

La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales.

The importance of a treasury departament in commercial companies.

Eco. Rosa Melba Haz Gamarra ^{1*}, Ing. Daniel Xavier Fiallo Moncayo ²

1.* economista. Investigadora Independiente, Ecuador. Email: rosahaz@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1879-6054>

2. Magister en Administración de Empresas con Mención en Telecomunicaciones. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Email: fiallom@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7643-9763>

Destinatario: rosahaz@hotmail.com

Recibido: 10/ noviembre/2021

Aceptado: 12/diciembre/2021

Publicado: 29/enero/2022

Como citar: Haz Gamarra, R. M., & Fiallo Moncayo, D. X. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4 (14), 16-29. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id186>

Resumen: La gestión financiera es imprescindible porque permite administrar los fondos para la asignación de activos y pasivos, además de lograr el cumplimiento de objetivos planteados para la obtención de una rentabilidad económica estable en una organización, lo que es vital; porque así se puede medir la eficiencia en todas las actividades y evaluar el rendimiento de los activos en un lapso de tiempo determinado. Es así como la gestión de tesorería engloba todo lo relacionado con cobranzas, pagos, liquidez, acuerdos y demás procedimientos ya sea con entidades bancarias o con otras empresas para centrar esfuerzos en todo lo concerniente a flujos monetarios y poderlos manejar de forma eficiente, efectiva y eficaz; es por ello, que este estudio se centra en determinar la importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. Este análisis sistemático de literatura presenta una metodología centrada en la revisión bibliográfica con un enfoque documental, donde se pudo establecer que el correcto funcionamiento de un departamento de tesorería depende fundamentalmente de la integridad en la información que se tenga, es capaz de llevar de manera correcta todos los datos pertinentes a ingresos, egresos, cobranzas, deudas, relaciones bancarias e intercomerciales y la automatización es la mejor alternativa para la tomar decisiones.

Palabras Clave: Gestión, tesorería, liquidez, rentabilidad, empresas comerciales.

Abstract: Financial management is essential because it allows the administration of funds for the allocation of assets and liabilities, in addition to achieving the fulfillment of objectives set for obtaining stable economic profitability in an organization, which is vital; because this way you can measure the efficiency of all activities and evaluate the performance of assets in a given period of time. This is how treasury management encompasses everything related to collections, payments, liquidity, agreements and other procedures, whether with banks or other companies, to focus efforts on everything related to monetary flows and be able to manage them efficiently, effectively and effectively; That is why this study focuses on determining the importance of a treasury department in commercial companies. This systematic analysis of the literature presents a methodology focused on the bibliographic review with a documentary approach, where it was established that the proper functioning of a treasury department depends fundamentally on the integrity of the information available, it is capable of correctly carrying out all data pertaining to income, expenses, collections, debts, banking and intercommercial relationships and automation is the best alternative for decision making.

Keywords: Management, treasury, liquidity, profitability, commercial companies.

Haz Gamarra, R. M., & Fiallo Moncayo, D. X. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4 (14), 16-29. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id186>

INTRODUCCIÓN

La globalización actual ha incidido directamente en el mundo empresarial ya que este se ha visto en la necesidad de reorganizar sus estructuras bases o fundamentales para poder estar acorde con la competencia ardua que se presenta sobre todo si se desea comercializar de manera internacional. Para ello es necesario adaptarse al mercado mediante el cumplimiento de patrones y estándares que garanticen productos y servicios eficientes y de alta calidad, donde prevalezca la innovación en todos los ámbitos para poder alcanzar una alta competitividad (Mendiburu, 2019).

Para ello, toda organización en sí requiere disponer de elementos o medios que permitan la ejecución de las actividades o acciones con la finalidad de alcanzar objetivos y metas prefijadas desde su conformación, es decir, requiere de recursos organizacionales para poder construir bases sólidas en búsqueda de crecimiento. Estos recursos pueden ser materiales, financieros, humanos, mercadológicos o intangibles, pero deben ser administrados de tal forma que se logre planear, dirigir, controlar y organizar todas las actividades para el funcionamiento de la empresa, lo que se logra a través de una adecuada gestión empresarial. (Guarnizo et al., 2021)

Por otra parte, la gestión empresarial representa el conjunto de elementos por medio de los cuales se estudia todo lo relacionado con los diferentes procesos involucrados en la empresa, con el fin de aumentar continuamente la efectividad, competitividad y rentabilidad mediante la organización, dirección, planificación, coordinación, formulación de estrategias y control de procesos para alcanzar objetivos definidos mediante una planificación estratégica que logre la integración de los procesos administrativos, operativos, de costes, calidad, logística, transporte y distribución; utilizando para ello todos los recursos disponibles, orientados hacia la optimización y productividad (Arias, 2018).

En este sentido, para alcanzar una gestión empresarial efectiva, es necesario emplear diversas técnicas en todos los procesos de tal forma que se ofrezcan garantías a largo plazo para crecer y proyectarse de manera continua frente a un mercado que cada día se vuelve más y más competitivo. Entre estas técnicas se encuentran el análisis estratégico, la gestión organizacional, de tecnología de la información, financiera, de recursos humanos, ambiental y de operaciones (Batista & Estupiñán, 2018).

En cuanto a la gestión financiera como técnica de la gestión empresarial, ésta es imprescindible puesto que por medio de ella se administran los fondos mediante una serie de herramientas e indicadores que permitirán canalizar la asignación tanto de activos como pasivos para el cumplimiento de los objetivos planteados y poder lograr la obtención de una rentabilidad económica estable, lo que es vital; porque de esta forma se puede medir la eficiencia en todas las actividades y se puede evaluar también el rendimiento de los activos en un lapso de tiempo determinado (Huacchillo et al., 2020)

Estas evaluaciones dependerán del modelo financiero que se escoja ya que por medio de él se puede prever y analizar el impacto de una situación específica o decisión tomada y la manera en que esta podrá repercutir en el rendimiento de las acciones y en la planificación futura para la asignación de recursos. Estos modelos son representados a través de funciones matemáticas y con ellos es posible visualizar activos, pasivos, liquidez y compromisos, entre otros, fundamentales para la actividad comercial de pequeñas o grandes empresas. (Cabrera et al., 2017).

Es así como la gestión de tesorería engloba todo lo relacionado con cobranzas, pagos, liquidez, acuerdos y demás procedimientos relacionados ya sea con entidades bancarias o con otras empresas para centrar esfuerzos en todo lo concerniente a flujos monetarios para poder manejar de forma eficiente, efectiva y eficaz una organización (Rivera, 2020); es por ello que este estudio se centra en determinar la importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales.

METODOLOGÍA

El presente análisis sistemático de literatura presenta una metodología centrada en la revisión bibliográfica con un enfoque documental, por medio del cual fue posible indagar de forma meticulosa en diversos medios electrónicos como revistas científicas, páginas web confiables, informes y trabajos mediante la búsqueda en diversas fuentes como Scopus, Scielo, Web of Science, Google Scholar y Elsevier, con la finalidad de obtener el contenido relacionado a la importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales, de tal manera que se obtuviese contenidos relevantes para ser recopilados, archivados y analizados correctamente y por orden de importancia.

Se analizaron un total de 15 documentos digitales entre los que se encontraron trabajos de grado, diversos artículos de revista, textos científicos, entre otros, por presentar la información de mayor relevancia en el tema de análisis, los cuales fueron plasmados en forma de citas a lo largo de la redacción del artículo ya que permitieron la identificación, valoración, explicación y simplificación del contenido que se deseaba.

RESULTADOS

El objetivo principal para toda empresa comercial está centrado en el incremento de sus ganancias, es decir, desean ser económicamente rentables y el alcance de ello requiere de esfuerzos mancomunados por parte de todo el personal que hace vida dentro de la entidad para lograr una buena planeación estratégica y gestión de los recursos, donde prevalezca el desarrollo de las unidades económicas para poder trabajar de manera eficiente, eficaz, oportuna y adecuada, logrando aumentar la liquidez, permitiendo a su vez ser más competitivos, sobretodo en la era globalizada en la que nos encontramos (Alva et al., 2020).

Es así como la gestión de tesorería se vuelve vital para garantizar la fluidez de una empresa comercial. Tal como señala Montaña (2018), la gestión de tesorería se define como las técnicas, normas y procedimientos utilizados para el manejo de la liquidez o flujos monetarios a corto plazo y/o de manera inmediata de una entidad, con de propósito de elevar la rentabilidad y reducir el capital circulante; el cual, debe ser transparente en todo momento por involucrar los cobros, pagos y negociaciones que la empresa tenga con otras entidades comerciales o financieras.

Por tanto, la gestión de la tesorería es la encargada de controlar los procesos para los fondos de entrada y de salida del efectivo de la empresa; mientras que, la administración de la tesorería maneja todo lo relacionado a los documentos para el movimiento de efectivo y su respectivo control contable (Cedeño, 2019).

En la actualidad, la crisis económica a nivel mundial ha sido generalizada por lo que la correcta gestión de la tesorería permite a las compañías tomar medidas en caso de situaciones adversas, pudiendo estar más preparados para ellas al tener claras las políticas y estrategias de negociación y poder competir, negociar, controlar, insistir e innovar de manera más eficiente y eficaz (Montaña, 2018).

Visto desde una forma más clara, mediante la gestión de tesorería cualquier organización es capaz de llevar un control del dinero tanto que entra como del que sale, hacia donde esta direccionado, en qué momento y bajo que costos o beneficios; es decir, posee conocimiento pleno de las cuentas por cobrar, por vencer, vencidas, pagos a proveedores y acreedores, con la finalidad de disminuir los fondos destinados a la financiación ajena así como los costes asociados a ella, reducir los capitales retenidos, además de, contraer el coste de estas transacciones monetarias (Reyes & Soria, 2021).

Ahora bien, esta gestión es llevada a cabo por un departamento, el cual, se encarga de hacer cumplir todas las políticas y procedimientos pertinentes en el área de finanzas para garantizar que la empresa se encuentre en regla con respecto a todas las disposiciones gubernamentales de control que sean necesarias y se cumplan con todos los protocolos e instructivos para llevar un correcto funcionamiento dentro del mismo. Este debe prever cualquier cambio o requerimiento del entorno económico y que a su vez éste no se afecte con ningún tipo de eventualidad repentina que pueda suscitarse; además, es fundamental que trabaje en las buenas relaciones que puedan existir con las

distintas entidades bancarias y clientes para alcanzar buenas condiciones tanto a corto como a mediano plazo (Peralta & Troya, 2021).

En cuanto a los objetivos principales de este departamento Mendoza (2019) indica que éstos se centran en buscar la mejor utilidad posible entre los beneficios y los costos de liquidez para la empresa, orientar el efectivo disponible para realizar de manera oportuna todos los pagos y optimizar los activos corrientes para alcanzar un aumento en liquidez.

En este sentido los autores Cambrano et al. (2019), en su investigación titulada: “Función de la tesorería en un corporativo yucateco. Estudio de caso” encontraron que, desde el punto de vista tradicional, la función de tesorería se enfocaba en las relaciones con los agentes externos, en la liquidez, la gestión operativa y la gestión bancaria, lo que volvía el trabajo en sí como rutinario y monótono, sin prever estrategias ni trabajar en conjunto con los demás departamentos, centrándose únicamente en las actividades que a ellos correspondía sin tener participación alguna en las demás áreas pero ya hacia la era contemporánea, esto comienza a cambiar y las organizaciones empiezan a dar un vuelco en cuanto a las funciones o dependencias del departamento se refiere, integrando más esta área con el negocio, convirtiéndolos en procesos colaborativos e involucrando a todas las áreas, teniendo que trabajar de forma recíproca, administrando tanto excedentes como déficit y gestionando todos los riesgos financieros.

En la Tabla 1 se puede observar la comparación entre el enfoque tradicional y contemporáneo de las funciones de un departamento de tesorería en empresas comerciales.

Tabla 1

Comparación entre el enfoque tradicional y contemporáneo de las funciones de un departamento de tesorería en empresas comerciales.

Enfoque tradicional	Enfoque contemporáneo
Provisión de capital, relaciones con los inversionistas, financiamiento de corto plazo, banca y custodia, crédito y cobranza e inversiones.	Análisis del entorno económico, previsiones de efectivo, identificar déficit o superávit, identificación de riesgos, condiciones bancarias, analiza conflictos de interés entre accionistas y directivos
Objetivo rentabilidad y liquidez preponderantemente, gestión operativa y bancaria.	Objetivo administración eficaz del efectivo y de los riesgos, menor costo.
Herramientas presupuesto de efectivo, control de efectivo, de pagos y cobros	Herramientas la planeación estratégica y la gestión de riesgos, implementación de <i>cash pooling</i>
Enfocada a trabajo muy repetitivo y presta poca atención a aspectos estratégicos	Busca la automatización de procesos repetitivos para generar mayor tiempo de análisis estratégico

Fuente: Cambrano et al. (2019)

Entre las funciones que actualmente poseen estos departamentos según señala López (2014) citado por Cambrano et al. (2019) se encuentran:

- Gestionar la liquidez.
- Encargarse de las necesidades y excedentes a corto plazo.
- Tramitar las negociaciones bancarias y con proveedores.
- Tratar el riesgo.
- Relacionarse con otros departamentos.
- Formalizar documentos de gestión del departamento.
- Preparar previsiones y presupuestos.
- Contribuir en la búsqueda de soluciones de financiación con antelación.

Por lo tanto, para tener control total del departamento es necesario según (Solucion, 2020) :

- Tener un control en los cobros.
- Llevar una buena gestión de pagos.
- Negociar buenos acuerdos de financiación bancaria.
- Supervisar el cumplimiento de las negociaciones bancarias.
- Realizar el presupuesto del departamento.
- Gestionar las coberturas según el tipo de cambio y el tipo de interés.
- Llevar una contabilidad diaria.

- Contratar un seguro de crédito como instrumento de negociación.

Ahora, muchas organizaciones son llevadas por sus propios dueños, quienes a pesar de la inexperiencia en el ramo gestión tanto de la tesorería como de la contabilidad, manejan este departamento y emplean personal con poca experiencia o sin conocimiento de tecnologías que ayudan al mejoramiento y fluidez de las labores de finanzas, trabajando con métodos anticuados e incluso en algunas ocasiones de forma manual y gestionando el comercio vía telefónica; lo que provoca un daño inminente en las operaciones cambiarias, dejando de ser competitivas frente a otras organizaciones similares en la nación.

En la actualidad las funciones que debe realizar el departamento de tesorería en cualquier empresa comercial se han beneficiado gracias a la aparición de métodos y herramientas que facilitan y automatizan los procesos de gestión como por ejemplo las conciliaciones y movimientos de cuentas bancarias, cobranzas, pagos, consulta electrónica de saldos, entre otros, pudiendo así gestionarse de manera más eficiente todos los procesos involucrados en el departamento y disminuyendo los tiempos de operación y respuesta ante cualquier solicitud o eventualidad que pueda presentarse, lo que incide directamente en la toma de decisiones por parte del departamento de finanzas. En tal sentido, la actualización de las herramientas financieras, ayudan a mejorarlos controles en las negociaciones mercantiles y permite que las operaciones se realicen de manera más rápida e imparcial para así adquirir un mayor aprovechamiento de los recursos y una mayor productividad (Fernández et al., 2019).

De la misma manera, la automatización en el departamento de tesorería según Ramón (2018) permite un control efectivo para:

- Registrar las entradas y salidas de dinero ya sea que hayan sido realizadas en efectivo o por vía de transferencia.
- Valorar, comprar y administrar recursos en monedas extranjeras.
- Sintetizar cuentas bancarias.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Efectuar reportes para del flujo de efectivo.
- Controlar los fondos fijos y de caja.
- Abrir y cerrar cuentas bancarias.
- Plasmar simulaciones de posibles escenarios que puedan presentarse en el futuro.
- Ejecutar pronósticos de cobros y pagos pendientes a lo largo del tiempo.

La automatización del departamento ayuda fundamentalmente al tesorero en la formulación de estrategias y minimización de errores, con lo que se obtiene una mejor optimización de los recursos al administrar de manera más eficaz el efectivo y los riesgos a los que se expone la

empresa; pudiendo con ello establecer las funciones inherentes a su cargo así como también los procedimientos que debe seguir, tal como se muestra en la Tabla 2 correspondiente a las funciones y procedimientos de un tesorero en la actualidad (Cambrano et al., 2019)

Tabla 2

Funciones y procedimientos de un tesorero en la actualidad.

Funciones	Procedimientos que seguir
Análisis del entorno económico	Obtener las conclusiones derivadas del análisis realizado para definir las premisas técnicas que habrán de considerarse como referencia estratégica en la elaboración de planes y estrategias que habrán de implementarse.
Definición del perfil de la tesorería	Configurar la estructura del departamento de tesorería, definiendo ubicación organizacional, líneas de autoridad, funciones y responsabilidades de este. Elaborar el marco de normatividad que regulará las operaciones de la tesorería.
Generación de la información necesaria para la administración de las inversiones	Realizar los diagnósticos, pronósticos y escenarios relativos al comportamiento de las tasas de interés, la cotización peso/dólar, los mercados de dinero, etc. Estimar y programar los excedentes financieros de la empresa para diseñar la configuración de los portafolios de inversión.
Participación en la elaboración de planes y proyectos estratégicos de la empresa	Elaborar el portafolio de riesgos financieros. Desarrollar las proyecciones de los flujos de efectivo de la empresa.
Planeación de las inversiones	Fijar los objetivos que se pretenden analizar. Definir las estrategias idóneas para el logro de los objetivos fijados.
Realización de los diagnósticos financieros	Evaluar el estado actual de las tasas de interés, el tipo de cambio, los mercados financieros y la estructura del portafolio de la tesorería.
Emisión de los pronósticos financieros	Estimar el estatus futuro de las tasas de interés, el tipo de cambio, etc.
Elaboración de los escenarios financieros	Diseñar los diversos escenarios benévolos y adversos para los excedentes financieros para posibilitar la anticipación a los mismos, la capitalización de oportunidades y la evasión de las adversidades.
Operación de los excedentes de tesorería	Elaborar un calendario estratégico para visualizar el efecto de estos sobre las tasas de interés, el tipo de cambio e instrumentos del mercado de dinero. Seleccionar las emisiones con mejores perspectivas en materia de rentabilidad y riesgo.
Evaluación de las opciones de financiamiento	Definir el perfil de la estructura financiera de la empresa. Determinar el menú de opciones de financiamiento adecuadas para la empresa. Calcular el costo individual de las diferentes alternativas de financiamiento.
Generación de valores agregados a los excedentes financieros	Seguir, analizar, evaluar, ponderar, dimensionar e interpretar permanentemente el comportamiento del mercado de dinero.
Identificación de riesgo de las inversiones	Practicar inventario que posibilite la identificación del conjunto de adversidades potenciales influyentes en las inversiones.
Atenuación de los riesgos de las inversiones	Evaluar las diferentes opciones de cobertura de riesgos financieros.

Fuente: (Cambrano et al., 2019)

En la actualidad, para tener una buena gestión de tesorería donde se logre una excelente administración de recursos y el alcance de metas planteadas, Cambrano et al. (2019) señalan que

es necesario el desarrollo de actividades fundamentales como lo son la planeación estratégica, la gestión de riesgos y el cash pooling o préstamos intercompañías.

En el caso de la planeación estratégica de un departamento de tesorería, Cambrano et al. (2019) también indican que es necesario desarrollar funciones como proyecciones de corto, mediano y largo plazo en escenarios tanto internos como externos de la empresa; fijar propósitos y alternativas; formular políticas, estrategias, proyectos, planes y objetivos; establecer expectativas; caracterizar fortalezas y debilidades, así como también clasificar los riesgos, entre otros.

En cuanto a la gestión de riesgos, ésta siempre está presente en cualquier empresa comercial (sin importar su dimensión) puesto que la incertidumbre del futuro conlleva a la toma de decisiones estratégicas que pueden ser atinadas o no, por lo que se tienen riesgos al momento de tomarlas o riesgos en cuanto a las consecuencias que se puedan producir como resultado de volatilidad, adelantos tecnológicos, poca regulación en el mercado, entre otros que buscan ventajas competitivas y aumento en el valor de los accionistas

Por otro lado, el cash pooling o préstamos intercompañías es un método de financiación que utilizan varias empresas del mismo ramo con el objetivo de alcanzar un equilibrio y optimizar la posición global del grupo, lo que ayuda al encargado del departamento (tesorero) a llevar un mejor control sobre el pago de intereses. Este se aplica en la constitución de tesorerías centralizadas.

Ahora bien, existen varios tipos entre los que se encuentran: el cash pooling con traspaso saldo cero, donde las empresas filiales traspasan el total de sus saldos a la compañía central; el cash pooling conceptual en cuyo caso no hay un traspaso de saldos pero la entidad financiera ajusta los intereses en función del saldo que posea la empresa y el cash pooling overnight, donde los integrantes realizan las transferencias de saldo hacia la entidad central, esta calcula los intereses y luego de las 12 de la noche, esta transferencia ya no es reflejada o son desechos los préstamos como si nunca hubiesen existido (Cambrano et al., 2019)

Independientemente del modelo de gestión que se instaure en el departamento de tesorería, éste permitirá llevar un control eficiente y eficaz con el que lograra predecir con antelación los movimientos del banco y poder analizar los riesgos presentes que pudiesen causar disturbios afectando los cobros y la financiación empresarial, tal como ocurrió estos últimos años con la aparición del COVID-19. Por tal motivo, este es imprescindible para el control de intereses bancarios así como también para los remuneratorios, y es por ello, la importancia de poder preparar presupuestos mensuales donde estén previstos los riesgos y sus fluctuaciones como esta ya que la arista para maniobrar es más corta gracias a la inestabilidad económica que se presenta; motivo por el cual la mayoría de las empresas tiende a resguardar su liquidez a pesar del coste de oportunidad (González, 2020).

En situaciones como la emergencia sanitaria del COVID-19, Deloitte S-Latam, C.A (2020) indica la necesidad que han tenido las organizaciones de consultar con expertos en escenarios especiales, la manera en la que se pueden solventar lo referente al financiamiento durante la urgencia (puesto que la misma impide tratar el financiamiento de forma generalizada) explicando que es necesario:

- Buscar nuevas fuentes de financiamiento.
- Optimizar el capital de trabajo.
- Visualizar escenarios de proyección de flujos de efectivo.
- Gestionar los riesgos financieros.
- Reducir los costos financieros asociados a la tesorería.
- Centralizar el efectivo.

Todo ello permitirá crear planes y estrategias de elevada volatilidad que permitan trabajar con bajos ingresos, variabilidad e inseguridad en los flujos de ingresos de las empresas para poder seguir operando en tiempos difíciles como el que se vive a nivel mundial en la actualidad (Deloitte S-Latam, C.A, 2020).

Por consiguiente, un correcto funcionamiento en la tesorería de cualquier empresa comercial en esta época incidirá directamente sobre el éxito que la misma tenga, ya que al tenerse planes y estrategias que permitan anticiparse a las necesidades de financiamiento que ésta pueda demandar se puede disponer de fondos que garanticen la liquidez para cumplir con los gastos y a su vez alcanzar las metas propuestas diariamente, siguiendo los procedimientos adecuados en la administración del flujo efectivo (Cedeño, 2019).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El correcto funcionamiento de un departamento de tesorería depende fundamentalmente de la integridad en la información que se tenga, esta debe ser precisa y oportuna lo que se logra con la disposición de herramientas tecnológicas y de comunicación para lograr una interrelación entre todos los departamentos que integran la empresa y una mayor participación directa para el alcance de metas formuladas.

De igual forma, este departamento es capaz de llevar de manera eficiente, eficaz y correcta todos los datos pertinentes a ingresos, egresos, cobranzas, deudas, relaciones bancarias e intercomerciales, de tal forma que se lleve un ordenamiento de las fianzas; y se pueda contar con la información que se requiera en este ámbito de manera más rápida y efectiva, lo que a su vez facilita la gestión contable.



La mejor alternativa para mejorar continuamente los procesos en el departamento de tesorería de la empresa está en la automatización ya que esto incurrirá en un ahorro económico y de tiempo en la realización del trabajo además de facilitar la toma de decisiones más certeras a la hora de alguna eventualidad, puesto que se pueden generar simulaciones en casos hipotéticos que puedan presentarse y así formular el plan de riesgo más adecuado y provechoso para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, J., Garay, F., & Jorge, D. (2020). Gestión de tesorería un factor significativo de la liquidez en una institución privada. Trabajo de investigación para optar por el Grado Académico de Bachiller en Contabilidad y Gestión Tributaria , Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12840/3857>
- Arias, I. (Abril de 2018). Auditoría un enfoque de gestión. Observatorio de la economía latinoamericana. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Batista, N., & Estupiñán, J. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad. Infinite Study. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SpqaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=Gesti%C3%B3n+empresarial+y+posmodernidad&ots=okkZJMv8wT&sig=Nuwagc73HS_p3VEOx2aBCCvzts#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20empresarial%20y%20posmodernidad&f=false
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (Febrero de 2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Dominio de las ciencias, 3(4), 220-231. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>
- Cambrano, B., Duarte, L., & Rosado, Y. (2019). Función de la tesorería en un corporativo yucateco. Estudio de Caso. Informe presentado en el VII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones, Yucatán. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/19/trans-organizaciones/11-funcion-de-la-tesoreria-en-un-corporativo-yucateco.pdf>
- Cedeño, J. (2019). Diseño de un manual de control interno para el área de tesorería de la empresa SERVIDIVA sa. Tema presentado como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44091>
- Deloitte S-Latam, C.A. (2020). Soluciones para la tesorería en tiempos de crisis. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/audit/2020/Soluciones-para-Tesoreria-Assurance.pdf>
- Fernández, S., Díaz, L., Rodríguez, W., & Martínez, L. (2019). Influencia de la tecnología e información para el rendimiento de las Mipymes colombianas. Actualidad contable, 22(38), 25-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/257/25757716003/25757716003.pdf>

- González, A. (29 de Junio de 2020). Estar donde estés. Recuperado el 10 de Abril de 2022, de Lecciones sobre la importancia de la tesorería: <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/lecciones-sobre-la-importancia-de-la-tesoreria>
- Guarnizo, S., Tapia, A., & Zambrano, F. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava revista electrónica*, 13(2), 63-74. Obtenido de <http://200.14.53.83/index.php/opuntiabrava/article/view/1170>
- Huacchillo, L. A., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Mendiburu, J. (2019). Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de las MYPES productoras de calzado en le distrito El Porvenir-Trujillo 2015. *Ciencia y Tecnología*, 15(1), 49-58. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2292>
- Mendoza, L. (2019). Gestión de tesorería y su efecto en la liquidez de la empresa comercial Global Perlas Car SAC, Lima. Tesis para obtener el título profesional de Contador Público, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76940>
- Montaño, F. (2018). Gestión y control del presupuesto de tesorería (2da Edición ed.). Málaga: IC editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-1EpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Gesti%C3%B3n+y+control+del+presupuesto+d e+tesorer%C3%ADa,+Monta%C3%B1o+&ots=WSXcmj_p4p&sig=XFFAYo0NdAe7-MpofxJhaKBTgOU
- Peralta, L., & Troya, E. (2021). Análisis de procedimientos en el departamento de tesorería de la empresa lubricantes y lacas Cía. Ltda. Tesis de grado para optar por el título de Contador Público, Universidad César Vallejo, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/58766>
- Ramón, B. (2018). Propuesta de control interno para optimizar el proceso de las operaciones en el área de tesorería de la empresa Óptica Medina SRL., Lima, 2018. Informe de suficiencia profesional para optar al título profesional de contador público, Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1379>

- Reyes, C., & Soria, J. (2021). Gestión de tesorería y la liquidez de la empresa Cruz Verde SA 2021. Tesis para obtener el título profesional de contador público , Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73679>
- Rivera, L. (2020). El control interno en la gestión de tesorería de la empresa Makro Perú SAC en año 2018-Ate Vitarte-Lima. Tesis para optar por el título de contador público , Universidad Peruana de las Américas, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/975/TESIS%20-%20RIVERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Solunion. (20 de Febrero de 2020). Actualidad económica. Recuperado el 07 de Abril de 2022, de Gestión de tesorería, ¿por que es tan importante y como tenerla bajo control?: <https://www.solunion.es/blog/gestion-de-tesoreria/>