



**Gladys Herrera**  
Profesora e Investigadora  
CENTRUM Católica Graduate Business School

# El Nuevo Rol del **Tesorero** Corporativo



Foto: startupcollective.com

**D**entro de la estructura organizativa en una empresa, es usual encontrar al tesorero como parte integral del Área de Finanzas, aunque se dan casos de grandes empresas que mantienen un Área de Tesorería que actúa de forma independiente pero complementaria al Área de Finanzas.

A lo largo de los años la función del tesorero ha venido evolucionando enormemente, tradicionalmente su función estaba enfocada a asegurar los recursos monetarios necesarios para que la empresa mantenga activo su ciclo de producción, es decir contar con la liquidez necesaria para atender las obligaciones con los proveedores así como el resto de participantes como es el estado, empleados, etc. Asegurar el pago de la materia prima se volvía fundamental pues permitía al área de producción generar los bienes y servicios necesarios para su posterior venta. Asimismo los recursos procedentes de estas ventas formaban parte de este ingreso de fondos que debía fluir naturalmente para que sea posible atender las obligaciones y así con la compra de materias primas iniciar un nuevo ciclo productivo.

Con el transcurso de los años y el avance de la tecnología, este rol de facilitador del tesorero ha cambiado drásticamente teniendo en la actualidad que estar muy involucrado y pendiente de maximizar la eficiencia del uso del dinero, en todo su ciclo circulante.

El nivel de eficiencia requerido cambia de empresa en empresa y depende del grado de maduración y sofisticación de la orga-



nización. Es importante señalar que en un proceso de evolución las mejoras que se desean aplicar deben conllevar un alto grado de análisis interno en cada una de sus etapas, para asegurar que las medidas a implementar no resulten contraproducentes y generen por el contrario ineficacias.

### **El tesorero Extiende su Ámbito de Actuación: Empresa Mono País Versus Empresa Multinacional.**

Con la globalización las empresas extienden las fronteras de su negocio fuera de un país. Resulta lógico pensar que si una empresa tuvo éxito en un mercado, lo pueda también tener en otro replicando su modelo. Poco a poco la empresa multiplica su estructura organizativa de acuerdo al número de países en donde incursiona. Una forma de lograr eficiencia es tratar de llevar el control de las operaciones desde un punto centralizado. Los Centros Regionales se crean con este fin para evitar contar con equipos completos en cada país, por lo que estos centros se vuelven focos de gestión multipaís. Este centro regional generalmente se encuentra ubicado en una zona estratégica decidido

por diversos motivos como por ejemplo la cercanía geográfica con el resto de empresas del grupo, las ventajas en costos o competencias laborales o por beneficios fiscales o tributarios de la zona. Es importante señalar que una atención de tesorería multipaís no necesariamente conlleva una centralización de fondos, bien se puede gestionar las operaciones locales desde un punto distante en este centro regional, manteniéndose en cada país los flujos de entrada y salida de fondos. Es decir en una primera fase la atención multipaís se da desde un punto de vista de gestión y operativa transaccional a distancia. Cambiar una operatoria de netamente local a una multilocal demanda nuevas necesidades al tesorero como lo podría ser, contar con las herramientas adecuadas que le permitan la visualización de saldos multipaís así como la capacidad de instruir operaciones en distintos países de forma homogénea.

### **El Tesorero está Informado de Últimos Desarrollos que Ofrece el Mercado: Tecnología Adecuada**

Una restricción para una operatoria global lo compone en

gran medida la falta de homogeneidad de los sistemas en el mercado. Cada banco desarrolla sus propios productos que ofrecen una amplia gama de servicios. El gran *handicap* de estas soluciones es que puede resultar beneficioso para una operatoria local, pero no resulta útil cuando tenemos presencia en varios países y trabajamos con varios bancos. Trabajar con distintos productos electrónicos en un país y multiplicarlo por el número de países puede resultar en un gran número de bancas electrónicas cada una con distintos formatos y estructura de archivos. Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) han logrado interconectar internamente a las distintas unidades de la empresa pero aún queda por desarrollar por lo proveedores de servicios financieros, lenguajes universales que permitan una integración total con el exterior. Es decir un lenguaje homogéneo entre distintos bancos y distintos países.

Mientras esto se da, hay una serie de esfuerzos como SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) que se encuentran involu-

crados en crear lenguajes estandarizados y universales para la transaccionalidad multipaís. Estos canales se encuentran mejor adaptados en mercados como USA y Europa pero aún no han sido totalmente adoptados en la comunidad financiera de Latinoamérica. El tesorero en la actualidad debe estar enterado de los nuevos desarrollos que ofrece el mercado para de igual manera trazarse nuevos horizontes de lo que será factible realizar en el mediano y largo plazo.

### **El Tesorero se Involucra en Nuevas Actividades en su Búsqueda de Mejorar la Rentabilidad de Fondos - Costo del Capital**

El costo de mantener saldos ociosos en cuenta es perjudicial para la empresa pues como mínimo la organización debe esperar una rentabilidad superior a su WACC (Weighted Average Cost of Capital). Esta premisa hace que el tesorero actual busque soluciones innovadoras de sus proveedores financieros que le permita gestionar sus excedentes de liquidez o el *floating* que genera la empresa, de forma eficiente. Por este motivo se involucra en

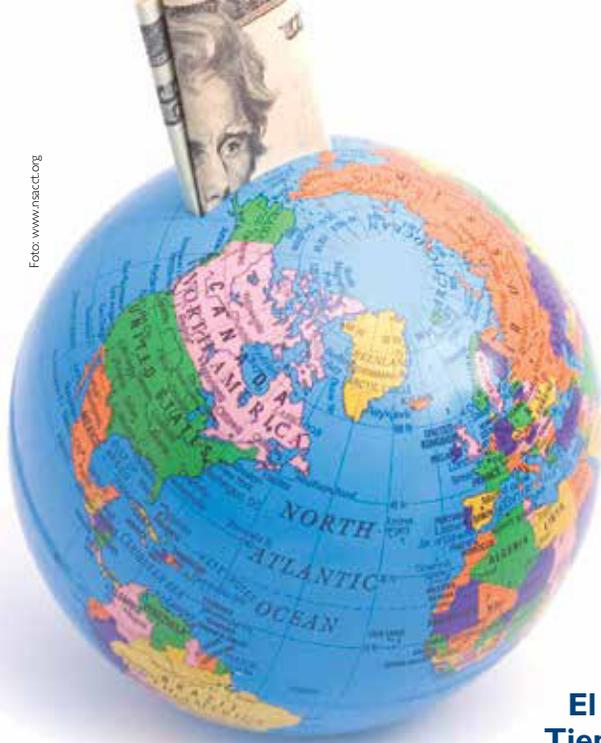
*Cambiar una operatoria de netamente local a una multilocal demanda nuevas necesidades al tesorero.*

actividades de Gestión de Liquidez y analiza las alternativas que ofrecen los servicios de concentración de fondos como el *Cash Pooling*, el *Zero Balance Account* etc. Los distintos mercados han evolucionado de diversas maneras y hoy el sistema financiero ofrece muchas alternativas. El tesorero tiene que estudiar cual solución se adapta a sus necesidades mientras sigue investigando otras alternativas a futuro para sus operaciones a mediano largo plazo.



Foto: www.huffingtonpost.com

Foto: www.nsaict.org



**El Tesorero se Involucra en Temas Legales y Fiscales de los Países para Entender Cómo las Nuevas Leyes e Impuestos Afectarán sus Operaciones**

Dependiendo de la ubicación de las subsidiarias, en regiones más o menos cambiantes en cuanto al entorno macroeconómico, será necesario mantener actualizada la información de los aspectos impositivos y transaccionales que pueden afectar a las operaciones. Un cambio por ejemplo en la tasa del Impuesto a las Transacciones Financieras puede hacer que desestimemos el uso de una Centralización de Fondos en determinado país, por encarecer la operativa diaria. Restricciones en cuanto a salida de fondos del país o procesos documentarios necesarios de evidenciar ante entes reguladores puede trabar y restar agilidad a los procesos.

**El Tesorero Tiene Ahora una Comunicación Clara con las Subsidiarias Locales y los Mantiene Involucrados en sus Proyectos**

El proyecto de una gestión centralizada, genera incertidumbres en los equipos locales. En muchos casos las medidas adoptadas vienen acompañadas de una drástica reducción de personal. Por lo tanto los tesoreros en la actualidad se involucran en un plan de comunicación adecuado, transmitiendo claramente cuáles son los objetivos y reubicando al personal en caso de ser necesario.

El *know-how* del componente local es muy necesario, dado que los usos y costumbres locales son factores que afectan tanto a los proveedores como clientes locales. Por lo tanto si bien podemos tratar de homogenizar el estilo de gestión, se deben respetar los modelos propios de actuación de cada país, y esta información relevante solo nos la puede brindar el propio equipo local.

Además de buscar eficiencia en todo el proceso el flujo operativo, la misión del tesorero hoy en día es cumplir con las regulaciones y estándares para los procesos de acuerdo a su propia cultura organizativa. La corporación se beneficiará al llevar procesos más automatizados, que eviten operaciones fraudulentas y que pongan en riesgo el buen nombre de la empresa. En estas épocas donde la transparencia corporativa es fundamental, el rol del tesorero se vuelve clave no solo para impulsar el ciclo productivo natural del negocio, sino también para asegurar la eficiencia, control, seguridad y el propio *goodwill* de la corporación. ☘



Foto: xxxxxxxx