

# LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TESORERÍA (I)

Desde hace varios años conceptos como “Balance Score Card”, “Best Practices”, “Benchmarking” u otros términos similares están cada vez más presentes en el ámbito financiero. El éxito de esta terminología lo podemos encontrar en que, en el fondo, no son sino una manera de expresar cuestiones que cualquier buen profesional se ha de plantear con cierta frecuencia:

- ¿Lo estoy haciendo bien?
- ¿Cuáles son los proyectos o iniciativas que debo abordar para aportar valor a la empresa?
- ¿Cómo están haciendo, otras empresas, procesos similares que tenemos en común?
- ¿Cuál es la mejor manera de presentar los resultados de nuestra gestión?

Categoría	Objetivo	Real
Complimiento de las Obligaciones de Pago	Plazo medio del pago desde la validación del reconocimiento de la obligación	10 / 0,00
	Plazo medio de envío de cartas comunicaciones remesas de fondos desde la liquidación del pago	3 / 1,26
	Tempo máximo para la aplicación de descuentos desde la liquidación del pago	2 / 2,17
Planificación Recursos Financieros	Desviación anual total entre el presupuesto de Tesorería enviado y el realizado a Marzo 2003	15,00% / -113,30%
	Desviación media entre el coste de los pasivos y la remuneración de los activos	0,50% / 0,40%
	Ahorros potenciales contra tipo medio de mercado	10,00% / -17,81%
Control y Optimización de los Recursos Financieros	Cumplimiento de los compromisos de reparto del registro bancario entre las entidades financieras	20,00% / 0,00%
	Antigüedad de las reclamaciones bancarias deudoras y acreedoras	45,00 / 0,00
	Porcentaje de conciliación automática	70,00% / 0,00%
	Antigüedad mínima de los movimientos bancarios pendientes de regularizar	60 / 77
Optimización del área de Recaudación	Liquidaciones de ingresos corrientes pendientes de cobro	400 / 0,00
	Porcentaje de liquidaciones ingresadas en el ejercicio aplicadas en contabilidad	80,00% / 0,00%

Ahora bien, lo importante es que no se trata únicamente de una serie de palabras inconexas sino que forman parte de una **metodología de trabajo** que nos pueden permitir ordenar las ideas y dar forma a una serie de pautas de actuación dictadas, en la mayoría de los casos, por una mezcla de sentido común y el resultado de experiencias pasadas (propias y ajenas).

## Consideraciones previas

Buscando el diccionario de la lengua española podemos encontrar las siguientes definiciones:

**PRÁCTICA: SE DICE DE LOS CONOCIMIENTOS QUE ENSEÑAN EL MODO DE HACER ALGO.**

Ese “algo” en el mundo de la empresa suele equivaler a “Proceso de Negocio”:

**PROCESO: CONJUNTO DE LAS FASES SUCESIVAS DE UN FENÓMENO NATURAL O DE UNA OPERACIÓN ARTIFICIAL**

Por tanto, en primera acepción, se puede entender por “mejores prácticas” las **mejores formas de ejecutar un proceso de negocio**. Pero esto es sólo una definición, el concepto de “mejores prácticas” implica también la necesidad de disponer de una **metodología y formatos estándar** de presentación de información y de resultados que permitan **evaluar de manera universal** nuestra actividad.



Por ejemplo, gracias a la contabilidad, las empresas disponen de un sistema de presentación de información y de resultados estándar como cuentas de resultados, balances de situación u otros estados que permiten realizar una evaluación del negocio y de los resultados de la gestión de manera similar a todas las empresas.

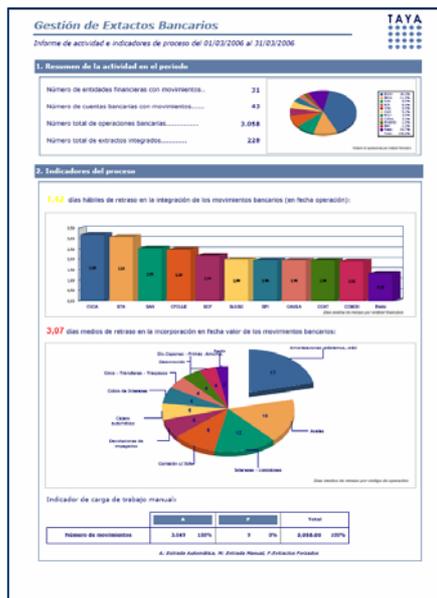
Desgraciadamente, este no es el caso en el área de Tesorería. Salvo en aspectos muy concretos, no hay una manera estándar de presentar los resultados ni siquiera unas reglas de cálculo comunes lo que dificulta enormemente realizar análisis comparativos.

Esta falta de metodología repercute también en aspectos como el relativo poco peso específico que aún sigue teniendo la Tesorería dentro de las empresas o en la dificultad de “vender” internamente el trabajo realizado.

La aparición en los últimos años de escándalos relacionados con la “gestión” del riesgo financiero ha motivado que el área contable tome la iniciativa, una vez más, con el desarrollo de unos estándares contables de carácter internacional (IAS). En concreto, la IAS 32 y 39 están pensadas para tratar de suplir este vacío en lo que se refiere a la valoración de los instrumentos financieros y medidas de exposición al riesgo.

Pensamos que es el momento de aprovechar el impulso normativo y de estandarización que va a suponer tanto Basilea II como la IAS para empezar a crear una metodología completa que permita identificar las mejores prácticas de Tesorería en su concepción más amplia y de aplicación **a todo tipo de empresas**

con independencia de su tamaño ya que los **beneficios a obtener** son claros:



- Mejora en la eficiencia: Es uno de los beneficios principales, se gasta menos y se produce más.
- Diagnóstico: Compararse con otras entidades y sacar el máximo provecho del conocimiento compartido facilita la identificación de mejoras a realizar y proporciona un autodiagnóstico cuantificable de nuestra gestión.
- Creación de valor: En definitiva, se potencia la creación de valor para la empresa al obtener mejoras significativas en el resultado financiero, conseguir





Por tanto, un primer paso a dar sería realizar un ejercicio que permita dimensionar y situar la tesorería dentro del contexto global del negocio de la empresa.

En este sentido, se ha de trabajar para presentar de manera sencilla y comprensible el impacto que pueden tener aspectos como la exposición al riesgo, costes de los recursos financieros o desviaciones en las posiciones previstas de tesorería en los distintos estados y ratios contables así como en los indicadores de gestión y valoración utilizados en la empresa.

De esta manera, será más sencillo alcanzar dos objetivos comunes:

- “vender” la importancia de la tesorería
- alinear los objetivos financieros estratégicos marcados por la empresa con los objetivos de tesorería.

## Identificación de procesos comunes

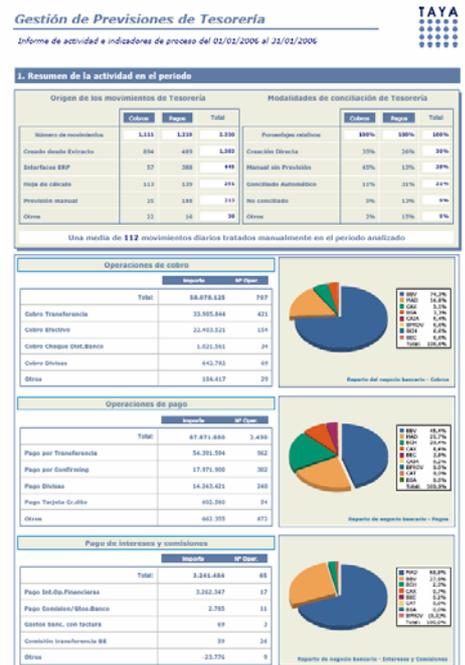
El siguiente paso puede ser reconocer los procesos comunes que están presentes en el área de tesorería de las empresas.

**LOS PROCESOS SON UN CONJUNTO DE TAREAS Y ACTIVIDADES QUE SE HAN DE DESARROLLAR PARA OBTENER DETERMINADOS RESULTADOS.**

El diseño de procesos es una manera eficaz de presentar **qué** es lo que estamos haciendo lo que ha de permitir **identificar los elementos a mejorar y fijar prioridades**.

El contar una visión de los procesos de Tesorería ya es, en sí mismo, una “mejor practica” que actúa como requisito previo para emprender acciones y estrategias de mejora. Es conveniente que dicho diseño de procesos se ajuste a una estructura reconocible de uso común como, por ejemplo, la siguiente:

- Terminología empleada y definiciones aclaratorias previas.
- Diagrama de flujos.
- Valores añadidos.





- Breve descripción de las tareas.
- Resultados a obtener e informes principales.
- Principales indicadores asociados.
- Requisitos operativos y de información.

Por último, señalar la conveniencia de agrupar los distintos procesos atendiendo a criterios como los resultados a obtener, sistemas informáticos a utilizar, organización funcional, etc. Un ejemplo podría ser el siguiente:

- Control y seguridad de flujos financieros.  
Comunicación bancaria.
- Elaboración y seguimiento de los presupuestos de tesorería.
- Elaboración y seguimiento de las posiciones diarias de tesorería.
- Elaboración y seguimiento de las posiciones de riesgos financieros.
- Negociación y control de condiciones de las entidades financieras.
- Conciliación, contabilización y otras tareas administrativas.

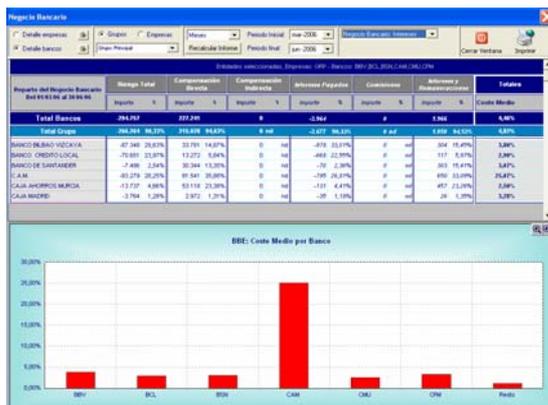


## Las políticas de Tesorería

**SE ENTIENDE POLÍTICA “LAS ORIENTACIONES O DIRECTRICES QUE RIGEN LA ACTUACIÓN DE UNA PERSONA O ENTIDAD EN UN ASUNTO O CAMPO DETERMINADO”.**

El propio diseño de procesos supone una propuesta de organización funcional que ha de ser completada con otros elementos como roles y responsabilidades, procedimientos detallados de trabajo, organigrama y otros que permitan establecer claramente una asignación de funciones y *trazabilidad* necesaria en un

área en donde se localizan muchos de los riesgos de las empresas. Dicho de otra manera, cada departamento de Tesorería debe contar con una **Política de Tesorería**.



No es habitual encontrar empresas que tengan formulada y actualizada su política de tesorería lo cual puede llevar a situaciones cuanto menos

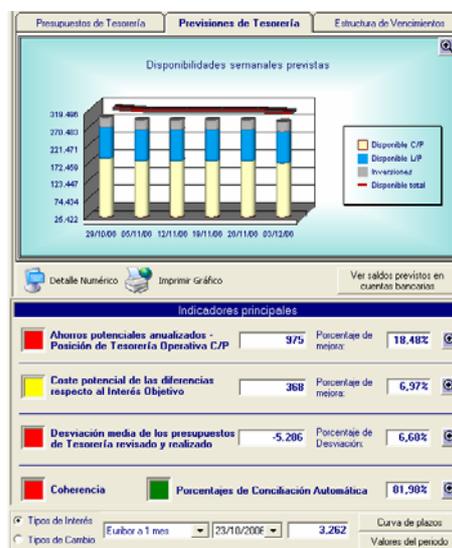


embarazosas no solo para la empresa sino para el propio responsable de tesorería.

La combinación de la política con unos manuales de procedimientos debería proporcionar un marco claro de actuación para la dirección de tesorería. El diseño de la política de tesorería debe ser un proceso impulsado por el propio departamento de tesorería y aprobado finalmente tanto por los responsables financieros como por el comité de dirección.

En cuanto a su contenido primarán aspectos marcados por el tipo de empresas y niveles de riesgo a los que está expuesta pero de manera general se pueden destacar una serie de factores a considerar como:

- La misión de la Tesorería.
- La estructura y organización de Tesorería.
- Descripción de los riesgos a gestionar y metodología de evaluación.
- Objetivos a alcanzar en la gestión de riesgos y criterios de asunción de riesgos.
- Medidas a adoptar ante los riesgos identificados y pautas a seguir a la hora de informar sobre los riesgos existentes.
- Composición y papel del comité de Tesorería.
- Lista de responsabilidades de cada miembro de la unidad.
- Delegación de autorizaciones.
- Tipos de operaciones financieras a utilizar.
- Límites autorizados.
- Procedimientos operativos.
- Procedimientos de pago.
- Relación de entidades financieras con las que trabajar.
- Contabilización y registro de operaciones.





La relación anterior es solo una muestra que debe ser ampliada y detallarse para cada una de las áreas claves de responsabilidad del área de tesorería.

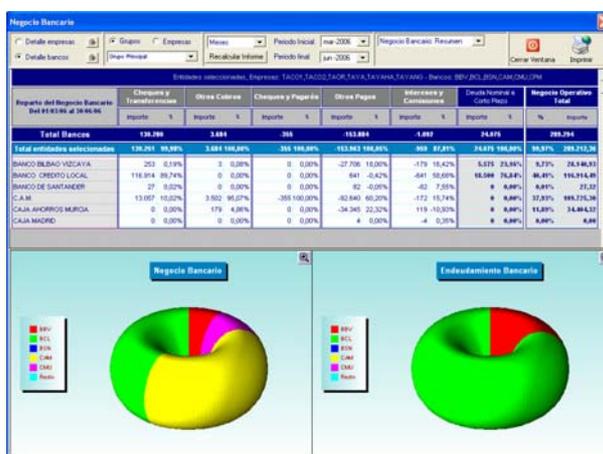
## La toma de decisiones y la gestión del riesgo

Por lo expuesto hasta ahora podría parecer que las actividades de tesorería tienen un carácter rutinario y que se pueden encorsetar dentro de rígidos patrones. Nada más lejos de la realidad, el proceso de toma de decisiones de Tesorería se caracteriza por dos aspectos fundamentales:

1. Las decisiones se han de tomar en un entorno caracterizado por la **incertidumbre** de los datos futuros (previsiones de tesorería, evolución de los mercados financieros, etc.).
2. La **complejidad**, debido al elevado número de variables que intervienen, normalmente interrelacionadas, así como a la presencia de restricciones de carácter, tanto objetivo como subjetivo, que complican y dificultan el proceso de toma de decisiones.

Es decir, además de contar con una política de tesorería formalizada también ha de ser posible llevarla a la práctica por lo que su diseño ha de contemplar también el ambiente dinámico en el que se desenvuelve. Por supuesto, se ha de disponer también con los medios técnicos y humanos adecuados que permitan abordar la complejidad inherente en la toma de decisiones de Tesorería así como la **evaluación de los resultados obtenidos**.

Destacar que la gestión de la incertidumbre no pasa solamente por la contratación de derivados u otras operaciones similares más o menos complejas. Hay una parte de la exposición al riesgo que es consecuencia



directa de las carencias de los propios sistemas de información de la empresa que no fueron implantados o no están preparados para transformar los datos que contienen en previsiones de tesorería. Algo, en teoría, tan sencillo como puede ser cual es el saldo que voy a tener hoy en las cuentas bancarias puede resultar un interesante ejercicio de adivinación ante la carencia de previsiones de cierta calidad.

## Presentación, divulgación y acceso a la información de Tesorería

Una de las “ventajas” que ha tenido tradicionalmente el oficio de tesorero es la dificultad en medir el desempeño de su función. Pero como hemos visto a lo largo de este artículo, esta teórica ventaja se



puede a volver claramente en su contra. Es necesario, por tanto, divulgar la información de tesorería contemplando distintos niveles de detalle así como intentando **normalizar las reglas de cálculo y estandarizar los formatos empleados** permitiendo el acceso y la comprensión de la información de la tesorería a toda la organización.

Ricardo Benito Guerras  
Tesorería, Análisis y Aplicaciones, S.A.  
[ricardo@taya.com](mailto:ricardo@taya.com)