

GESTIÓN DE LAS TESORERÍAS EN LA EMPRESAS DE CARTAGENA 2009

GERMÁN JOSÉ ALANDETE RICARDO

EDGAR ANDRÉS ÁLVAREZ ARIAS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.

2009

GESTIÓN DE LAS TESORERÍAS EN LA EMPRESAS DE CARTAGENA 2009

ALANDETE R, GERMÁN JOSÉ

ÁLVAREZ A, EGAR ANDRÉS

ASESOR

RODOLFO MATOS NAVAS

**Tesis de grado presentada como requisito parcial para optar al título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.

2009

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas con mayores ventas en Cartagena, Año 2007.	20
Tabla 2. Cargos por nivel de jerarquía	26
Tabla 3. Tipos de inversiones temporales por empresa	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Flujograma de recaudo con bancos	31
Gráfico 2. Flujo de aprobaciones por órdenes de servicios	34
Gráfico 3. Flujo de pagos mediante sobregiros bancarios	39
Gráfico 4. Flujo de pago a proveedores mediante APT	40
Gráfico 5. Comportamiento tasas repo vs DTF (Oct. 2008 – Ago. 2009)	45

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta

55

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
0. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
0.2 OBJETIVOS	6
0.2.1 OBJETIVO GENERAL	6
0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
0.3 JUSTIFICACIÓN	8
0.4 ANTECEDENTES	9
0.5 MARCO TEÓRICO	11
0.5.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	11
0.5.2 VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO	12
0.5.3 CARTERA O PORTAFOLIO DE INVERSIÓN	13
0.6 MARCO CONCEPTUAL	15
0.7 VARIABLES	16
0.8 METODOLOGÍA	17
0.9 LOGROS A ALCANZAR	18
1. IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES DE MAYOR VOLUMEN DE VENTAS EN EL DISTRITO DE CARTAGENA	19
1.1 ABOCOL S.A.	20
1.2 PETROMIL C.I. S.A.	21
1.3 SURTIGAS S.A.	22
1.4 SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A.	22
1.5 TENARIS TUBOCARIBE LTDA.	23

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS TESORERÍAS	25
3. LINEAMIENTOS EMPLEADOS POR LAS TESORERÍAS PARA EFECTUAR RECAUDOS POR CONCEPTO DE VENTAS Y PAGOS A TERCEROS	28
3.1 LINEAMIENTOS EMPLEADOS PARA EFECTUAR RECAUDOS	28
3.2 LINEAMIENTOS PARA PAGOS A TERCEROS	33
3.2.1 SISTEMA DE APROBACIONES DE PAGOS A TERCEROS	33
3.2.2 SISTEMA DE APROBACIONES DE PAGOS EN TENARIS	34
3.2.3 HERRAMIENTAS DE TESORERÍA PARA PAGOS A TERCEROS	35
3.2.4 PAGOS EXENTOS DEL GRAVAMEN AL MOVIMIENTO FINANCIERO	36
4. INVERSIONES TEMPORALES	42
4.1 INVERSIONES TEMPORALES EN ABOCOL	42
4.2 INVERSIONES TEMPORALES EN PETROMIL	43
4.3 INVERSIONES TEMPORALES EN SURTIGAS	44
4.4 INVERSIONES TEMPORALES EN SPRC	44
4.5 INVERSIONES TEMPORALES EN TENARIS	45
5. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS TESORERÍAS ESTUDIADAS	47
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53

INTRODUCCIÓN

El departamento de tesorería hace parte de la gestión financiera, y su objetivo principal es administrar el efectivo, garantizando su disponibilidad para la operación del negocio, pero sin dejarlo ocioso. Las operaciones de recaudo, inversiones de corto plazo y pagos hacen parte de su día a día, para lo que debe contar con las herramientas que brinden agilidad a los procesos, pero a la vez garanticen su seguridad.

La investigación está enfocada como un estudio de caso sobre la estructura organizacional y operaciones básicas del departamento de tesorería de cinco empresas en la ciudad de Cartagena cuyos ingresos operacionales en el año 2008 superaron los doscientos mil millones de pesos. Determinamos cuáles son las empresas de la ciudad con mayores ventas para seleccionar aquellas cuyo departamento de tesorería opera en la ciudad.

Estructurada en cinco capítulos, la investigación empieza por describir cuáles son empresas a estudiar y los productos que ofrecen, luego en el capítulo dos se desarrolla un análisis sobre la estructura organizacional de las tesorerías y las responsabilidades de los funcionarios; en los capítulos tres y cuatro se desarrolla

una descripción y análisis de las herramientas y políticas implementadas para las operaciones de recaudo y pagos e inversiones, respectivamente.

Finalmente en el capítulo cinco se desarrolla un análisis comparativo a través de la identificación de características de los departamentos de tesorería, que permiten llegar a conclusiones sobre esta gestión.

0.0 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tesorería en las empresas adquiere cada vez más importancia, su principal función es la de garantizar que contará con los recursos necesarios para el giro diario de sus actividades¹. Pero su labor debe ir más allá y servir como apoyo principal a la dirección financiera, cuyo principal objetivo es maximizar el valor de la empresa.

La gestión de la tesorería en las empresas del sector real, adquiere importancia en la medida en que proyecte el flujo de caja, e identifique y prevea de forma oportuna, faltantes o excedentes temporales de liquidez.

Cuando los ingresos por ventas operacionales son bajos, su importancia estará en identificar a tiempo la forma de cubrir el capital de trabajo al menor costo financiero, que es trascendental para la supervivencia de cualquier empresa. Proyectar el flujo de caja y hacerle revisiones periódicas permite que haya una asignación eficiente de los recursos bajo su administración.

¹ CALDERÓN, Sergio. *Operaciones de Tesorería*. Bogotá, 2006.

Por otro lado, la responsabilidad de la tesorería aumenta cuando las empresas se encuentran en etapa de crecimiento, entre más ingresos, mejores deben ser las estrategias para no dejar los recursos producto de las ventas ociosos y para ello deberá colocarlos en inversiones temporales seguras, pero rentables, sin hacer movimientos financieros innecesarios que tengan costos impositivos, como el gravamen al movimiento financiero².

También puede tener entre sus funciones la de evaluar la mejor forma de financiar nuevos activos, buscando el menor costo de capital para la empresa, factor que tiene una incidencia directa en el valor económico agregado de la empresa (EVA). Esto se explica, porque es el área de la empresa que más se relaciona con las entidades financieras proveedoras de capital.

En este orden de ideas, la gestión de tesorería tiene gran incidencia en las organizaciones tanto en momentos de crecimiento, como en épocas recesivas, que son etapas del ciclo de cualquier economía y Colombia no es la excepción.

En el país la economía ha sido muy cambiante, mientras que en el año 2007 el crecimiento fue de 7,5%, en 2008 sólo alcanzó un 2,5%³. De igual forma, las expectativas para 2009 no son alentadoras, el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público ha estimado un crecimiento del PIB en un rango entre 0,5% y 1,5%.

² Estatuto Tributario 2008, Artículo 871.

³ DANE, 2009

Lo anterior ha llevado a que el Banco de la República modifique su política monetaria, mediante la disminución de su tasa de intervención, recortándola en 500 puntos básicos para ubicarla en 4.5% a julio de 2009. Las tesorerías deben tomar nota de estos cambios en la coyuntura macroeconómica del país, para llevar una gestión más acertada en la administración eficiente de los recursos líquidos de sus organizaciones, sobre todo cuando sus ingresos superan los cien millones de dólares. En la ciudad de Cartagena un número de 9 empresas reportó ventas por encima de esta cifra durante el año 2007⁴.

A través de esta investigación pretendemos conocer cómo es la gestión de las tesorerías en las empresas que tuvieron ingresos operacionales por encima de doscientos mil millones de pesos durante el 2008, en la ciudad de Cartagena.

⁴ Cámara de Comercio de Cartagena, *Las 200 empresas más grandes de Cartagena 2007*.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Caracterizar los procesos de gestión de las tesorerías en cinco empresas del sector real, cuyos ingresos operacionales superen los doscientos mil millones de pesos en la ciudad de Cartagena en el año 2008, con el propósito de obtener conclusiones sobre cómo se lleva a cabo esta gestión.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura organizacional de las tesorerías objeto de estudio con el fin de hacer un balance sobre los niveles jerárquicos y la agrupación de actividades.
- Identificar las políticas y herramientas implementadas por las tesorerías para realizar pagos a terceros y recaudos por ventas.
- Identificar la existencia de políticas de inversión para establecer un perfil de riesgo que acote el marco de actuación de las empresas en cuanto a su gestión financiera.

- Realizar un análisis comparativo entre las tesorerías estudiadas con el propósito de establecer sus características y obtener puntos de comparación.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Entre los estudiantes de pregrado de Administración de Empresas y Finanzas, existe un desconocimiento sobre las funciones de la tesorería, y su incidencia en los resultados financieros de las organizaciones. Lo que nos lleva a investigar sobre el tema y a verificar qué tan importante es esta área en las empresas de Cartagena, para así llegar a unas conclusiones que pueden ser importantes para el sector real de la ciudad.

Por otro lado, encontramos que no existen estudios recientes en Cartagena que muestren cómo las empresas llevan la gestión de tesorería, por lo que este trabajo se desarrolla con el fin de llegar a conclusiones importantes en esta materia.

0.4 ANTECEDENTES

Se han desarrollado estudios, investigaciones y documentos sobre la influencia de una buena gestión de la tesorería en la empresa. Es de suma importancia conocerlos y analizarlos para saber a qué conclusiones llegaron y que avances hay en la materia.

“Operaciones de la tesorería” es un texto de Sergio Calderón Acevedo, el cual sugiere cambiar el concepto antiguo de tesorería. Habla de la tesorería moderna y su papel en los resultados de la empresa, así como de los instrumentos con que cuenta para optimizar el uso de los recursos monetarios. Éste se enfoca en la aplicación de herramientas financieras y en el proceso de descuento y de valoración de precios de mercado. Por último argumenta sobre el riesgo financiero y de su importancia a la hora de toma de decisiones en la tesorería.

“Un modelo explicativo de la gestión de la tesorería en la empresa” es una investigación realizada por: Leire San José Ruiz De Agirre, Txomin Iturralde Jainaga y Amaia Maseda García. En esta investigación se estudian varias empresas y por medio de cuestionarios llegan a varias conclusiones. Tienen en cuenta a la hora de evaluar la gestión de tesorería algunas variables y también relacionan su buena gestión con las TIC (tecnología en información y comunicación). Las relaciones entre las anteriores variables ahorran costos, tienen

un mayor y más actualizado volumen de información y da la posibilidad de realizar simulaciones en distintos escenarios.

Estos estudios tienen un enfoque macro y no ahondan en la composición administrativa y procesos de pago y de recaudo, de esta importante área de las organizaciones.

0.5 MARCO TEÓRICO

0.5.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La Administración Financiera se encarga de tres funciones principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento, y las de administración de los activos. Cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, es necesario administrarlos con eficiencia. Los administradores financieros tienen diferentes grados de responsabilidad operativa sobre los activos existentes, que se pueden clasificar en activos circulantes (líquidos) y activos fijos.

Las responsabilidades de un tesorero entran en las áreas de decisión que más comúnmente se asocian con la administración financiera: inversiones (presupuestos de gastos de capital, administración de pensiones), financiamiento (relaciones entre banca comercial y banca de inversión, relaciones de los inversionistas, pago de dividendos) y la administración de activos.

Se evidencia entonces una relación de interdependiente entre los objetivos de la gerencia financiera y de la tesorería. La teoría expone que el objetivo básico financiero (OBF) es la maximización del patrimonio de los propietarios, lo cual se produce por el reparto de las utilidades (dividendos) y el incremento del valor del mercado de la empresa.

Lo anterior no le resta importancia a las utilidades, las cuales son muy importantes, pero comparadas con la inversión realizada para producirlas. La rentabilidad de las utilidades debería implicar la generación futura de flujo de caja. Lo anterior se representa por la secuencia utilidades-rentabilidad-flujo de caja: esta garantiza la permanencia y crecimiento futuro de la empresa.

Para medir si se ha alcanzado o no el OBF, se determina por el valor de la acción en el mercado, pero esto sólo aplica para las compañías que cotizan en bolsa. Para las demás que son la mayoría, existen varios métodos, entre ellos: midiendo la rentabilidad del activo y el flujo de caja.

0.5.2 VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

El valor del dinero en el tiempo tiene su fundamento en que una misma cantidad de dinero no vale lo mismo hoy que en el futuro, o sea no es lo mismo recibir cien pesos hoy, que en un año. Este concepto es explicado por varios factores (Meza, 2003):

- La *inflación* como fenómeno económico hace que el dinero día a día pierda poder adquisitivo, explicado en el aumento sostenido de los precios de bienes y servicios.
- El *costo de oportunidad* es el costo de la mejor alternativa deseada (Vélez, 1999). Es el máximo interés que se puede obtener dentro del mercado en que se desenvuelve.

- El *riesgo* asumido en una inversión es uno de los principales factores que determina el costo del dinero.
- El *dinero* es un bien económico que tiene la capacidad intrínseca de generar más dinero.

Debido al valor del dinero en el tiempo, el financiero buscará no dejar los recursos bajo su administración ociosos, porque incurriría en una pérdida, explicada por el costo de oportunidad en que incurre y por el riesgo de inflación.

0.5.3 CARTERA O PORTAFOLIO DE INVERSIÓN

Los criterios básicos para incluir activos financieros en la cartera de valores negociables de la empresa requieren de la evaluación de:

- **Riesgo financiero:** hace referencia a la incertidumbre de los rendimientos esperados de un valor atribuible a los posibles cambios en la capacidad financiera de la entidad emisora del valor para hacer frente a los pagos futuros al poseedor del valor. Si la posibilidad de incumplimiento de los términos del valor es alta, entonces el riesgo financiero también lo será.
- **Riesgo de tipo de interés:** se refiere a la incertidumbre de los rendimientos esperados de un instrumento financiero atribuible a los cambios en los tipos de interés. Para el tesorero es de especial interés la volatilidad del precio asociada a los instrumentos que tienen plazos de vencimiento largo en comparación con los de corto plazo.

- **Liquidez:** en el contexto de gestión de carteras o portafolios de valores negociables, liquidez se refiere a la capacidad de transformar un valor en efectivo. Es preferible para la gestión financiera inversiones fácilmente convertibles en efectivo.
- **Fiscalidad:** Las inversiones serán más atractivas para la tesorería en la medida en que no incurran en costos impositivos.
- **Rendimiento:** Este criterio de selección es significativo, el rendimiento será el punto de comparación frente a los demás criterios. Qué tanto riesgo de liquidez se está dispuesto a asumir frente a una rentabilidad mayor.

0.6 MARCO CONCEPTUAL

Tesorería: Departamento de dirección de una empresa responsable de la custodia e inversión del dinero, garantía del crédito, cobro de cuentas, suministro de fondos y seguimiento del mercado de valores en una empresa.

Gestión tesorería: Conjunto de técnicas destinadas a lograr un adecuado sistema de pagos y cobros de la empresa, para incrementar la rentabilidad de sus excedentes monetarios.

Liquidez: Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo

Flujo de caja: Cifra que refleja los recursos (beneficios, amortizaciones y provisiones) generados por una empresa en un determinado periodo. Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

Operaciones financieras: Alusión a la administración del efectivo, del crédito, del inventario, las fuentes de financiamiento, así como las estrategias con las que las empresas deben y pueden contar para seguir permaneciendo en el mundo productivo.

0.7 VARIABLES

Para el desarrollo de esta investigación haremos uso de variables cualitativas que representen las funciones y estructura de las tesorerías.

- **Existencia de políticas de inversión y perfil de riesgo:** Con esta variable se pretende demostrar si las empresas tienen registradas en un documento las políticas de inversión, y su perfil de riesgo.
- **Número de funcionarios y nivel de jerarquía interna:** Establecer el número de funcionarios y organización jerárquica, con el fin de hacer un análisis sobre la estructura administrativa las tesorerías.
- **Utilización de softwares especializados:** Para los procesos de pago y recaudo existe una gran oferta de softwares, con esta variable se determinará su importancia para la gestión de tesorería.
- **Existencia de políticas de seguridad para pagos:** La existencia o no de políticas de seguridad, ya que la tesorería tiene acceso a todas los recursos financieros líquidos de las empresas

0.8 METODOLOGÍA

El método de investigación es descriptivo, que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de procesos.

Este método nos permitirá representar y trabajar mejor los hechos sobre los cuales vamos a investigar, nos presenta una interpretación correcta de la gestión de las tesorerías en las empresas.

El diseño de investigación más apropiado para este trabajo es el no experimental, en el cual observaremos los problemas de la investigación y analizaremos su comportamiento.

Para la recolección de información, recurriremos a fuentes primarias, puesto que se requiere realizar una encuesta a los funcionarios de las tesorerías con el fin de obtener información de primera mano que permita hacer un acertado análisis de las variables.

0.9 LOGROS A ALCANZAR

Con la presente investigación esperamos documentar y sentar bases sobre cómo se lleva a cabo la gestión de tesorería en empresas de la ciudad, cuyo capital de trabajo está por encima del promedio.

Esperamos poder determinar qué tipo de políticas guían la actuación del departamento de la empresa que tiene la responsabilidad de administrar el efectivo, y conocer cuáles son las estrategias utilizadas para optimizar los recursos al realizar operaciones de recaudo, inversión (de corto plazo) y pagos a terceros.

1.0 IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES DE MAYOR VOLUMEN DE VENTAS EN EL DISTRITO DE CARTAGENA

La gestión de la administración del efectivo está a cargo del departamento de tesorería y su complejidad varía en una proporción directa al volumen de ingresos operacionales.

Con el fin de caracterizar los procesos de gestión de las tesorerías de las empresas de Cartagena, la investigación se enfoca en organizaciones que registraron durante 2007 ingresos operacionales por encima de los doscientos mil millones de pesos. La Cámara de Comercio de Cartagena determinó en su informe “Las 200 empresas más grandes de Cartagena 2007” que sólo nueve empresas en la ciudad registraron este nivel de ingresos (ver tabla 1).

La investigación se desarrolla sobre cinco de estas empresas, cuyo departamento de tesorería opera en la ciudad. De acuerdo con lo anterior visitamos las instalaciones de cada tesorería y aplicamos una encuesta (ver anexo A) a las siguientes empresas: Abonos Colombianos S.A., Petróleos del Milenio C.I. S.A., Surtidora de Gas del Caribe S.A. E.S.P., Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A. y Tenaris Tubos del Caribe Ltda.

Tabla 1. Empresas con mayores ventas en Cartagena, Año 2007

EMPRESAS	VENTAS (Millones de pesos)
REFINERIA DE CARTAGENA S.A.	3,296,342
MEXICHEM RESINAS DE COLOMBIA S.A.	885,111
ABONOS COLOMBIANOS S.A.	364,393
TENARIS TUBOS DEL CARIBE LTDA.	351,877

BIOFILM S.A.	326,377
PETRÓLEOS DEL MILENIO C.I. PETROMIL S.A.	287,244
SURTIDORA DE GAS DEL CARIBE S.A. E.S.P.	226,484
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A.	211,085
C.I. VANOIL S.A.	203,849

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

1.1 ABOCOL S.A.

Esta organización se dedica a producir y comercializar Planes Integrales de Nutrición Vegetal, con productos propios y de terceros, para que los agricultores aumenten su productividad. Asimismo, produce materias primas intermedias con base en la síntesis del nitrógeno.

Durante los últimos dos años ha realizado exitosas adquisiciones de otras empresas, en 2007 compró a Misti, una empresa peruana comercializadora de fertilizantes, y a FLIQ (Fertilización Líquida) dedicada a la manufactura de hidrosolubles y líquidos ubicada en Mosquera, Cundinamarca. En 2008 adquirió Fosfatos de Boyacá, empresa dedicada a la exploración, explotación, industrialización y comercialización del fósforo; ese mismo año se hizo también con Fertitec localizada en Panamá y Costa Rica, con el fin de fortalecer la comercialización de sus productos en Centroamérica.

1.2 PETROMIL C.I. S.A.

Petromil es una empresa distribuidora mayorista de combustible, y su planta en Cartagena posee una capacidad de almacenamiento de 70.000 barriles de combustibles líquidos, como; Gasolina Extra, Gasolina corriente ó Regular, Biodiesel.

Los productos que se distribuyen desde la planta la Candelaria son: gasolina corriente, gasolina extra y biodiesel y desde la planta alterna, ubicada en la termoeléctrica Emgesa Mamonal, con una capacidad de almacenamiento de 21.000 barriles, de combustibles líquidos, como: diesel marino, combustóleo, gasolina corriente y biodiesel. Además de Despachos terrestres, realiza despachos marinos por medio de barcazas que tienen una capacidad de almacenamiento total de 18000 barriles.

1.3 SURTIGAS S.A.

Esta empresa de Servicios Públicos Domiciliarios, presta los servicios de comercialización y distribución de gas natural en los Distritos de Bolívar, Sucre y Córdoba. Es una de las compañías más antiguas de gas natural en Colombia, cuenta ya con 40 años de operaciones y se consolida como una empresa líder en

la comercialización y distribución de gas natural en los departamentos mencionados.

Cuenta además con su negocio asociado Brilla, el cual consiste en la financiación de diferentes productos (electrodomésticos, materiales de construcción) a través de aliados estratégicos. Tiene como objetivos estratégicos la generación de una adecuada rentabilidad, y la maximización del valor de la relación con el cliente y el usuario.

1.4 SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA S.A.

La Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A. (SPRC) es una Organización dedicada a la prestación de Servicios portuarios y Logísticos que ha sido galardonada cuatro veces como el mejor puerto del Caribe. Los servicios que ofrecen son: Cargue/Descargue de Contenedores, que consiste en la transferencia entre módulos de almacenaje entre el puerto y los vehículos de transporte terrestre y viceversa; Repesaje de contenedores, la solicitud de este servicio es voluntaria y se realiza como mecanismo de control o verificación por parte del usuario; Movilización de Contenedores para Inspección, considerando que en la actividad portuaria se prestan servicios de inspección, por voluntad del consignatario/ cliente o por solicitud de las autoridades competentes (DIAN, ICA,

Antinarcóticos y demás), se ha diseñado un procedimiento específico para movilizar la mercancía desde su posición inicial en los módulos de almacenaje, hasta el lugar donde ha de efectuarse la inspección y posterior retorno al sitio de reposo final; Movilización de Contenedores para Llenado, este es un procedimiento específico diseñado para movilizar contenedores vacíos hasta el lugar donde han de llenarse, y posterior retorno al sitio de reposo final.

1.5 TENARIS TUBOCARIBE LTDA.

Tenaris es empresa líder en la producción de tubos de acero, prestación servicios para perforación, producción de pozos de petróleo, provisión de productos tubulares y servicios para plantas de procesamiento, enfocada a aplicaciones industriales especializadas y automotrices.

Cuenta con un centro productivo, localizado en la ciudad con una capacidad de producción anual de 150.000 toneladas de tubos de acero con y sin costura, que contribuye al desarrollo de la industria energética colombiana y exporta sus productos a Latinoamérica, Estados Unidos y Canadá.

2.0 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS TESORERÍAS

Una vez determinadas las empresas a estudiar, se aplicó una encuesta (ver anexo A) a un funcionario de cada tesorería, con el fin de conocer la estructura organizacional en cuanto a cargos, funciones y niveles de jerarquía de este departamento.

De forma general las tesorerías de las empresas estudiadas tienen una organización basada en tres cargos principales: el tesorero o director financiero, seguido por analistas y auxiliares de tesorería (ver tabla 2.0).

Los analistas sirven de asesores para la toma de decisiones sobre las operaciones de tesorería, y los auxiliares tienen como función principal apoyar en la documentación y estructuración de estas operaciones.

La responsabilidad del departamento de tesorería está a la cabeza de un tesorero ó del director financiero, quien es responsable por las operaciones de pagos, recaudo y del manejo de excedentes de liquidez. En los casos en que un tesorero está a cargo del departamento, siempre tienen como jefe inmediato al director o coordinador financiero, mientras que cuando la tesorería depende directamente de éste último, el cargo de tesorero no existe. Esto implica que todos los

movimientos, giros y/o traslados que realice la empresa hacia otras cuentas, encargos fiduciarios y demás desembolsos, deben ser ordenados a las entidades financieras entre el director financiero y otro funcionario autorizado (cuando existe control dual), lo que demanda trabajo operativo y tiempo para el responsable de la administración financiera de la empresa.

Tabla 2. Cargos por nivel de jerarquía

CARGOS POR EMPRESA	JEFE DE ÁREA	ANALISTAS	AUXILIARES
ABOCOL	TESORERO	ANALISTA OPERACIONES FINANCIERAS ANALISTA DE TESORERIA ANALISTA DE CARTERA	AUXILIAR DE TESORERIA
SURTIGAS	JEFE DE TESORERIA	ANALISTA DE TESORERIA	-
PETROMIL	SUBDIRECTOR FINANCIERO	COORDINADOR DE TESORERÍA	AUXILIAR DE TESORERIA
SPRC	TESORERO	ANALISTA DE TESORERIA ANALISTA DE CARTERA Y RECAUDO	AUXILIAR DE TESORIA
TENARIS	GERENTE DE ADMON. FINANCIERA	ANALISTA SENIOR	ANALISTA JUNIOR

Fuente: Cálculo de los Investigadores

En la cadena de mando, después del jefe del departamento se encuentran los analistas, que varían en número y responsabilidades entre una empresa y otra. La que más tiene es Abocol con tres analistas que poseen el mismo nivel de mando: de tesorería, de operaciones financieras y de recaudo y cartera.

En la tesorería de la SPRC, al igual que Abocol, los analistas tienen el mismo nivel de mando, pero esta no tiene un analista de operaciones financieras, sólo tiene de tesorería y de cartera y recaudo. No es el mismo caso para la tesorería de Tenaris, en la que laboran un analista senior y otro junior, el primero tiene mayor nivel de mando que el segundo. Este último cumple funciones similares a las de un auxiliar de tesorería.

De las tesorerías estudiadas la de Surtigas es la única que cuenta con sólo dos funcionarios: El jefe de tesorería y un analista de tesorería que cumple ambas funciones de analista y auxiliar.

3.0 LINEAMIENTOS EMPLEADOS POR LAS TESORERÍAS PARA EFECTUAR RECAUDOS POR CONCEPTO DE VENTAS Y PAGOS A TERCEROS

Las operaciones de recaudo por concepto de ventas y pagos a terceros se caracterizan por la gran innovación que sufren las herramientas para estos procesos de tesorería. El mercado está ofreciendo nuevas formas de cobrar y pagar, por lo que las empresas deben ir adaptándose con gran rapidez para poder mejorar sus condiciones con respecto a los clientes, proveedores y competidores⁵.

3.1 LINEAMIENTOS EMPLEADOS PARA EFECTUAR RECAUDOS

Los recaudos producto de las ventas operacionales, deben poder ser fácilmente identificados para tener una gestión de cartera ágil y eficaz, así mismo ser sencillos y cómodos para los clientes. Para esto las empresas han realizado acuerdos con terceros, que cumplen con dos condiciones principales: primero, tienen amplia presencia en diferentes ciudades; y segundo, plataformas tecnológicas que permiten el registro y reporte en línea del recaudo de facturas.

Todas las empresas estudiadas tienen acuerdos de recaudo con bancos, sin embargo, Surtigas por ser una empresa de servicios públicos tiene además

⁵ ARIAS, Álvaro; FERNANDEZ, Tomás y SUAREZ, Tomas. *Benchmarking de la Función Financiera*. McGraw-Hill, 1996.

convenios con Supermercados, porque la mayor proporción de sus clientes son personas naturales que frecuentan estos establecimientos.

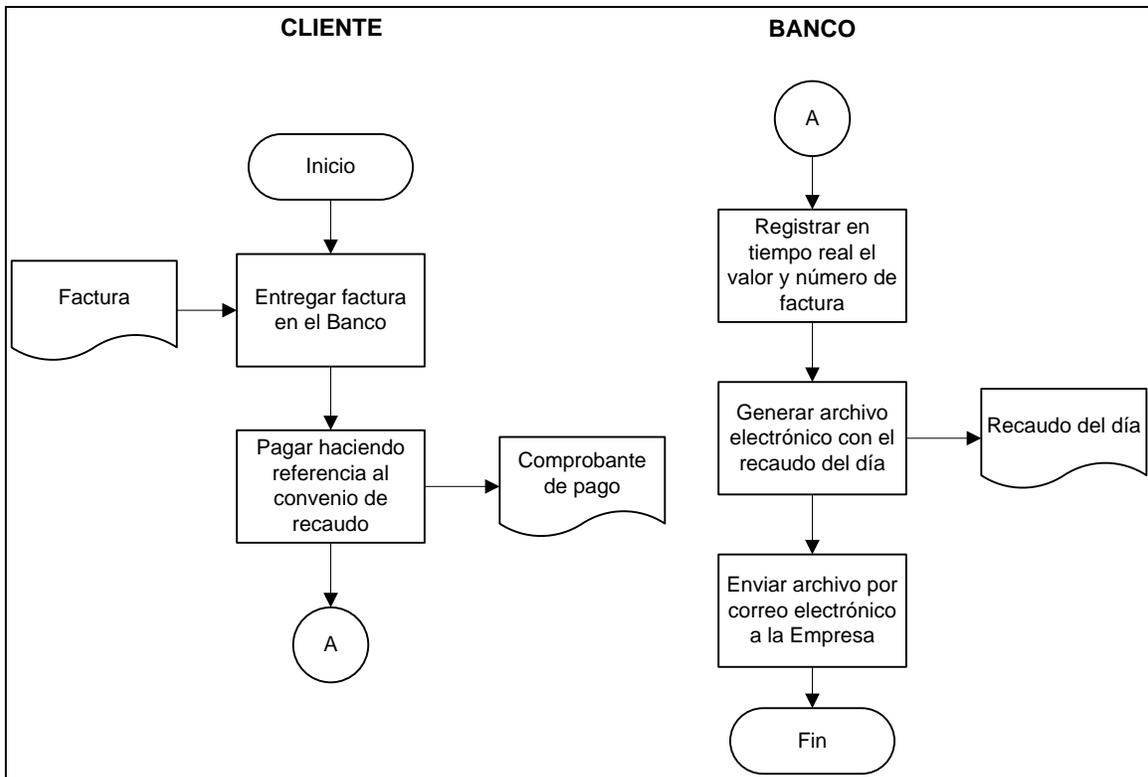
Algunas de las ventajas observadas de tener acuerdos de recaudo con terceros son:

- No hay manejo de dinero en efectivo o cheques: Esto minimiza el riesgo de fraude o robos, y evita invertir en sistemas de seguridad para la custodia de dinero.
- No se requiere asignar personal de la empresa para el recaudo: permite que la empresa no tenga asignación de su personal en labores diferentes al objeto del negocio.
- Permite una conciliación ágil: Todos los días hábiles se reporta el recaudo del día anterior, lo que significa que diariamente se puede realizar la conciliación del recaudo ó conciliación bancaria.
- Identificación de facturas: Se establece qué facturas fueron pagadas por número y cliente, esto permite tener un estado de cartera actualizado.

Además de tener acuerdo de recaudo con los bancos, las empresas pueden contratar un Proveedor de Servicios Electrónicos que les permita a los clientes, hacer el pago de sus facturas por internet sin movilizarse hasta el banco. La SPRC y Surtigas son las únicas de las cinco empresas estudiadas que le brinda esta opción a sus clientes, y el servicio es complementario al acuerdo de recaudo que tienen con los bancos.

Mediante el flujograma de recaudo con bancos (Gráfico 1) se observa que el proceso de pago para el cliente es ágil y seguro, sólo debe acercarse al banco a pagar la(s) factura(s) haciendo referencia al convenio de recaudo que existe entre el banco y la empresa. De esta última depende si autoriza al banco a recibir cheques corporativos, de gerencia ó sólo efectivo.

Gráfico 1. Flujograma de recaudo con bancos



Fuente: Cálculo de los Investigadores

En el momento que el banco registra el pago de una factura en su sistema, automáticamente este se refleja en el software de recaudo de la tesorería de la empresa, quien luego recibirá un archivo con todo el recaudo del día y pasará a realizar la conciliación bancaria. Si existen inconsistencias entre lo reportado y lo registrado en el software la tesorería procederá entonces a solicitar una nota crédito por el valor de la diferencia al banco.

Los sistemas de recaudo a través de terceros especializados con presencia a nivel nacional, son una garantía de transparencia en los procesos y comodidad para los clientes a la hora de realizar sus pagos. Además permite que las conciliaciones

bancarias sean ágiles, lo que se traduce en un monitoreo de cartera en tiempo real.

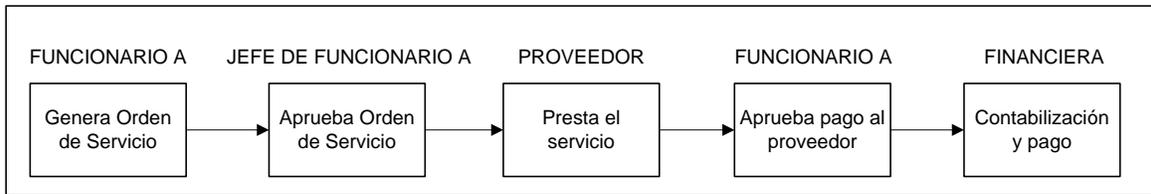
3.2 LINEAMIENTOS PARA PAGOS A TERCEROS

Los pagos constituyen una salida de efectivo para las empresas y hacen parte de la operación normal de todo negocio, estos pueden ser a través de cheques, efectivo (caja menor) ó transferencias electrónicas. El único departamento con autorización ante los bancos para generar pagos es la tesorería, lo cual requiere políticas de seguridad definida y documentada.

3.2.1 SISTEMA DE APROBACIONES DE PAGOS A TERCEROS

Los pagos tienen varios niveles de aprobación en las diferentes áreas de cada organización y una causación previa en el departamento de contabilidad. Los sistemas de aprobaciones varían de una empresa a otra, sin embargo tienen un esquema de aprobaciones similares, excepto Tenaris (ver punto 3.2.2 Sistema de Aprobaciones de Tenaris), en el que los funcionarios de cada área tienen montos autorizados para generar órdenes de servicio o de trabajo, que además requieren de la aprobación del respectivo director o jefe de área (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Flujo de aprobaciones por órdenes de servicios



Fuente: Cálculo de los Investigadores

Los departamentos de tesorería y contabilidad tienen la responsabilidad de verificar que todos los pagos tengan las respectivas aprobaciones, ya sea en el sistema interno o en el papel mediante la firma de órdenes de servicio ó de trabajo, por los funcionarios autorizados para este fin. El proceso de aprobaciones aplica no sólo en el caso de pagos a proveedores, también se cumple para pagos a empleados, desembolsos por caja menor, pagos de impuesto, etc.

3.2.2 SISTEMA DE APROBACIONES DE PAGOS EN TENARIS

En Tenaris existe un departamento de cuentas por pagar, encargado de revisar que todos los pagos a terceros sean procedentes y además tiene como función estructurar los pagos y cargarlos en la plataforma virtual del banco, para que tesorería sólo envíe el pago. Esto puede ser contraproducente como lo exponen Hammer y Champy⁶ cuando mencionan que los procesos de verificación no agregan valor, por el contrario sólo se debe hacer uso de controles hasta donde se justifican económicamente. Los autores argumentan que un departamento

⁶ HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería*. Nueva York, 1994; p. 61

exclusivo para verificación y control, como el de cuentas por pagar, es más costoso que un posible fraude por parte de los trabajadores.

3.2.3 HERRAMIENTAS DE TESORERÍA PARA PAGOS A TERCEROS

Aún cuando el pago cumple con todas las aprobaciones internas, las empresas hacen acuerdos de seguridad con los bancos para que los pagos sean estructurados y ordenados por dos ó más usuarios de tesorería, cuyas funciones son mutuamente excluyentes. Esto quiere decir que el banco por solicitud de las empresas crea dos tipos de acceso para los funcionarios, uno que puede cargar los pagos y otro que los envíe, ya sea a través de la banca electrónica⁷ ó mediante un software en línea instalado en los equipos de la tesorería, como es el caso de Abocol y la SPRC.

Estos niveles de autorización pueden aumentar como es el caso de Abocol, en el que se requiere de tres usuarios de tesorería para realizar los pagos: el primero carga los pagos; el segundo los aprueba y el tercero los envía. Siempre se requiere de tres aprobaciones diferentes, pero las funciones de los dos últimos pueden variar entre sí, ya que tienen el mismo perfil asignado, más no tienen acceso para cargar los pagos.

⁷ ESPAÑA BOQUERA, María Carmen. *Servicios Avanzados de Telecomunicación*. Madrid, 2006.

Este tipo de medidas minimiza el riesgo que hay implícito en las operaciones de pago, pero para que trasciendan deben hacer parte de una política de seguridad documentada a través de manuales y procedimientos. De las cinco empresas estudiadas, sólo Petromil no tiene una política o procedimiento por escrito para la gestión de pagos.

3.2.4 PAGOS EXENTOS DEL GRAVAMEN AL MOVIMIENTO FINANCIERO

En Colombia existe el gravamen a los movimientos financieros (GMF), definido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) como “un impuesto indirecto aplicado a las transacciones financieras realizadas por los usuarios del sistema”⁸, y tipificado en el Estatuto Tributario, que en los artículos 871 y 879 define los hechos generadores y casos de exención del GMF, respectivamente. Las tesorerías de las empresas de carácter privado pueden recurrir, entre otras, a las siguientes exenciones:

- “Los retiros efectuados de las cuentas de ahorro abiertas en entidades financieras y/o cooperativas de naturaleza financiera, que no excedan mensualmente de trescientas cincuenta (350) UVT. (...) La exención se aplicará exclusivamente a una cuenta de ahorros por titular y siempre y cuando pertenezca a un único titular.

⁸ VALERO, Héctor Julio y SIERRA, Pastor. *Generalidades del GMF en Colombia*. DIAN, 2007.

- Los traslados que se realicen entre cuentas corrientes y/o de ahorros abiertos en un mismo establecimiento de crédito, cooperativa con actividad financiera o cooperativa de ahorro y crédito (...) a nombre de un mismo y único titular. Esta exención se aplicará también cuando el traslado se realice entre cuentas de ahorro colectivo y cuentas corrientes o de ahorros que pertenezcan a un mismo y único titular, siempre y cuando estén abiertas en el mismo establecimiento de crédito.
- Los desembolsos de crédito mediante abono a la cuenta o mediante expedición de cheques que realicen los establecimientos de crédito, las cooperativas con actividad financiera o las cooperativas de ahorro y crédito vigiladas por las superintendencias Financiera o de Economía Solidaria respectivamente.”

De acuerdo a lo anterior, los pagos realizados por empresas privadas son hechos generadores del GMF, excepto aquellos que se realicen desde cuentas que no excedan mensualmente 350 Unidades de Valor Tributario (UVT) que a valores de 2009⁹ corresponden a \$8.317.050, monto superado ampliamente por las

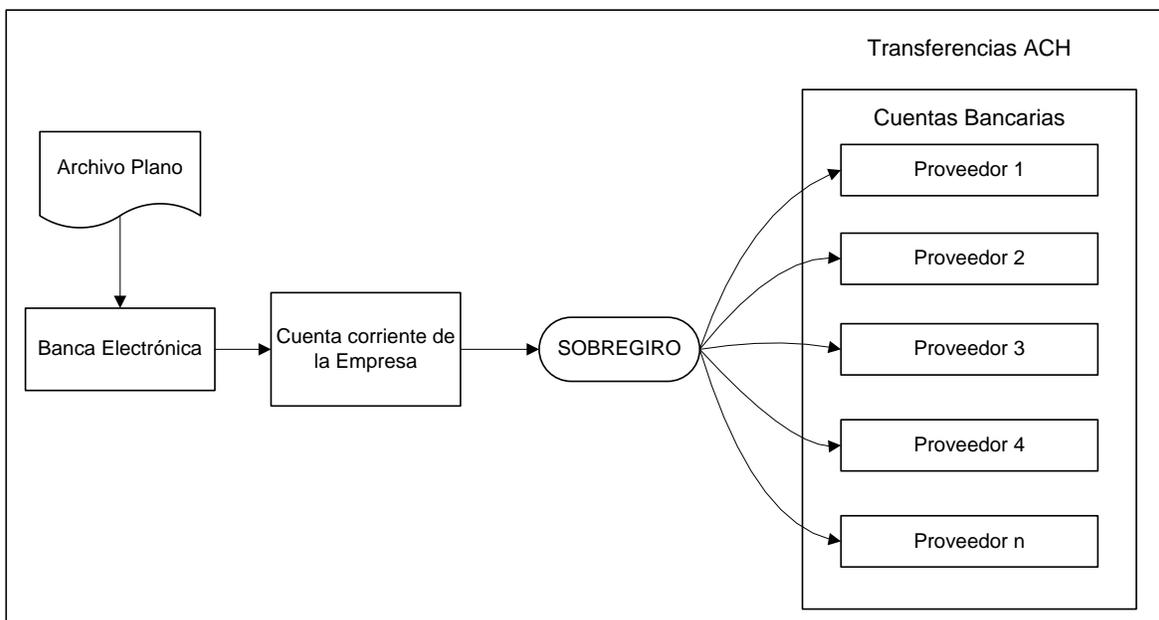
⁹ Resolución 0001063 de Diciembre 3 de 2008

empresas encuestadas, pero estas de la mano de entidades de crédito y comisionistas de bolsas han creado estrategias para generar pagos exentos de este impuesto.

Petromil, Surtigas y Tenaris cubren sus obligaciones con proveedores mediante sobregiros bancarios, que son pagos de cheques en descubierto equivalentes a un préstamo, de acuerdo al concepto de la Superintendencia Financiera No. 2001061112-2 de Octubre 9 de 2001, y en vista que se consideran exentos del GMF los desembolsos de crédito mediante abono a la cuenta o expedición de cheques, el pago no causa cuatro por mil (Ver gráfico 3).

De esta forma se pueden generar desembolsos masivos a proveedores cargando un archivo plano en la banca electrónica de la entidad financiera para que sean dispersados los pagos desde una cuenta corriente.

Gráfico 3. Flujo de pagos mediante sobregiros bancarios



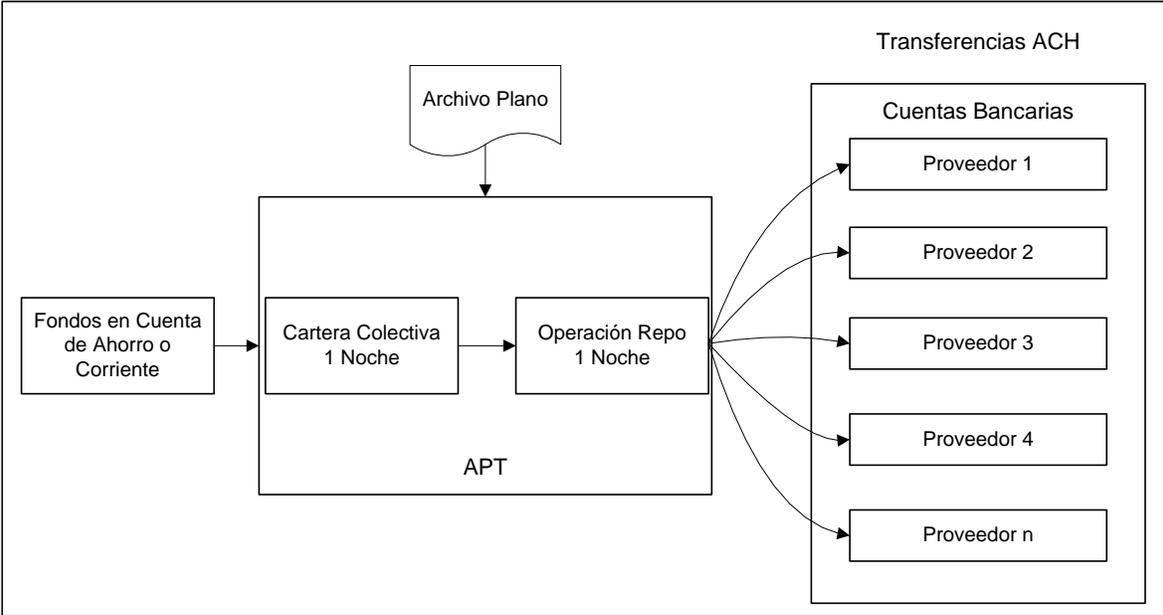
Fuente: Cálculo de los Investigadores

La tasa de interés cobrada por estos de sobregiros, es previamente pactada entre las partes, así como la transferencia automática entre cuentas del mismo banco para cubrirlo, movimiento que también es exento del GMF.

La SPRC y Abocol tienen contratos de Administración de Portafolios de Terceros (APT) con comisionistas de bolsas, producto bajo el cual realizan pagos a proveedores exentos del cuatro por mil. Su funcionalidad consiste en que la empresa debe hacer un traslado por el valor total de los pagos a una la cartera colectiva administrada por la comisionista, en la que el dinero permanece una noche, luego la comisionista realiza una operación repo o simultánea con vencimiento a un día, desde la que se hace la dispersión de pago, de acuerdo a las instrucciones que emita el cliente, que pueden ser enviadas en un archivo plano encriptado a través de correo electrónico ó cargado a la página web de la

firma comisionista. Dentro del contrato ambas empresas fijaron que los repos sólo las pueden hacer sobre títulos de renta fija con un mínimo de riesgo, como lo son Títulos de Tesorería (TES).

Gráfico 4. Flujo de pago a proveedores mediante APT



Fuente: Cálculo de los Investigadores

Como se observa en el gráfico 4 la tesorería debe hacer una programación de pagos por lo menos tres días antes de la operación, puesto que los fondos deben permanecer una noche en cartera colectiva y otra más en una operación repo, desde donde se hace la dispersión de pagos a las cuentas bancarias de los proveedores. Esta operación no causa cuatro por mil, ya que está tipificado en el literal siete del artículo 879 del Estatuto Tributario como una exención del GMF

que “las operaciones de compensación y liquidación de los depósitos centralizados de valores y de las bolsas de valores sobre títulos desmaterializados y los pagos correspondientes a la administración de valores en dichos depósitos.”

Este tipo de estrategias significan un importante ahorro para las empresas, ya que están economizando un 0.4% de cada transacción realizada, además estos productos ofrecen tarifas preferenciales para las transferencias electrónicas por el volumen de pagos realizados periódicamente. Sin embargo, las tesorerías deben tener clara la normatividad que regula este tipo de operaciones, pues se salen de los canales habituales y pueden ser objeto de revisión por parte de las autoridades.

4.0 INVERSIONES TEMPORALES

Las inversiones temporales dependen principalmente de la previsión de los ingresos y salidas de efectivo observadas en el flujo de caja, y su realización se apoya en el software administrativo y financiero de las empresas, que puede ser generado en una hoja de cálculo electrónica o a través de un software especializado. De las empresas estudiadas, sólo Abocol cuenta con un sistema que integra los procesos de recaudo y cartera, pagos e inversiones temporales, y se integra con el software administrativo de la empresa, que le permite tener un flujo de caja automatizado.

Puede existir o no una política definida por la dirección de la empresa en la que se acoten todas las alternativas posibles de inversión en el corto plazo, que puede estar o no documentada. De las empresas estudiadas sólo Surtigas y la SPRC tienen una política de inversiones temporales documentada, no obstante Tenaris, Abocol y Petromil tienen una instrucción clara de la dirección de la empresa sobre el marco de actuación bajo el cual proceder.

4.1 INVERSIONES TEMPORALES EN ABOCOL

La producción de planes integrales de nutrición para cultivos requiere de procesos de producción complejos con altos niveles de inventarios, es por ello que Abocol

no hace inversiones para sus excedentes de liquidez a más de cinco días. No obstante, esta tesorería considera como inversiones de corto plazo los descuentos por pronto pago que le ofrecen sus proveedores, cuya rentabilidad se puede medir por el costo de oportunidad que implicaría invertir a una tasa interés menor que el porcentaje de descuento ofrecido durante el mismo periodo de tiempo¹⁰.

4.2 INVERSIONES TEMPORALES EN PETROMIL

El objeto del negocio de Petromil es la distribución de gasolina, para lo que Ecopetrol es su único proveedor de combustibles. Esto se traduce en una ventaja en cuanto a la planeación de egresos en su flujo de caja, ya que estará determinado en mayor parte por los flujos de pagos a Ecopetrol. Con base en esto el departamento de tesorería realiza operaciones repo con mayor duración, obteniendo así mayores rentabilidades. Por otra parte, en Colombia existe un impuesto sobre las ventas de gasolina, cuya base de liquidación es el ingreso del productor¹¹, lo que hace a Petromil un retenedor de la sobretasa a la gasolina, pero el artículo 124 de la Ley 488 de 1998 reza que “los responsables cumplirán mensualmente con la obligación de declarar y pagar las sobretasas (...) dentro de los dieciocho (18) primeros días calendario del mes siguiente a la causación”, o sea que la tesorería tiene un plazo para administrar recursos del Estado que le generan ingresos financieros. Esto significa que si hace una venta el primer día del

¹⁰ MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús. *Matemáticas Financieras Aplicadas*. 3 ed. 166 p. Bogotá, 2003.

¹¹ Artículo 12 de la Ley 223 de 1995

mes, lo que corresponda a impuestos, lo puede invertir hasta por cuarenta y ocho días (48).

4.3 INVERSIONES TEMPORALES EN SURTIGAS

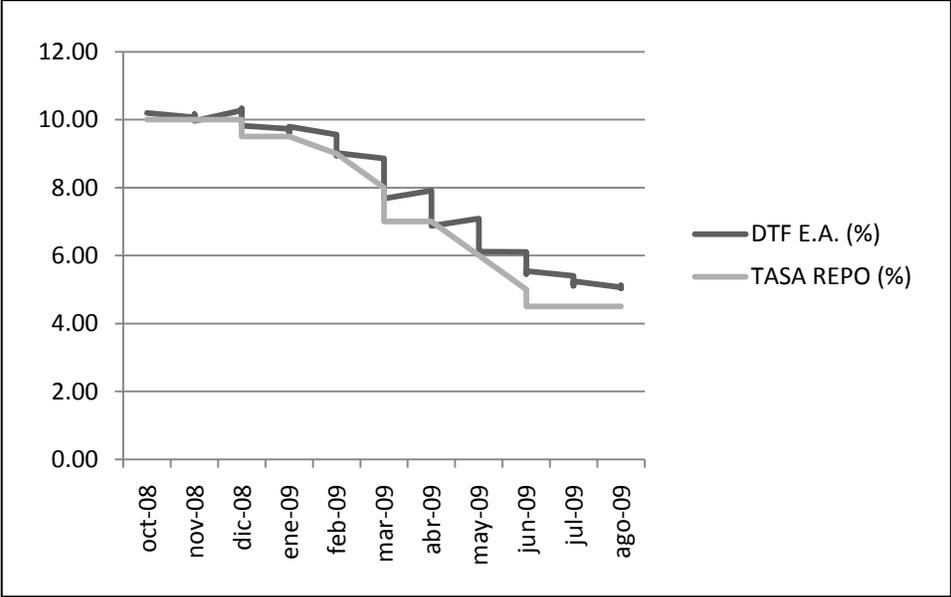
Esta empresa maneja políticas de inversión documentadas en procedimientos, en los que se define el marco de actuación de la tesorería para inversiones temporales. Los plazos para las inversiones temporales dependen de la programación de pagos a terceros y de los desembolsos para créditos a personas naturales, a través de su línea de negocio Brilla. De acuerdo con esto sus excedentes temporales de liquidez deben ser en lo posible a la vista, por lo que mantienen sus fondos en carteras colectivas abiertas, cuentas de ahorro y operaciones repo a muy corto plazo.

4.4 INVERSIONES TEMPORALES EN SPRC

El negocio portuario es bastante líquido, su facturación es de gran volumen y la mayoría de sus servicios se pagan de contado, mientras que sus proveedores les ofrecen plazos para pagos. Esto le permite a la tesorería tener sus excedentes de liquidez en inversiones a plazos hasta de treinta días, que le significan una mayor rentabilidad. Cuando la tasa de referencia del Banco (tasa repo) de la República se encuentra en niveles altos (ver gráfico 5), la SPRC constituye certificados de depósito a término (CDT) con entidades bancarias, ya que ofrecen tasas atractivas

que generan ingresos financieros altos aún cuando este producto genera un impuesto del 7% (retención en la fuente).

Gráfico 5. Comportamiento Tasa Repo vs DTF (Oct. 2008 – Ago. 2009)



Fuente: Banco de la República

4.5 INVERSIONES TEMPORALES EN TENARIS

El departamento de tesorería Tenaris sólo maneja sus excedentes en inversiones a la vista, en cuentas de ahorro y carteras colectivas, para luego trasladar los fondos a una cuenta en el extranjero administrada por la Holding ubicada en Argentina. Manejan un flujo de caja a dos meses el cual es revisado mensualmente, lo que les permite conocer los requerimientos de recursos para la operación del negocio y cuáles trasladar a la cuenta de compensación.

En síntesis los plazos y características de las inversiones temporales de cada empresa varían dependiendo del flujo de caja proyectado, que a su vez está ligado a la operación y requerimientos de capital de trabajo de cada negocio.

5.0 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS TESORERÍAS ESTUDIADAS

Las empresas estudiadas pertenecen a sectores industriales y de servicios completamente diferentes, lo que tienen en común es que sus tesorerías operan en la ciudad de Cartagena y administran más de doscientos mil millones de pesos al año. A través de la investigación se identificaron puntos de comparación en la estructura organizacional, operaciones de recaudo, de pagos a terceros y de inversiones, en las tesorerías.

En la estructura organizacional de las tesorerías de las empresas estudiadas se identificó el cargo de analista, cuya función es asesorar al jefe del departamento y hacer verificación y control sobre las operaciones. Sólo en el caso de Surtigas cumple además funciones de auxiliar de tesorería ya que en esta empresa sólo hay dos funcionarios para este departamento.

El cargo de Tesorero no existe para las empresas de Petromil y Tenaris, el administrador de las operaciones de estas tesorerías es directamente el responsable de la gestión financiera. Esto puede tener implicaciones para sus demás funciones, puesto que la administración del efectivo requiere de tiempo, debido a que es un trabajo que de verificación y aprobación de pagos, administración de los excedentes de liquidez, implementación de herramientas para las operaciones con entidades financieras, seguimiento a los mercados financieros en tiempo real, entre otras tareas que pueden ser delegadas a un tesorero. Estas dos empresas tampoco cuentan con políticas y/o procedimientos

documentados para la realización de inversiones temporales, lo que no permite una delegación de funciones, ya que el marco de actuación para este tipo de operaciones puede variar en el momento que haya un relevo de funcionarios. Aunque hoy en día tienen una instrucción clara de la dirección general de la empresa sobre su marco de actuación en cuanto a las inversiones temporales.

Para todas las empresas, la investigación arrojó que su perfil para inversiones temporales muy conservador, ya que son realizadas en títulos y entidades con calificación crediticia mínima AA+ riesgo de mercado 2, cuyos plazos no superan los treinta días cuando no son a la vista. En la tabla 3 se puede observar que las cuentas de ahorro son consideradas inversiones temporales, dado los montos que manejan estas empresas, las entidades bancarias están dispuestas a ofrecerles tasas de interés un poco más altas que las del mercado. Estas junto con las carteras colectivas son utilizadas por todas las empresas estudiadas, seguidas por las operaciones repo.

Tabla 3. Tipos de inversiones temporales por empresa

TIPOS DE INVERSIONES POR TESORERÍAS	CDT	CDAT	Carteras Colectivas	Operaciones Repo	Cuentas de Ahorro
ABOCOL		X	X	X	X

SURTIGAS			X	X	X
PETROMIL			X	X	X
SPRC	X		X	X	X
TENARIS			X		X

Fuente: Cálculo de los Investigadores

Se encontraron las siguientes características en común para las inversiones temporales de las empresas objeto de estudio:

1. No son de carácter especulativo: el fin último de estas inversiones es obtener una rentabilidad mínima en activos financieros seguros, por ello no se realizan inversiones en acciones o derivados financieros.
2. Calificación crediticia mínimo AA+ y riesgo de mercado 2: Las políticas de la dirección general de cada una de las empresas sólo permiten inversiones en títulos AA+ o AAA.
3. Plazo máximo de 30 días: Son inversiones a la vista ó en títulos cuya duración máxima es de 30 días.

Estas características son igualmente encontradas en los contratos de APT que tienen Abocol y la SPRC para realizar pagos a terceros, que hacen parte de estrategias utilizadas con el fin de no pagar el GMF en estas operaciones. Las demás empresas realizan sobregiros bancarios con el mismo fin.

Para el caso de los recaudos por concepto de ventas producto de la operación del negocio, todas las empresas estudiadas tienen acuerdos de recaudos con bancos,

que les ofrecen un reporte en línea y permiten una conciliación bancaria ágil y actualizada.

CONCLUSIONES

- Las tesorerías de las empresas estudiadas tienen una organización basada en tres cargos principales: el tesorero o director financiero, seguido por analistas y auxiliares de tesorería.
- Cuando el director financiero es el único responsable de la gestión de tesorería, existe el riesgo de que tenga que hacer un desgaste en operaciones de inversiones temporales y pagos a terceros, lo que se puede evitar si se documentan las políticas y procedimientos que enmarquen las responsabilidades y operaciones de este cargo, que permitan la delegación de funciones.
- Las empresas tienen acuerdos de recaudo con entidades bancarias, ya que estas cuentan con amplia presencia en diferentes ciudades a nivel nacional y plataformas tecnológicas que permiten el registro en línea de las facturas pagadas por clientes, lo que permite que las conciliaciones bancarias sean ágiles, y se mantenga un monitoreo de cartera en tiempo real.
- Un sistema de aprobaciones con control dual en cada área, y una causación previa de los pagos, es soporte de seguridad para la tesorería que estos son procedentes. Tener un departamento de cuentas por pagar, como en el caso de Tenaris, no constituye un proceso de pago eficiente.
- Los acuerdos de seguridad para pagos a terceros mediante transferencias electrónicas con las entidades financieras, deben identificar dos tipos de perfiles diferentes: uno que estructure el pago y otro que lo apruebe.

- Las herramientas utilizadas para realizar pagos a terceros están estructuradas con base en las exenciones del gravamen al movimiento financiero. Las más utilizadas son los acuerdos de APTs ofrecidos por firmas comisionistas de bolsa y los sobregiros bancarios.
- Las inversiones temporales en las empresas no tienen carácter especulativo, su perfil de riesgo es muy conservador.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Álvaro; FERNANDEZ, Tomás y SUAREZ, José Luis. Benchmarking de la Función Financiera. McGraw-Hill, 1996

CALDERÓN A, Calderón. Operaciones de Tesorería. CESA, 2006.

ESPAÑA BOQUERA, María Carmen. Servicios Avanzados de Telecomunicaciones. Ediciones Díaz de Santos, 2006.

GARCIA SERNA, Oscar. Valoración de empresas, Gerencia del valor y EVA. Prensa Moderna, 2003.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Editorial Norma, 1994.

MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús. Matemáticas Financieras Aplicadas. ECOE Ediciones 2003.

PETTY, William J., KEOWN, Arthur y MARTIN John. Introducción a las finanzas, la práctica y la lógica de la dirección financiera. Prentice Hall, 1999.

VALERO VARELA, Hector Julio y SIERRA REYES, Pastor Hamlet. Generalidades del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) en Colombia (Actualización). DIAN, 2007.

VAN HORNE, James C y WASCHOWICS John M. Administración financiera, Décima edición 2002.

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones de Inversión. CEJA, 1998.

Páginas de Internet consultadas

Abonos Colombianos S.A.: www.abocol.com

Banco de la República: www.banrep.gov.co

Cámara de Comercio de Cartagena: www.cccartagena.org.co

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: www.dane.gov.co

Puerto de Cartagena: www.puertocartagena.com

ANEXO A. ENCUESTA

Nombre de la empresa: _____

1. ¿Cuántos funcionarios tiene la tesorería?

2. ¿Cuál es el nivel de jerarquía?

3. ¿Cómo es el registro del recaudo?

4. ¿Tienen una política de seguridad para pagos? ¿Está documentada?

5. ¿Tienen una estrategia definida para pagos a terceros exentos del gravamen al movimiento financiero? ¿Cuál?

6. ¿Tienen una política de inversiones temporales definida? ¿Está documentada?

7. Cuando las tasas de interés del mercado son bajas, ¿qué tipo de inversiones prefieren para sus excedentes de liquidez?
 - a. Operaciones repo
 - b. CDT's
 - c. Carteras colectivas
 - d. Bonos
 - e. Cuentas de ahorro
 - f. TES
 - g. Otros ¿Cuál?

8. Cuando las tasas de interés son altas ¿qué tipos de inversiones prefieren?

- a. Operaciones repo
- b. CDT's
- c. Carteras colectivas
- d. Bonos
- e. Cuentas de ahorro
- f. TES
- g. Otros ¿Cuál?

9. Si son indiferentes al nivel de tasas de interés del mercado, indique ¿qué tipos de inversiones prefieren?

- a. Operaciones repo
- b. CDT's
- c. Carteras colectivas
- d. Bonos
- e. Cuentas de ahorro
- f. TES
- g. Otros ¿Cuál?

9. ¿Cuentan con un software que integre todas las operaciones de tesorería?