

"Tesorero del siglo XXI y sus nuevos retos"

C.P. Raúl E. Cos Razo en colaboración
con el Maestro Lic. Salvador Diego Fernández Sotelo.

Introducción.

Quienes ejercen el desempeño como tesoreros, funcionarios o ejecutivos clave de las empresas privadas y públicas se enfrentan a un reto mayor, al aumentar su responsabilidad de manera significativa respecto a las medidas de prevención de fraudes, eficiencia y eficacia de la banca electrónica, la ética profesional, el contar con per-

sonal de confianza, entre otros puntos, son aspectos que deben considerar los directivos y los propios accionistas de cualquier empresa interesada en su progreso.

Las tendencias enuncian que los fraudes de manera aislada, en cohecho o colusión, han venido en crecimiento por la facilidad de las herramientas

electrónicas utilizadas, por lo que la ética es un valor intrínseco invaluable de toda actividad económica y empresarial, ya que cualquier actividad empresarial que incluya al factor humano debe considerarse como un riesgo a ser administrado, y como financiero es indispensable mitigar dicho riesgo con algunos productos y servicios, como las

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2004

C.P. Ignacio Treviño Camelo

Presidente

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

Presidente Coordinador Area Técnica

Lic. Agustín Humann Adame

Secretario CDN y

Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE
TESORERÍA

PRESIDENTE

C.P. Fco. Javier Santos Perez

MIEMBROS

C.P. Víctor Araiza Martínez

C.P. Alberto Arellano Fernández De
Lara

C.P. Gabriel Bello Hernández

Lic. Federico José Buitier Viviers

C.P. Héctor Cabello Alarcon

C.P. Raúl Enrique Cos Razo

Lic. Mary Carmen Castro

Lic. Salvador Diego Fernández Sotelo

Lic. Francisco Esquivel Reyes

Act. Roberto Galvan Pallach

Act. Ileana María Gutierrez Reyna

C.P. Alfonso Salvador Gómez Cardoso

C.P. Salim A. Hamue Medina

C.P. José Antonio Hernández Ramírez

C.P. Armando Mendoza González

Lic. Carlos Ramírez Galan

C.P. José Rogelio Velasco Romero

L.C. Jorge Zuñiga Carrasco

C.P. José Antonio Hernández

Coordinador del Comité

Técnico Nacional

de Tesorería

fianzas y seguros, que en ocasiones equivocadas son considerados como gastos superfluos o no necesarios. Sin embargo dichos productos o servicios son fundamentales para el manejo de cualquier Tesorería independientemente del volumen y montos de operación administrados. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no debe ser considerada como un valor agregado sino como un valor componente, esto debe ir de la mano del control interno basado en actividades y es importante el cuidado y la diligencia profesional de los integrantes del equipo del departamento de Tesorería.

Típicamente la Tesorería se ubica dentro de la Dirección de Administración y Finanzas que es común en las organizaciones que cuentan con una infraestructura corporativa sólida. En algunas ocasiones la Tesorería se encuentra en departamentos por separado e integra otras áreas como lo son impuestos, nóminas y cuentas por pagar, cuentas por cobrar entre otros.

Entre algunas de las principales habilidades y conocimientos que debe tener un tesorero podemos enunciar:

Comunicación ejecutiva

Orientación hacia objetivos y resultados

Capacidad analítica y técnica

Creatividad

Análisis de problemas

Manejo de conflictos

Rapidez de respuesta (pruebas de Estrés)

Alta capacidad de negociación

Integración de equipos de trabajo con alta capacidad de respuesta

Control y diligencia profesional

Sentido de urgencia e importancia

Espíritu de equipo

Pensamiento estratégico

Conocimiento del negocio, productos y servicios

Conocimiento de la administración integral de riesgos

Dirección de la ejecución operativa

Gobierno corporativo

Ética profesional

Por lo que según el tipo de operación requerida por la empresa los tesoreros deben conocer y ejercer las siguientes variables técnicas, según sea el giro y cobertura de su empresa:

1. Flujos de efectivos automatizados nacionales e internacionales
2. Planeación de pagos locales e internacionales
3. Tipos de cambio, tasas de interés
4. Inversiones a corto plazo y largo plazo (instrumentos financieros nacionales e internacionales)
5. Banca electrónica de diversos bancos nacionales e internacionales (pagos a terceros, nóminas, pagos de impuestos, etc., ..)
6. Cuentas por cobrar
7. Cuentas por pagar
8. Captación de recursos
9. Dispersión de fondos
10. Días de cobro y pago
11. Sweep balance
12. Netting y cash pooling
13. Flujos de efectivo proyectados
14. Conciliaciones bancarias (análisis, costeo, entre otros)
15. Barridos electrónicos
16. Fuentes de financiamiento
17. Arrendamiento financiero
18. Mercado de dinero
19. Mercado de capitales
20. Operaciones financieras con derivados nacionales e internacionales (especulación y cobertura)
21. Certeza e indicadores de cobro y pago
22. Punto de equilibrio
23. Gastos fijos y variables
24. Manejo de centros de costos
25. Pérdidas esperadas y no esperadas en la administración de posiciones de riesgo
26. Presupuestos
27. Frecuencias de indicadores
28. Cheques
29. Custodia y administración de efectivo
30. Traslado de valores
31. Indicadores de gestión inter-compañías
32. Razones financieras
33. Posiciones activas y pasivas
34. Análisis de brechas (tasas y tipos de cambios, análisis versus mercado)
35. Valuación y calibración de modelamientos de posiciones de riesgo
36. Modelamiento de riesgos, var, black and scholes, modelo de Itto, Monte Carlo
37. Manejo y administración de riesgos de mercado y liquidez
38. Administración de capital de trabajo e Índices de liquidez
39. Inversiones intraday y overnight, mercados nacionales e internacionales
40. Tasas internas de retorno, capital assets pricing model, indicadores alfas, betas, gamma, delta, otros indicadores como valor presente neto (NPV).
41. Emisión de papel como fuente de financiamiento, nacional e Internacional
42. Desviaciones de captación
43. Factores de sensibilidad
44. Pruebas de estrés
45. Back testing
46. Indicadores de riesgos, parámetros autorizados de riesgos por el comité de riesgos
47. Factoraje financiero
48. Sensibilidad del valor de mercado del capital
49. Pronósticos de las estructuras del balance
50. Líneas de crédito y sobregiro

A continuación hacemos un breve comentario de algunos rubros señalados comentando su objetivo y alcance.

Flujos de efectivos automatizados nacionales e internacionales:

Objetivo.- Este rubro deberá considerar el manejo de los flujos de efectivo locales, regionales, nacionales y en su caso Internacionales, con la finalidad de contar con un estado financiero básico para el tesorero, ya que este representa la radiografía diaria de la Compañía.

Alcance.- La mejor práctica señala es que de manera automatizada se debe de ejercer el control de flujos de efectivo en forma diaria, semanal, mensual, trimestral o en conformidad con los requerimientos de la compañía.

Planeación de pagos locales e internacionales:

Objetivo.- En este rubro deberán coordinarse los flujos de efectivo ejercidos versus la planeación de pagos locales, regionales, nacionales e Internacionales, con la finalidad de evitar la falta de liquidez cumpliendo con las liquidaciones programadas, utilizando mecanismos como el netting y el cash pooling para ejercer con mayor eficiencia y eficacia los Pagos a desarrollar.

Alcance.- La mejor práctica señala, que de manera automatizada y predefinida el departamento de cuentas por cobrar y por pagar debe de ejercer el control y la Tesorería la Coordinación de los mismos de manera que los flujos de efectivo sean llevados de manera eficiente y de acuerdo a la planeación de pagos por ejercer, considerando fechas límite de pago y cobro así como forma de pago, tomando en cuenta la variable de tipo de cambio, tasas de Interés, entre otros.

Tipos de Cambio, tasas de Interés y productos derivados:

Objetivo.- En este rubro deberá estar informado según el tipo de operación requerida sobre los tipos de cambio Internacionales, tasas de Interés local e Internacional a diferentes plazos, tipos y calificaciones de riesgos. Conocer los métodos de valuación de tipos de cambio, tasas de interés tanto netas como brutas y las implicaciones fiscales de los países con que operan, así como las valuaciones de los rendimientos obtenidos. De la misma forma los productos financieros derivados así como su valuación con la finalidad de contar con un panorama global de todos los productos comentados.

Alcance.- La mejor práctica señala, es que la manera mas eficiente de todo tesorero corporativo debe contar con un sistema de información que coadyuve a obtener la información en tiempo y en forma para la mejor toma de decisiones en el momento justo de acuerdo a sus necesidades, apoyada con los servicios de una Institución de Banca Múltiple, Casa de Bolsa y Casa de Cambio para cumplir de esas demandas.

Inversiones a corto plazo y largo plazo (instrumentos financieros nacionales e internacionales)

Objetivo.- En este rubro deberá conocer y dominar los tipos de instrumentos que se ofrecen en el mercado nacional e internacional donde se tenga o no

operación obteniendo los beneficios deseados.

Alcance.- La mejor práctica señala, que de manera eficiente todo tesorero corporativo debe conocer y contar con Instituciones que le apoyen a diversificar sus Inversiones, carteras, plazos, tasas y tipo de cambio con los sistemas que proporcionan las propias Instituciones y en coordinación con los otros elementos mencionados.

Banca electrónica que ofrecen bancos nacionales e Internacionales (pagos a terceros, nóminas, pagos de impuestos, etc...)

Objetivo.- En este rubro deberá conocer y dominar los diferentes sistemas de operación de banca Electrónica que van de la mano de los productos y servicios que se ofrecen tanto en mercados nacionales como en mercados internacionales que permitan alcanzar los beneficios deseados con la mayor eficiencia y eficacia para la Tesorería. La banca electrónica es una de las herramientas básicas de un Tesorero de la cual será necesario antes de su implementación conocer los costos totales a cargo de la empresa (costos ocultos y no ocultos).

Alcance.- La mejor práctica señala, que el no contar con herramientas electrónicas de esta naturaleza implica ejercer más del 200% del trabajo nor-

mal de una tesorería convencional que emite cheques y que no se apoya en este tipo de facilidades del siglo XXI.

Cuentas por cobrar y cuentas por pagar:

Objetivo.- En este rubro deberá coordinar y someter al control estricto de estas cuentas, coordinar cobros y pagos electrónicos con las áreas responsables y ejercer control sobre éstos buscando la mayor eficiencia, eficacia y coordinación en este renglón.

Alcance.- La mejor práctica señala, que la coordinación y control de este rubro debe ser automatizado con el mismo sistema operativo y con interfaces de banca electrónica.

Sweep Balance :

Objetivo.- En este rubro deberá coordinar el control estricto de barridos electrónicos al nivel local, entre cuentas regionales, nacionales e Internacionales, ejerciendo control total de los fondos evitando la improductividad de pequeños remanentes que pueden ser cuantiosos e importantes.

Alcance.- La mejor práctica señala, que la coordinación y control de este rubro debe ser automatizado con el mismo sistema operativo y contar con interfaces con la banca electrónica, que permitan ejercer con facilidad barridos electrónicos en

horarios y bajo presupuestos y flujos proyectados y por ejercer.

Netting, Intercompany y Cash Pooling:

Objetivo.- En este rubro deberá coordinar y someter al control estricto de netting, intercompany y cash pooling para conseguir un mejor control de la tesorería de la empresa y optimizar sus recursos financieros, con este sistema de manera automática conseguirá evitar saldos ociosos, liquidaciones deudoras.

La diferencia entre intercompany y netting consiste en que intercompany es una relación de netting entre cuentas de distintas empresas en tanto que netting es una relación entre las cuentas de una misma empresa. En tanto que el cash-pooling actúa como instrumento de concentración de tesorería como eje de centralización como forma de optimización de tesorería.

Alcance.- La mejor práctica señala, que la coordinación y control de este rubro debe ser automatizado con el mismo sistema operativo y con Interfaces de banca electrónica, permitiendo realizar las técnicas arriba señaladas.

Análisis económico, técnico y fundamental:

Objetivo.- En este rubro deberá conocer según el caso los tipos

de análisis que existen para la toma de decisiones por parte de la tesorería.

• Análisis económico.

Metodología empleada para conocer la situación actual local, nacional o internacional que puede afectar los mercados, vía instrumentos, tasas, tipos de cambio y otras variables que puedan afectar la situación integral de la compañía

• Análisis fundamental.

Metodología de valuación de activos basada en los "fundamentos" del instrumento. En el caso de acciones, el analista estudia a la empresa en cuanto a las perspectivas de las ventas, la posibilidad de que incremente sus utilidades a futuro. Este análisis revisa los aspectos pasados, presentes y futuros de una empresa tanto cuantitativos (información financiera) como cualitativos.

• Análisis técnico.

Metodología basada en el análisis de gráficos de evolución para pronosticar el probable recorrido futuro del precio de un activo. Este análisis es muy usado para valuar y pronosticar el comportamiento del precio de una "acción" que cotice en Bolsa (BMV).

Alcance.- La mejor práctica señala, que la coordinación y conocimiento de estas herramientas constituyen un elemento básico para la toma de decisiones, debe ejercerse diario y algunos con alertas y tickers noticiosos, contando para ello con sistemas de información internos dentro de la empresa, que generalmente tienen un costo para la empresa como es el caso de "rauters".

Arrendamiento financiero, arrendamiento puro y otras fuentes de financiamiento:

Objetivo.- En este rubro deberá conocer en que consiste el arrendamiento financiero, el arrendamiento puro así como otros tipos de financiamiento.

- Emisión de acciones y de capital de riesgo.
- Obligaciones financieras (bonos, papel comercial, aceptaciones bancarias)
- Créditos bancarios (hipotecarios, refaccionarios, avios, prendarios, etc.)
- Créditos bancarios de segundo piso
- Proveedores (él mas so corrido ante el retiro de la Banca)
- Arrendamiento financiero
- Arrendamiento puro
- Utilidades no distribuidas.

Alcance.- La mejor práctica señala, que conocer los productos y contar con alguna entidad

que pueda ejercer en algún momento apoyo al flujo de efectivo de forma contingente al mediano o largo plazo puede ser vital para la entidad. En este sentido hemos visto como la Banca después de casi diez años de abandono del mercado Mexicano regresa con productos como los créditos hipotecarios y la insistente difusión de tarjetas de crédito de nula utilidad para las empresas ubicadas en México entre las que destacan de manera prioritaria las tan conocidas como " Pymes" las cuales ascienden al 98% de las empresas del país, mismas que no cuentan con apoyo por parte de la Banca en México.

Mercado de Dinero:

Objetivo.- Este rubro esta relacionado con el manejo de los excedentes de efectivo de las empresas con los cuales se busca darles un uso útil consistente en obtener un interés por su inversión. En este caso se deberá conocer los instrumentos del mercado de dinero existente al nivel nacional e Internacional que mas le convengan a la empresa. El Mercado de dinero es un conjunto de instrumentos financieros de emisión gubernamental, bancaria o privada, que ofrecen atractivos rendimientos a las inversiones de excedentes de las empresas, básicamente a través de la utilización de las operaciones de reporte.

En este mercado usted puede elegir tanto el plazo, como el

tipo de papel (instrumento) dependiendo de la disponibilidad del mismo de acuerdo a las políticas de inversión señaladas por las propias empresas. Como ejemplo de las opciones que ofrece el mercado para invertir están:

- Gubernamentales
 - Cetes, Certificados de la Tesorería de la Federación
 - Bondes, Bonos de Desarrollo del Gobierno Federal
 - Udibonos, Bonos del Gobierno Federal Denominados en Unidades de Inversión
 - Pic's, pagarés de indemnización carretera emitidos en unidades de inversión, entre otros
- Bancarios
 - PRLV's, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento
 - Udipagaré, pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento indexado en unidades de inversión
 - CD's, certificados de depósitos
 - AB's, aceptaciones bancarias

Alcance.- La mejor práctica señala, que conocer los productos y contar con alguna casa de Bolsa con la que se pueda ejercer la opción de inversión en alguno de los instrumentos de inversión señalados es muy necesario.

Mercado de Capitales:

Objetivo.- En este rubro deberá conocer y ejercer los Instrumentos en el mercado de capitales existentes al nivel nacional e Internacional donde el mercado de capitales es un conjunto de emisoras privadas, que ofrecen participación en la parte accionaria de la emisora, básicamente a través de operaciones de compraventa de acciones.

En este mercado usted puede elegir las "acciones" de aquellas emisoras (empresas) que participan en algún sector e industria y con ayuda del análisis técnico y fundamental a decidir como empresa en que acciones invertir - renta variable pues así como se gana también se pierde para participar en este mercado. Para invertir se encuentran mercados en bolsa, fuera de bolsa, electrónicos y vía Intermediarios Financieros Autorizados. Invertir en este mercado puede ser de "alto riesgo" pues los recursos destinados, al ser de "renta variable", se pueden perder. De ahí se deriva que en la mayoría de las empresas este vedado utilizar los recursos de corto plazo que representan la liquidez de la empresa en este instrumento. Sin embargo la inversión en acciones debe verse por la empresa como el destinar recursos- no necesarios en el corto plazo- con una expectativa de rendimiento en el mediano y largo plazo.

Alcance.- La mejor práctica señala, que conocer los productos y contar con alguna entidad o herramienta que permita ejercer en algún momento participar en estos mercados será de alta conveniencia para la empresa. El área de análisis de las casas de Bolsa permiten orientar a las empresas a través de sesiones personales o de análisis específicos publicados, permiten orientar la inversión en acciones para las empresas que busquen participar en este tipo de inversiones en donde el riesgo este presente y es mayor.

Operaciones Financieras con Derivados Nacionales e Internacionales (Especulación y Cobertura):

Objetivo.- En este rubro deberá conocer y ejercer de cobertura y especulación los diferentes instrumentos financieros derivados que el mercado local e Internacional ofrecen a través de un conjunto o familia de instrumentos financieros, cuya principal característica es que están vinculados a un valor subyacente o de referencia. Los productos derivados surgen como instrumentos de cobertura ante fluctuaciones de precio en productos agroindustriales (commodities), en condiciones de elevada volatilidad que generalmente están relacionados con la materia prima que adquiere la empresa y/o con los productos que vende.

Alcance.- La mejor práctica señala, que conocer los produc-

tos y contar con alguna entidad o herramienta que permita ejercer en algún momento participar en estos mercados. Por el momento únicamente se están negociando futuros en México sobre:

Divisas dólar de los Estados Unidos de América Índices IPC (Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV) Deuda a Cetes a 91 días, TIIIE a 28 días y Bono a 3 años (M3) Acciones Cemex CPO, Femsa UBD, GCarso, GFBB O y Telmex L

Presupuesto:

Objetivo.- En este rubro deberá coordinar y someter al control estricto de los presupuestos el cual se refiere al manejo, costo y productividad del efectivo y del capital propio y ajeno, es decir a la administración de recursos invertidos y obtenidos tanto de fuentes internas como externas, comprendiéndose básicamente los presupuestos de efectivo, inversiones, compras, programa de pagos, proyectos capitalizables, no capitalizables y estado de situación financiera presupuestado.

Alcance.- La mejor práctica señala, que la coordinación y control de este rubro debe ser automatizado con el mismo sistema Operativo y con interfaces de banca electrónica, ejerciendo la facilidad de contar con un ejercicio de un presupuesto real y en línea. Es importante que el presupuesto se ajuste a la realidad económica del país y no se base en expectativas por arriba de la realidad.

Manejo y administración de riesgos de mercado y liquidez:

Objetivo.- En este rubro deberá dominar, conocer y someter al control estricto el riesgo de mercado. Es la pérdida potencial por cambios en las variables financieras (factores de riesgo) como el tipo de cambio, las tasa de interés etc., que son utilizadas para valorar los activos y pasivos de las empresas.

Riesgo de liquidez. Es la pérdida potencial al no poder renovar o contratar nuevos pasivos en condiciones normales o al vender forzosamente activos para cubrir las obligaciones de las empresas. Otra interpretación se refiere a la pérdida potencial que se deriva de no poder enajenar, adquirir o cubrir una posición en sus carteras.

Alcance.- La mejor práctica señala, que el ejercer este control es básico para evitar pérdidas no esperadas y se requiere de automatización de procesos para ejercer indicadores precisos y tomar las decisiones que sean necesarias.

Pruebas de Estrés:

Objetivo.- Consiste en obtener una respuesta no específica de la tesorería ante cualquier demanda que se le imponga al nivel local, regional, nacional e Internacional, para ejercer planes de contingencias necesaria y evitar caer en situaciones y posibles pérdidas no esperadas

ante variables externas e internas de mercado, liquidez, control, coordinación y disfunción de algún equipo o herramienta importante.

Alcance.- Ejercer pruebas de este tipo conlleva a las mejores prácticas y desarrollo de nuevos programas y planes contingentes en beneficio de la empresa.

Factoraje Financiero:

Objetivo.- Deberá conocer y ejercer el factoraje en caso de requerir contar con recursos financieros mediante el cual una empresa proveedora (cedente) Cede sus cuentas por cobrar al factor, obteniendo a cambio un alto porcentaje de efectivo, de acuerdo a las características pactadas con la entidad de factoraje en donde se considera quitar los intereses por anticipado así como un porcentaje sobre el importe de la cuanta cedida (aforo). Estas condiciones varían de acuerdo al riesgo involucrado para el factor, pudiendo ser "sin recurso" cuando el cedente se desentiende de la cuenta por cobrar o "con recurso " cuando el cedente responde por el no pago del cliente. En ambos casos las condiciones varían según el caso seleccionado por el cedente y aceptado por el factor. Este esquema denominado "factoraje" es una manera rápida mediante la cual la empresa se puede hacer de recursos en caso de necesidad. Este esquema es mas oportuno

versus la prácticamente nula calificación de un crédito por parte de la Banca a favor de la empresa en cuestión.

Alcance.- La mejor práctica señala, que conocer los productos y contar con alguna entidad que pueda ejercer en algún momento apoyo al flujo de efectivo de forma contingente a la empresa requeriente.

Conciliaciones:

Objetivo.- En este rubro deberá ejercer el control de los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación, por ello, es necesario automatizar procesos y evitar conciliaciones innecesarias y poco eficientes.

Alcance.- La mejor práctica señala, todo proceso debe evitar ser conciliado ya que con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación y reconciliación. Debe ejercerla de forma diaria

Conclusiones.-

Consideramos que el desempeño de la función de tesorería es sumamente importante, y debe estar respaldada por la Dirección General de la empresa, por los propios accionistas, consejeros y/o el propio comité de gobierno corporativo, de tal

forma, que la propia función no represente un riesgo para la empresa, sino por el contrario, que coadyuve al buen ejercicio de su función, así como al logro integral de los objetivos de la empresa.

Con este antecedente, para los tesoreros se ha iniciado un nuevo reto relativo a la Certificación internacional denominada "Treasurer's " en don-

de México inicia esta etapa con el fin de lograr un grado mayor de especialización, por lo que instamos a los interesados a certificarse para incrementar los niveles técnicos mínimos necesarios así como los niveles de responsabilidad que implica la propia función, en beneficio de las organizaciones u en general, de la actividad económica de nuestro país.

ESTIMADO SOCIO

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente a los autores.

C.P. Raúl E. Cos Razo
Lic. Salvador Diego Fernández Sotelo

e-mail: cos@sigue.com
salvadordiego1@yahoo.com.mx