



Agosto 2018 - ISSN: 1696-8360



GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Reyes Calderón Angulo

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

johancalang@hotmail.com

Darwin Jorge Gil Espinoza

Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo

dgil@utb.edu.ec

Julio Ernesto Mora Aristega

Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo

jmora@utb.edu.ec

Diana Carolina Escobar Mayorga

Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo

descobar@utb.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Reyes Calderón Angulo, Darwin Jorge Gil Espinoza, Julio Ernesto Mora Aristega y Diana Carolina Escobar Mayorga (2018): "Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas", Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/3/tesoreria-crecimiento-economico.html>

RESUMEN:

La gestión de tesorería que realizan las organizaciones públicas se considera uno de los aspectos más importantes debido a que es la que se encarga del manejo total del efectivo, controla los ingresos y egresos de cada una de las empresas, cuando se habla de ingresos se hace referencia a los ingresos presupuestarios, es decir la conversión en efectivo de los recursos asignados en cada una de las partidas presupuestarias que conforman el presupuesto de las organizaciones, la investigación se aplicó a sesenta organizaciones públicas en la provincia de Los Ríos, constituidas como Entidades Operativas Desconcentradas, capaces de manejar su propio presupuesto; a los gerentes de esta organizaciones se les aplicó una encuesta, la misma que arrojó información válida para llegar a la conclusión de que en todo momento la gestión de tesorería que desempeñan

las organizaciones puede ser mejorada en su proceso integral, desde la planificación hasta la captación y aplicación de los recursos económicos que son los que le van a permitir a las organizaciones el desarrollo, crecimiento y subsistencia en el tiempo.

ABSTRACT:

Treasury management carried out by public organizations is considered one of the most important aspects because it is the one that is in charge of the total management of cash, controls the income and expenses of each of the companies, when talking about income is made reference to budgetary income, that is, the conversion into cash of the resources allocated in each of the budget items that make up the organizations budget, the research was applied to sixty public organizations in the province of Los Ríos, constituted as Operating Entities Deconcentrated, able to manage their own budget; A survey was applied to the managers of these organizations, which yielded valid information to reach the conclusion that at all times the treasury management performed by organizations can be improved in its integral process, from planning to recruitment. and application of the economic resources that are going to allow organizations to develop, grow and subsist over time.

PALABRAS CLAVES: Gestión, tesorería, empresa pública, crecimiento económico.

KEYWORDS: Management, treasury, public company, economic growth.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la tesorería es uno de los elementos clave en la empresa, que le permitirá ser viable económicamente y tomar decisiones futuras adecuadas, con el fin de evitar posibles problemas de liquidez; en los planes generales contables aprobados se incluye como un elemento integrante de las cuentas anuales, el Estado de Flujos de Efectivo que permite saber el origen y aplicación del dinero; no obstante, éste no es obligatorio para aquellas empresas que deban presentar balance abreviado; indistintamente de las obligaciones contables y mercantiles, es importante saber cómo hacer una buena gestión de la tesorería en la empresa para evitar problemas

La tesorería es el área de la empresa que tiene como objetivo el conjunto de operaciones relacionadas con el flujo de caja, abarcando todas las operaciones que incluyen cobros y pagos, además de las gestiones con entidades financieras, cuando se trata de empresas públicas es la que maneja los recursos económicos y los aplica de acuerdo a la planificación contemplada en el Plan Operativo Anual - POA y el Plan Anual de Compras – PAC.

La gestión de tesorería en la empresa no debe tratarse de forma aislada; el departamento de tesorería debe estar comunicado con el resto de departamentos de la empresa. El responsable de

tesorería debe tener conocimiento del vencimiento de las facturas emitidas, el nivel de producción, las necesidades de financiación, nuevos clientes, nuevos proveedores, entre otra información pertinente a su gestión, que le permitan mantener el equilibrio económico y financiero de la entidad.

Tesorería representa la cantidad de dinero líquido que posee la empresa, es decir, dinero en efectivo o dinero en cuentas bancarias con capacidad de disposición en el momento que se desee. La tesorería incluye los saldos de caja (disponibilidades de dinero líquido en la empresa) o los saldos a favor de la empresa en cuentas corrientes, a la vista y de ahorro en bancos e instituciones de crédito que también se caractericen por su disponibilidad inmediata. Los saldos que la empresa tenga en estas entidades que no sean de disponibilidad inmediata no formarán parte de la tesorería de la empresa. (Tamayo & López, 2012, pág. 372)

La finalidad del control y de la buena gestión de la tesorería de la empresa es mantener la liquidez necesaria para afrontar los pagos de las operaciones de contado necesarias en el desarrollo de la actividad y atender los pagos diferidos de las operaciones ya realizadas concertadas a créditos en sus distintos vencimientos; para ello, hay que vigilar el llamado cash flow, que consiste en el dinero que puede utilizar la empresa tras deducir de los cobros los pagos realizados; se gestionan las siguientes actuaciones: (Tamayo & López, 2012, pág. 372)

- ✓ El conocimiento de los vencimientos de los cobros y pagos que se produzcan en la empresa durante un periodo de tiempo.
- ✓ La necesidad de realizar provisiones de los mismos cuando no se cuenten con datos ciertos.
- ✓ La realización de operaciones de financiamiento para contrarrestar la falta de liquidez y operaciones de inversión cuando se producen excedentes de tesorería. (Tamayo & López, 2012, pág. 372)

INSTRUMENTOS ÚTILES PARA EL CONTROL Y LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA EN LAS EMPRESAS

El departamento de tesorería de las empresas utiliza libros, registros, documentos y aplicaciones informáticas para realizar su labor; es preciso trasladar la información que recogen los documentos mercantiles y documentales justificativos de cobros y pagos como, por ejemplo: recibos, facturas con indicación de pago, cheques, letras, pagarés, entre otros; los registros en los libros de caja, bancos

y efectos mercantiles a cobrar permiten conocer las características y periodicidad de cobros y pagos. También es útil elaborar un calendario de vencimientos. (Tamayo & López, 2012, pág. 372)

LA CAJA COMO CENTRO DE UN SISTEMA DE FLUJOS

Se entiende por caja todo el dinero disponible, no solo en la cuenta de caja, si no también en cuentas corrientes bancarias a la vista u otros elementos similares. Si bien debe matizarse, al menos desde nuestro punto de vista, que los elementos de disponibilidad inmediata deben ser considerados con un carácter muy restringido, abarcando aquellos elementos similares a cuentas corrientes bancarias a la vista, como pudieran ser cuentas de ahorro y similares en cuanto a liquidez. (Pindado, 2001)

LA LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS

En el ámbito de la gestión de empresas se define la liquidez como la facilidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago en el momento de su vencimiento. Por tanto, bastará con disponer del dinero necesario en cada momento de tiempo. Para solucionar este problema la empresa deberá disponer de una estructura de activos adecuados para que los fondos se generen en el momento necesario. (Pindado, 2001)

Por consiguiente, la liquidez es una cualidad generada por los activos, luego las decisiones se deben tomar considerando esos activos que generan liquidez. Estos activos han de estar presente en la empresa cuando ésta los necesite. Para amortiguar las necesidades de liquidez. Por tanto, la esencia del problema está en la respuesta a la pregunta, que Brealey & Myers (2003) plantean como cuestión importante, a saber, ¿Cómo debería distribuirse su inversión total entre activos realmente líquidos y realmente ilíquidos? – permaneciendo todo lo demás constante. (Pindado, 2001)

NORMATIVA MERCANTIL Y FISCAL QUE REGULA LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El sistema financiero de un país, definido en sentido general, está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primario es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superavit hacia las unidades de gastos con deficit. Por lo tanto, dicho sistema comprende tanto los instrumentos financieros como las instituciones y los mercados financieros. (Montaño, 2014).

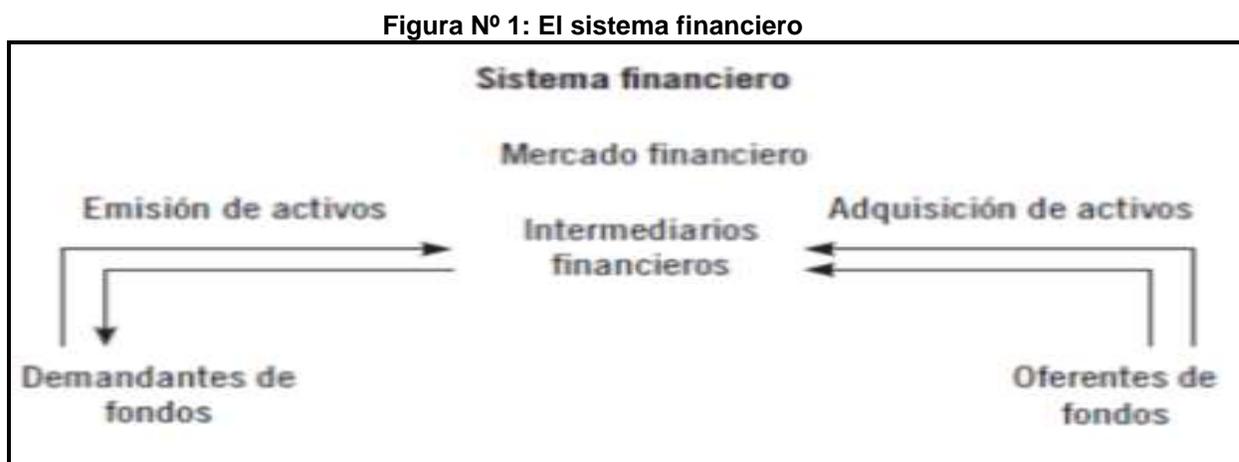
De esta forma, se puede establecer la siguiente relación entre los mencionados íntegramente: las instituciones financieras compran y venden los instrumentos en los mercados financiero.

El sistema financiero cumple con una misión fundamental en una economía de mercado, como es la de captar los recursos monetarios excedentes de los ofertantes o ahorradores y canalizarlos hacia los prestatarios públicos o privados. Ofrece a los ahorradores condiciones satisfactorias de seguridad, liquidez y rendimiento, y a los inversores condiciones adecuadas de cantidad, plazo y precio. (Montaño, 2014)

INTERMEDIARIOS Y AGENTES ECONÓMICOS

Los instrumentos financieros son títulos imprescindibles para la movilización del ahorro en la economía, poniendo en contacto a prestamistas y prestatarios de la misma; pero esta función, tan importante en la economía, no sería posible sin la existencia de la intermediación financiera, la cual captará dicho ahorro y lo canalizará hacia la inversión.

Para lograr entender cómo funciona el sistema financiero y sus diferentes componentes, se va a mostrar, de forma esquemática y simple, la siguiente figura, que ayudará a su comprensión: (Montaño, 2014)



Fuente: Montaño 2014

Los agentes económicos son los encargados de realizar la actividad económica, es decir, son los integrantes de todo el sistema económico.

Se puede realizar una doble clasificación de dichos agentes: por un lado, la que distingue entre las unidades económicas de gastos que presentan déficit en su gestión y las unidades económicas de gasto que presentan superavit. Estas últimas colocan sus ahorros en el mercado financiero y son adquiridos por las primeras para cubrir su déficit. (Montaño, 2014)

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS Y AGENTES ECONÓMICOS

Los intermediarios financieros son aquellos agentes que ponen en contacto a inversores/prestarios y ahorradores/prestamista. Los intermediarios financieros hacen posible la circulación de dinero en forma de inversión y financiación. (Domínguez, 2015, pág. 39)

El sistema financiero se define como el conjunto de instituciones, agentes, factivos y mercados, cuyos fines son canalizar el ahorro generado (superavit financiero) y “transportarlo” mediante préstamos/créditos a agentes e instituciones con deficit financiero. Los mercados financieros pueden ser presenciales (bolsas, entidades bancarias, etc) y virtuales; los mercados financieros tienen como ventaja que reducen los costos de transacción, ya que oferta y demanda se ven las caras “en un mismo mercado de encuentro” sería el mercado financiero algo así, como una plaza pública donde todos pueden verse, oferentes y demandantes. (Domínguez, 2015, pág. 39)

LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS MERCADOS FINANCIEROS SON:

- ✓ Amplitud de los productos negociados: rango de productos extenso, desde los más simples hasta los más complejos.
- ✓ Libertad de acceso a inversores que buscan financiación (empresas normalmente) y ahorradores que buscan financiamiento (particulares, empresas, fondos de inversión, mediadores etc).
- ✓ Transparencia: información mercantil, corporativa que afecta a la cotización de los valores. La información sobre los valores cotizados y los mercados donde opera, provoca subida o bajadas de la cotización, burbujas bursátiles, o cracks bursátiles en los casos más extremos. La información debe ser democrática, al alcance de todos, y no privilegiada que cree comportamientos abusivos en los mercados.
- ✓ Profundidad: hace referencia al volumen de contratación, al número de operaciones de compra-venta cerradas. Cuando más profundo es un mercado. Más volumen de negociación habrá alcanzado.
- ✓ Flexibilidad: los mercados convulsos por noticias catastróficas sobre la economía o evolución económica de una empresa, hace huir “de la quema” a los inversores que suelen “despavoridos” de los mercados. La flexibilidad nos indica el grado de inmediatez con el que las noticias financieras “calan” en los valores y en las decisiones de compra venta de valores, y en una segunda fase, de la capacidad de recuperación que tiene el mercado, para volver a la normalidad “tras el impacto” de noticias influyentes en el comportamiento

inverso. A mayor flexibilidad del mercado, menor tiempo necesita ese mercado para recobrar la normalidad. (Domínguez, 2015, pág. 42).

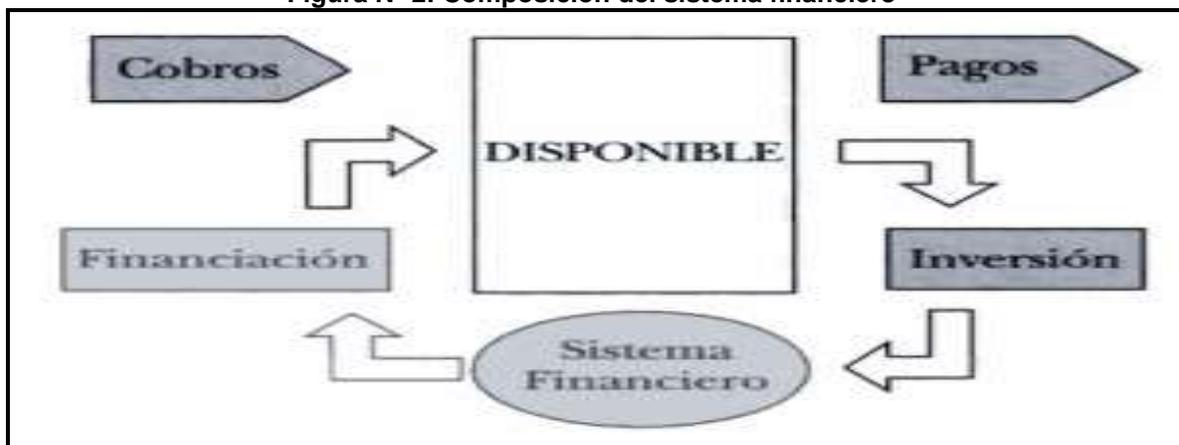
EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

En el interior de la empresa circulan fondos. La circulación de estos fondos se describe como el conjunto de entradas y salidas de dinero (cobros y pagos). Estos flujos circulan de acuerdo a una regla. (Santomá, 2002).

Unas de las atribuciones importantes del director financiero es procurar que estos flujos de fondos circule correctamente, es decir, que la empresa disponga en el momento y lugar adecuado de la cantidad necesaria de dinero (liquidez) para hacer frente a las salidas de fondos (pagos). Por otro lado, un exceso de liquidez puede afectar negativamente a la rentabilidad de la empresa si el rendimiento de estos fondos es inferior al de los otros activos. (Santomá, 2002).

Será necesario encontrar un equilibrio entre necesidades y disponibilidades de fondos para poder aumentar la eficiencia de la empresa y en muchos casos permitir la provivencia del negocio. (Santomá, 2002).

Figura Nº 2: Composición del sistema financiero



Fuente: Santomá 2002

PREVISIONES DE TESORERIA

Dependiendo del uso que queramos hacer de las previsiones, definiremos el periodo de análisis; podemos realizar previsiones para un horizonte inmediato, anual, superior al año o a largo plazo. (Santomá, 2002). La previsión referida a un futuro inmediato tiene por objeto asegurar que los saldos de tesorería generados por los pagos y los cobros futuros son suficientes para hacer frente a los pagos previstos y, en caso contrario, poder actuar a tiempo mediante la obtención de fondos a corto plazo. Este análisis suele denominarse gestión de la posición en la fecha valor.

(Santomá, 2002). La prevision para un periodo superior a un año pueden realizarse mediante la elaboración de un presupuesto anual de gestión de tesorería, que suelen incluirse en los presupuestos generales de cuenta de resultados y de balance. (Santomá, 2002).

DEFINICIÓN Y OBJETIVO DE LA TESORERÍA

Asumiendo un alto grado de abstracción, que posteriormente será preciso matizar, la gestión de tesorería puede ser definida como la gestión de 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 aspecto de disponibilidad de fondos, manteniendo para ello relaciones oportunas con las entidades correspondientes, proveedores y circuitos de cobros y pagos (aspecto de captacion de fondos internos) rentabilizando los fondos ociosos y minimizando el costo de los fondos externos (aspecto de gestion de liquidez propiamente dicha), todo ello con un nivel de riesgo conocido y aceptado (aspecto de gestión de riesgo). (Valls, 2003, pág. 12)

Debe quedar lejos la imagen del tesorero desposeido del control efectivo de importes y vencimientos de la mayor parte de las operaciones importantes, cuya misión, tan limitada como comprometida, consistía en hacer efectivo los cobros e intentar cumplir con los compromisos contraídos sin ser siquiera consultados. (Valls, 2003, pág. 12)

Los continuos problemas a solucionar sobre la marcha propiciaban un sistema de negociación desordenada con las entidades bancarias, con repercusiones muy duras en las cargas financieras y con graves peligros para la estabilidad de las compañías. (Valls, 2003, pág. 12).

En contra posición con esta forma ya arcaica de entender la función tesorera, estudios realizados en el Reino Unido determinan cuatro objetivos principales para ella que, según orden de prioridad, resultan ser:

1. Minimizar las necesidades de financiación y los costes financieros correspondientes.
2. Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al créditos en las ventas.
3. Minimizar los saldos ociosos, así como los retrasos en el pago de clientes y los fallidos.
4. Automatizar las operaciones de tesorería. (Valls, 2003, pág. 12)

En síntesis, se pueden establecer los siguientes objetivos para la gestión de tesorería:

- ✓ Impulsar y plantear las políticas financieras de la compañía de acuerdo on sus estrategias a largo plazo, garantizando la coherencia de los objetivos a corto plazo (presupuesto anual) y el control presupuestario de la gestión tesorera.

- ✓ Velar por que sean empleados óptimamente los recursos financieros puestos a disposición de la actividad productiva.
- ✓ Conseguir asegurar los flujos de entrada y salida de fondos precisos para el desarrollo de la actividad de la empresa: En el momento oportuno y con riesgos controlados.
- ✓ Optimizar los recursos económicos de la gestión financiera (costes e ingresos), por medio de la adecuada gestión en la obtención de recursos y en la colocación de excedentes.
- ✓ Desarrollar el trabajo del departamento de manera que se puedan conseguir los objetivos anteriores: Con una máxima eficiencia y con los mínimos gastos departamentales. El desarrollo de la “banca electrónica” y los paquetes informáticos interactivos al servicio de la unidad de tesorería permiten obtener un nivel adecuado de informatización, reduciendo significativamente el trabajo rutinario. (Valls, 2003, pág. 13)

LAS ÁREAS DE ACTUACIÓN DEL TESORERO: LOS CONFLICTOS INTERÁREAS.

De lo expuesto anteriormente se deduce claramente las incidencias recíprocas entre las distintas áreas de gestión de la empresa y el área tesorera. (Valls, 2003, pág. 14)

Si bien es cierto que resulta imposible gestionar los recursos financieros sin conocer o incluso sin intervenir directamente en las decisiones que los condicionan, no lo es menos que el área tesorera no puede mediatizar las decisiones responsabilidades que deben respetarse mutuamente. (Valls, 2003, pág. 14)

Es el caso, por ejemplo, de compatibilizar en el presupuesto anual objetivos gerenciales (como pueden ser tomas de participación en otras sociedades), técnicas (inversiones para abaratar costos o mejorar calidad) y comerciales (buscar mayor penetración en los mercados aumentando el crédito concedido a clientes, contratar campañas de promoción). (Valls, 2003, pág. 14)

Es el tesorero el que conoce las posibilidades de financiación y la capacidad de endeudamiento de la compañía, y los costes que representará financiar tales objetivos, en caso de que puedan encontrarse recursos para ello y tendrá que tomar su tiempo para analizar la solución que mejor salvaguarde la estabilidad financiera de la compañía, con las cargas financieras menos gravosas. El tesorero ha de bajar a menudo productos sofisticados de “ingeniería financiera”, en continua evolución, que den la adecuada respuesta a sus necesidades. No respetar esta forma de proceder equivalente a jugar a la “ruleta rusa” con el fracaso empresarial. (Valls, 2003, pág. 14).

Ese equilibrio entre responsabilidades al que se hace referencia se resuelve normalmente acudiendo a un doble concepto de responsabilidad: la “orgánica” o directa y la “funcional” o técnica.

(Valls, 2003, pág. 14 y 15). Esta claro que este doble juego de poderes hace inevitable el “cruce” responsabilidad orgánicas y dfuncionales.

Con una organización de este tipo, la compañía puede optar por dos forma de actuar:

1. Estableciendo una clara delimitacion y asignacion personal de funciones y responsabilidades por medio del correspondiente organigrama (ningun parecido con el clasico esquema de dependencias que ha secuestrado este nombre).
2. Basándose únicamente en dicho esquema general de dependencias, y dejando que cada implicado se “apropie” del contenido de su puesto, en función de su personal en la organización, de su propia ambición, o de otra varias circunstancias.

Son varios los objetivos generales que se contemplan para la unidad de tesoreria, concretamente, entre ellos se distinguen los siguiente: (Valls, 2003, pág. 16)

ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Tanto en la estimación de ingreso como en la de gastos es importante realizar la mayor desagregación de conceptos posibles, de modo que facilite percibir adecuadamente las diferencias que se plantean en los distintos escenarios que se vayan construyendo. Esta desagregación, puede consistir con las partidas presupuestarias o usar otros criterios de clasificación de rubros que le soliciten los distintos estamentos de decisión. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 210)

Es una programación financiera anual las cifras iniciales estarán dadas por los recursos, otros ingresos, gastos y demás erogaciones aprobadas por ley de presupuesto general del ejercicio fiscal correspondiente y a partir de allí, se determinarán las cifras que se asignarán en los distintos sub-periodos mensuales, trimestrales o que se considere planificar. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 210)

Periódicamente y en función del desempeño de los ingresos y gastos reales, en comparación con los presupuestados, se irán ajustando las cifras. Para realizar estos ajustes es importante requerir la intervención de las reparticiones especializadas que participaron en la confección del presupuesto, quienes se encargaran de proyectar los montos y la estacionalidad de los mismos para los distintos periodos en base a la utilización de datos históricos ajustados con la utilización de supuestos macroeconómicos y otros factores que influirán en la recaudación de los distintos tributos, teniendo en consideración las posibles variaciones de índice de crecimiento de PBI, valor de divisa, índice de inflación, como así también las modificaciones impositivas previstas para el periodo a proyectar, de manera que les permita estimar los montos y la estacionalidad de los ingresos de la forma más eficiente. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 210).

En el referente a la proyección de otros corrientes y de capital se utilizan los valores establecidos en el presupuesto, determinando su estacionalidad en base a datos históricos u operaciones específicas previstas en el mismo, y a la información que vaya surgiendo de la ejecución presupuestaria. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 210).

La estimación de egresos debe incluir no solo los gastos previstos en el presupuesto, sino también los pagos de deuda de ejercicios anteriores. Al efectuar la desagregación de los egresos es importante distinguir entre aquellos inelásticos como por ejemplo sueldos y compromisos financieros garantizados, de los más elásticos. Ello nos facilitará la confección de los distintos escenarios que serán prestados para la toma más racional de decisiones y que permitan solucionar déficits de caja momentáneas. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 211).

El proceso de programación financiera completará cuando se vaya efectuando el control periódico de las cifras de ejecución real, y que, comparadas con las proyectadas, determinarán los posibles desvíos a futuro. Estos desvíos irán generando ajustes en los periodos siguientes tanto de corto, medianos y largo plazo. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 211).

ELABORACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CAJA DEL TESORO

El presupuesto de caja del tesoro es una herramienta que posee la tesorería que le posibilita cuantificar los recursos que le permitirán cubrir los gastos necesarios para cumplir los objetivos fijados en el presupuesto anual y particionado en periodos de tiempo menores al anual. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 212).

Los modelos de gestión estratégica modernos tienden a lograr que el saldo de caja del tesoro sea suficiente para no entorpecer la ejecución presupuestaria, pero que tampoco se generen saldos ociosos importantes, es por ello que la elaboración del programa de caja, cobra vital importancia. (Ministerio de Finanzas, 2015, pág. 212).

SISTEMA DE INFORMACIÓN

La información es vital para el funcionamiento de cualquier organización. Debe ser exacta y oportuna. Esto es particularmente cierto en lo que se refiere a la gestión de situaciones financieras. Los mercados están cambiando constantemente, como respuesta a nuevas informaciones que deben ser asimiladas y comprendidas en el contexto de la posición de la empresa. Si la compañía realiza una gestión activa de sus objetivos financieros, probablemente deberá acometer algún tipo de acción. (Back, 1990, pág. 23).

La información que se suministra a la compañía o al departamento procede de fuentes internas y externas. Generalmente se cuenta con una gran requisa de datos, pero la dificultad radica en desmenuzarlo para identificar las cuestiones claves. (Back, 1990, pág. 23).

La información es ingrediente básico para la previsión. Es también el ingrediente básico que conduce a introducir cambios en las provisiones realizadas anterior mente. De ahí que cualquier sistema de información a la dirección debe se lo suficientemente flexible como para acomodarse a estos condicionamientos. (Back, 1990, pág. 23).

FUENTES INTERNAS Y FUENTES EXTERNAS SISTEMA PARA LAS PREVISIONES

Las provisiones financieras se elaboran a partir de la gran riqueza de datos disponibles internamente. Estas provisiones varían de acuerdo al uso que se destinen, en particular, variarán en cuanto al horizonte temporal que cubran, incluyendo el número de periodos de tiempo dentro de ese horizonte, así como en cuanto al formato. El formato detalla las partidas sobre las que desea establecer un pronóstico y la forma en que debe ir detallada. (Back, 1990, pág. 33).

USO DE LAS PREVISIONES

El área de gestión de fondos, las provisiones se pueden usar para gran variedad de fines. (Back, 1990, pág. 33).

CONTROL DE LA CAPACIDAD Y POLÍTICAS DE ENDEUDAMIENTO

Si a la previsión indica que el nivel de endeudamiento se incrementara significativamente, el departamento necesitara asegurarse de que se cuenta con recursos suficientes para cubrir esas necesidades. Si no los hubiera, se recurrirá a la banca a fin de obtener líneas adicionales. Si los niveles de endeudamiento son mas altos debido al desarrollo de un nuevo producto o la compra de equipos nuevos, habrá que realizar algunos análisis sobre la recuperación de la inversión. Cuando sea conveniente, el banco debe ser informado de la razón por la cual se necesitan fondos adicionales, si los fondos citados ejercen presión sobre los niveles de apalancamiento, el banco puede buscar garantías. (Back, 1990, pág. 33 y 34).

ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN Y GESTIÓN

La previsión indicara sobre que horizonte temporal se pueden utilizar los superávits de fondos. Esta cuestión se debe considerar al establecer una estrategia de inversión. La seguridad tiene una importancia primaria, luego el rendimiento o el tiempo, dependiendo de las necesidades de la empresa. Si la flexibilidad es importante, porque no se conoce el periodo exacto de tiempo, entonces la empresa puede sacrificar el rendimiento, o viceversa. (Back, 1990, pág. 34).

ESTRATEGIA Y GESTIÓN MONETARIA

Probablemente esta será una previsión a mas corto plazo, por periodos de tiempo, por ejemplo, hasta seis meses o un año. En la parte más importante la previsión monetaria será consolidada y con indicación de la posición neta. El análisis posterior de los elementos individuales de la previsión puede indicar diferenciales temporales o hasta que el límite es firme los flujos de la previsión. (Back, 1990, pág. 34).

LA GESTIÓN DEL CAPITAL CIRCULANTE

En su forma más pura, esta previsión será diaria, registrando los flujos principales de entrada y salida de las cuentas de la empresa. La previsión se combinará con los saldos reales de los bancos y se puede proyectar hacia el futuro una previsión rotacional. (Back, 1990, pág. 34).

METODOLOGÍA:

La metodología empleada en esta investigación está dada por una encuesta de varias preguntas planteadas a los gerentes de las empresas públicas locales, a continuación, se presentan los aspectos más importantes de los resultados obtenidos de la aplicación de este instrumento de investigación:

¿Qué áreas abarca el proceso de tesorería?

Tabla N° 1: Áreas de Tesorería

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto	30	50%
Economía	18	30%
Finanzas	12	20%
Otros	0	0%
Total	60	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de Empresas de la localidad.

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

El área de tesorería de las organizaciones abarca varios procesos, entre ellos uno de los más representativos es el presupuesto, debido a que en él se proyectan los ingresos y egresos de efectivo de las organizaciones y se consideran las necesidades de financiamiento que estas tengan.

¿Qué criterio le merece la gestión de tesorería en la organización?

Tabla N.º 2: Gestión de tesorería

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	25%
Muy buena	6	10%
Buena	12	20%
Regular	24	40%
Deficiente	3	5%
Total	60	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de Empresas de la localidad.

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

La gestión de tesorería ha sido calificada por los gerentes en su mayoría como regular, criterio que se deriva de la falta de planificación de los ingresos y aplicación de los recursos económicos que son los que permiten subsistir a la organización, cubriendo sus necesidades y permitiendo que avance y se desarrolle; es decir crezca a través de la reinversión.

¿Cómo considera la comunicación entre el área de tesorería y las otras áreas de la organización?

Tabla N.º 3: Comunicación de Tesorería con otros departamentos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	25%
Muy buena	6	10%
Buena	12	20%
Regular	24	40%
Deficiente	3	5%
Total	60	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de Empresas de la localidad.

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

La comunicación es una herramienta fundamental en todas las empresas, es así que para la gestión de tesorería sobre todo en las empresas públicas representa un pilar fundamental en la gestión que se realiza en tesorería, sin embargo, de los encuestados la mayoría opina que es regular, esto indica que las personas que están en tesorería no han establecido los debidos canales de comunicación entre ellos y los otros departamentos; este procedimiento es importante

debido a que cada uno de los departamentos de las organizaciones podría hacer notar sus necesidades de recursos económicos necesarios para su subsistencia.

¿Qué criterio le merece la planificación de los recursos económicos de la organización?

Tabla Nº 4: Planificación de Tesorería

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	40%
Muy buena	12	20%
Buena	15	25%
Regular	9	15%
Deficiente	0	0%
Total	60	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de Empresas de la localidad.

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

El 40% de los encuestados considera a la gestión de tesorería en la parte de planificación como excelente; pero manifiesta que lo más importante no es planificar sino ejecutar esa planificación y que precisamente en ese punto es que las empresas públicas están fallando, porque planifican una cosa y ejecutan otra, debido a que no se realizan los procedimientos necesarios para cumplirla.

¿Qué criterio le merece el crecimiento económico y social de la organización?

Tabla Nº 5: Crecimiento económico y social

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	5%
Muy buena	6	10%
Buena	12	20%
Regular	39	65%
Deficiente	0	0%
Total	60	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de Empresas de la localidad.

Elaborado por: Los Autores

Análisis:

La mayoría de los encuestados se inclina a señalar que el crecimiento económico y social de las empresas es regular, debido a que en los últimos años no se ha visto evolución de las organizaciones y la gestión de tesorería en todo momentos e puede mejorar.

CONCLUSIONES:

Dentro de la gestión diaria de la empresa, el control de la liquidez y el cumplimiento de los compromisos de pagos debe ser constante, la tesorería de las organizaciones públicas deberá intentar dar cumplimiento de este objetivo con técnicas que permitan en cualquier caso optimizar el resultado de la empresa y lograr el crecimiento económico y social de las mismas.

La gestión de tesorería es la gestión de liquidez de las empresas cuyo fin es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles y que tenga la característica de la oportunidad, 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 costo de los fondos externos, todo ello con un nivel de riesgos conocido y aceptado

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Back, P. L. (1990). *Gestión de la tesorería de empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, Pérez, F. (2014). *Gestión y Control del Presupuesto de Tesorería*. España: Ediciones Nobel. S.A.
- Domínguez, E. (2015). *Gestión operativa de tesorería*. Tutor Formación.
- Matilla, B, S. A. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogota: Buena Semilla.
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Administración Financiera Gubernamental*. Argentina: Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba.
- Montaño, F. J. (2014). *Gestión operativa de tesorería*. IC Editorial.
- Morales., F. (19 de SEPTIEMBRE de 2012). *creadess.org*. Obtenido de *creadess.org*:
<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Pindado, J. (2001). *Gestión de tesorería*. Universidad de Salamanca.
- Santomá, J. (2002). *Gestión de tesorería*. Grupo Planeta.
- Tamayo, E., & López, R. (2012). *Proceso integral de la actividad comercial*. Editex.
- Valls, J. R. (2003). *Fundamentos de la nueva gestión de tesorería*. España, Madrid: FC Editorial.