



BOLETÍN

COMISIÓN DE CONSULTORÍA

BOLETÍN SOBRE SERVICIOS
DE ASESORÍA EN EL ÁREA DE
TESORERÍA



IMCP

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Comisión de Consultoría

Boletín sobre servicios de asesoría en el área de tesorería

CONTENIDO	PÁRRAFO
1. Introducción	1 y 2
2. Objetivo del boletín	3 y 4
3. Algunas consideraciones	5 y 6
4. Resumen de elementos de los servicios de asesoría de negocios	7
5. Concepto de tesorería y sus características y necesidades básicas	8 a 12
6. Cómo puede ayudar el asesor o consultor externo	13 a 15

1. Introducción

Este boletín forma parte de una serie de boletines técnicos, no normativos, pero sí orientadores para aquellos Contadores Públicos que ejerzan la consultoría o asesoría de negocios. 1

A la fecha de emisión del presente, la Comisión de Consultoría ha elaborado los siguientes boletines: 2

- Boletín orientador para la práctica de la consultoría de Negocios por profesionales de la Contaduría Pública (mayo de 2006).
- La participación del Contador Público como Asesor en el rubro de inmuebles, instalaciones, maquinaria y equipos.
- La participación del asesor en las áreas de compras y abastecimientos, control de calidad, almacenes y la planta.

2. Objetivo del boletín

Siendo la tesorería una función indispensable en prácticamente todas las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes, públicas o privadas, y con o sin objetivo del lucro, y que, además cae, casi en su mayor parte, en el campo natural de actuación de los profesionales de la Contaduría Pública, el objetivo básico de este boletín es tratar de señalar la gran oportunidad de servicios de asesoría que las firmas independientes, en especial las medianas y pequeñas, tienen en esta área y ayudar a su realización. 3

Para lograr lo anterior y aunque de ninguna manera se pretende tratar de enseñar lo que la función es, sí se considera conveniente, antes de entrar en la materia propia del boletín, el establecer el marco de la función de tesorería, sus principales objetivos y responsabilidades, su nivel jerárquico y ubicación más frecuente en el cuadro de organización, las herramientas de mayor utilidad y su necesidad de mantenerse en constante contacto y armonía con su entorno interno y externo. 4

3. Algunas consideraciones

No está de más recordar que, aunque no hay duda de que la preparación académica de los profesionales de la contaduría pública los capacita para atender profesionalmente la mayor parte de los aspectos de la función de tesorería, en la práctica de todos los servicios externos de asesoría o consultoría, es natural que los clientes esperen además, que sus asesores tengan conocimientos adicionales en la materia, ya sea provenientes de estudios especializados o de su experiencia exitosa. 5

Es de mencionarse también que, de acuerdo a las disposiciones del Código de Ética Profesional, en ocasiones no es compatible prestar servicios de consultoría junto con los de dictaminación de estados financieros, por lo que deberá vigilarse en cada caso este aspecto. 6

4. Resumen de elementos de los servicios de asesoría de negocios

Aunque este tipo de servicios igualmente pueden ser muy extensos o muy pequeños, tanto que en ocasiones consisten en simples preguntas, en general es necesario que el asesor siempre los vea y atienda con toda seriedad y profesionalismo, de preferencia evitando contestar o dar soluciones sin un análisis concienzudo del problema o asunto y una respuesta derivada de un estudio específico y fundamentado. Desde luego, como proceso del servicio, es recomendable siempre anotar claramente el caso, formular un adecuado plan de trabajo, dependiendo de la magnitud requerida, desarrollarlo para llegar a las conclusiones fundadas y entregar al cliente un informe formal, por escrito, que incluya por lo menos, la descripción del asunto estudiado, el enfoque dado al mismo, las limitaciones tenidas para su solución y sus probables efectos, el plan de trabajo seguido o un resumen del mismo y la respuesta profesional obtenida y sus fundamentos. En el caso de recomendaciones de cambio, es útil añadir si el mismo asesor puede implementarlas o debe buscarse a otro tipo de especialista

7

5. Concepto de tesorería y sus características y necesidades básicas

La tesorería es una función dinámica por excelencia, indispensable en toda organización, que tiene como objeto primordial, fomentar la mayor rentabilidad y valor para los dueños mediante el manejo de los recursos financieros, o sea, del dinero propio o ajeno, y que es desarrollada por los niveles jerárquicos de mayor nivel, aunque

8

en el caso de pequeñas empresas, lo es por el dueño o administrador.

Las responsabilidades más usuales de la tesorería equivalen, entre otras cosas, a lo siguiente: 9

- Incrementar el rendimiento del efectivo.
- Mantener una estructura financiera sana.
- Administrar el flujo de efectivo y su uso.
- Obtención de créditos con las mejores condiciones.
- Determinar el capital de trabajo más adecuado.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones fiscales aplicables.

El uso de efectivo, se refiere principalmente a lo siguiente: 10

- Mantener disponibilidades suficientes y manejar su inversión.
- Intervenir en la determinación de políticas de crédito.
- Planeación de dividendos.
- Intervenir en la planeación de niveles de inversión en los renglones del activo.
- Cumplimientos de compromisos financieros.
- Manejo de provisiones (seguros, custodia, etcétera).

Para el desarrollo eficiente de todo lo anterior, es necesario utilizar herramientas técnicas, tanto internas como externas, como pueden ser las siguientes: 11

Herramientas internas: 11a

- Plan estratégico de tesorería.
- financieros e informes internos aplicables o relacionados con la función.
- Razones financieras.
- Plan y estados de flujo de caja.
- Indicadores de gestión.
- Eficiencia del control interno aplicable.
- Políticas internas aplicables a la función.

Herramientas externas: 11b

- Entornos político, económico, laboral, gubernamental, bancario, monetario, fiscal, financiero (nacional e internacional) y mercados relacionados con la empresa o entidad.

El manejo de la tesorería requiere, desde luego, tener un conocimiento claro de “mesas de dinero”, fuentes de financiamiento, diversos tipos de inversiones y sus características, factoraje, manejo de derivados, arrendamientos y seguros, entre otros. 12

6. Cómo puede ayudar el asesor o consultor externo

Primero, es importante anotar que un profesional de consultoría, cualquiera que esta sea, debe acumular a sus conocimientos técnicos de origen académico, experiencia en el campo que ofrezca atender y, en el caso de tesorería, es de suma utilidad que mantenga vigentes constantes contactos con organizaciones financieras que, en un momento dado, pudieran apoyar con recursos a sus clientes, estar actualizados en el entorno interno y externo en aquellos aspectos que pudieran afectar las condiciones financieras de las empresas y, de manera especial, estar versado en las disposiciones fiscales, pues no debe perderse de vista que su cumplimiento tiene un efecto muy importante en las utilidades o remanentes de las empresas u organizaciones. 13

Tratándose de un boletín orientador como es éste, no es la intención el incluir todo el potencial que existe en nuestro medio para el desarrollo de la práctica de la consultoría en el área de tesorería, sino sólo referirnos a algunos de ellos, tratando de explicar o mencionar los enfoques que pudieran tener, tratando de estimular la imaginación del lector para ampliarlos, redefinirlos o complementarlos, aunque siempre teniendo en cuenta que, en cualquier modo, no debe perderse de vista que los servicios por ofrecer deben de ser prácticos, útiles y necesarios para los clientes. 14

Algunos ejemplos de servicios podrían ser los siguientes: 15

a) **Diseño de la función de tesorería** 15a

Aunque la función de tesorería existe en todas las organizaciones, pues es indispensable para su funcionamiento, la verdad es que difiere de una a otra en su magnitud y en su importancia, dependiendo entre otras cosas, del objetivo institucional, tamaño, estilos de mando y entor-

no en el que se desarrolla. La definición de la función de tesorería es un asunto delicado, en el que debe tenerse sumo cuidado y en el cual los profesionales de la contaduría pública podemos participar con éxito, así como en su implementación.

b) Establecimiento de registros, informes y otros controles del área de tesorería 15b

Todos sabemos de la importancia de estas herramientas para el control y para respaldar la toma de decisiones. Asimismo, estamos conscientes de que tales herramientas debe ser lo más simple posible en su manejo, así como de fácil comprensión para los usuarios de las mismas. El diseño adecuado de los sistemas, procedimientos y formatos en el área de tesorería, en consecuencia resulta muy importante, pues deben reunirse los atributos de oportunidad, veracidad, integridad, facilidad de lectura y ser parte integrante de la planeación y el control. Siendo expertos en ambas materias, finanzas y control, somos los consultores idóneos para asistir a las empresas en estos asuntos.

c) Definición de políticas de crédito

Las políticas son normas internas que fijan las empresas para marcar sus parámetros dentro de los cuales se moverán o deben moverse sus operaciones rutinarias; en el caso del crédito, las políticas que se establezcan desempeñan un papel importantísimo en el manejo eficiente de los recursos financieros. Algunas de ellas son: otorgar o no crédito a los clientes y en caso afirmativo, a que plazos, tasas de interés, limitaciones, proporciones

 15c

deseables del crédito global con otros renglones de los estados financieros, rotación de la inversión en crédito. Este es otro aspecto en el cual podemos participar y apoyar a nuestros clientes.

d) Inversión de remanentes de efectivo.-

15d

La optimización de los rendimientos del efectivo que permanentemente u ocasionalmente maneja una organización, es una responsabilidad tan importante como complicada en la función de tesorería. Lo difícil consiste en la gran cantidad de opciones de inversión que se tienen, en que estas cambian en sus ventajas y desventajas constantemente y que, además, es responsable debe mantener el difícil equilibrio entre riesgos, rendimientos y liquidez o disponibilidad.

No cabe la menor duda de que en este tipo de asuntos, el profesional de la contaduría pública puede ayudar con éxito a sus clientes.

e) Políticas para el pago de dividendos.-

15e

Los dividendos son una parte importante de la justificación de la inversión que hacen los propietarios de los negocios. Es muy importante pagarlos periódicamente, sin embargo, esto debe planearse con sumo cuidado pues en ocasiones, dada su magnitud, podría afectarse el armónico manejo del flujo de caja de la entidad de que se trate. En la definición de las políticas de dividendos, también podemos apoyar como consultores a las empresas.

f) Obtención de recursos financieros 15f

Los contactos con instituciones financieras y el conocimiento sobre otros medios de obtener préstamos de dinero que pueda tener un consultor en finanzas, será de mucha utilidad para las entidades que los requieran, así como la asesoría en la determinación de los montos más convenientes a obtener, los plazos, las tasas de interés, garantías y otros aspectos como mantener equilibrada la situación financiera, el capital de trabajo y los flujos de caja.

g) Estrategias financieras a corto y largo plazo 15g

En la tesorería, como en cualquier otra función, apoyándose en los objetivos de la organización y en sus políticas, debe formularse un plan o estrategia que enmarque sus actividades, decisiones y otras medidas rutinarias de la operación para minimizar errores y situaciones problemáticas. Parte de este esfuerzo lo constituye el denominado cash flow o presupuesto del flujo de caja o efectivo, el cual resulta ser una herramienta indispensable en la planeación, manejo y control de la tesorería. Los conocimientos del asesor financiero son invaluableles en la atención de estos asuntos.

h) Determinación de indicadores de la gestión de la tesorería 15h

Los indicadores de gestión tanto para las organizaciones tomadas en su conjunto, como para las diferentes actividades funcionales, son cada vez más aceptados como medios para conocer el grado de cumplimiento con las metas prefijadas. Es debido a la importancia de esa he-

ramienta, que resulta de suma importancia su correcta definición, su comprensión por parte de los responsables de atender las áreas respectivas, así como la medición constante de los resultados que se vayan obteniendo y su comparación con los indicadores. El consultor o asesor en finanzas, también puede apoyar a sus clientes en esta importante tarea.