

Manejo Óptimo del Saldo de Caja para la Gestión de Tesorerías



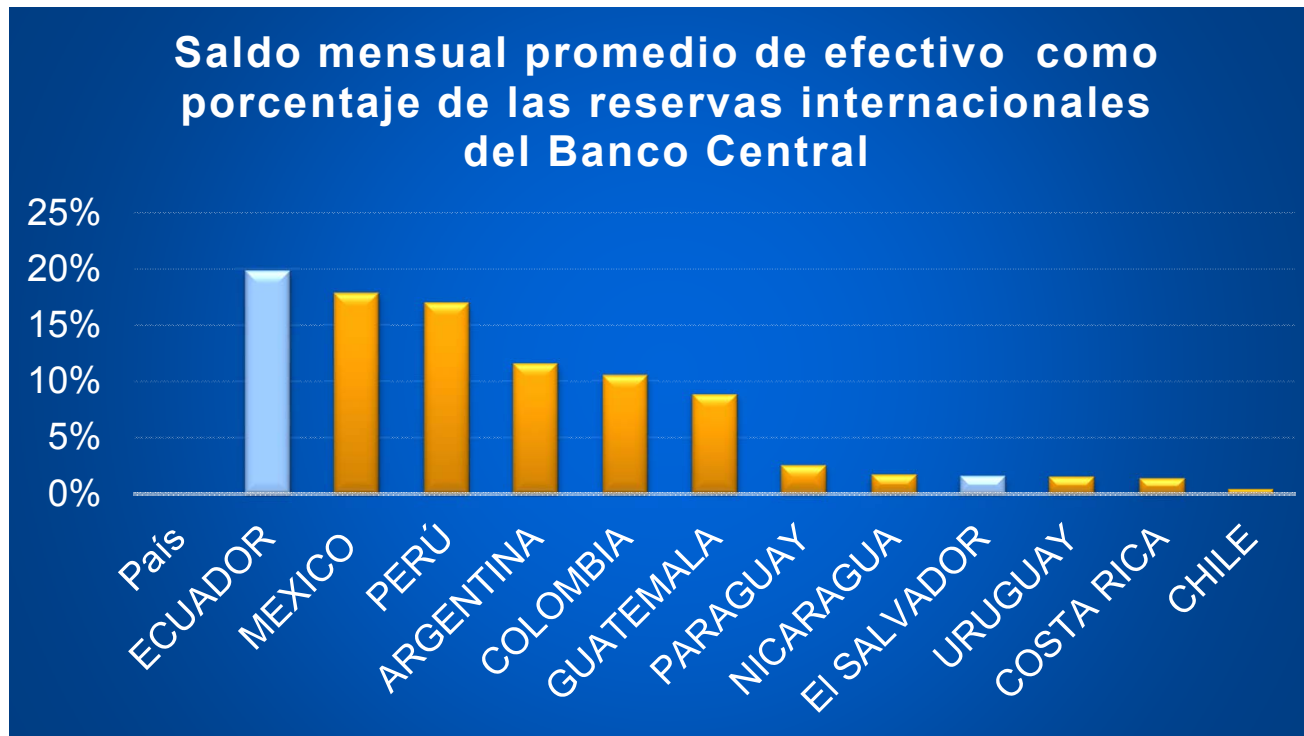
FOTEGAL 2015, República Dominicana
27 de agosto de 2015

CONTENIDO

- I. Importancia del manejo óptimo del saldo de caja en las Tesorerías de América Latina y el Caribe (LAC)
- II. ¿Qué implica optimizar el manejo de efectivo?
- III. Prácticas en la región
- IV. Ruta de acción

I. IMPORTANCIA DEL MANEJO ÓPTIMO DEL SALDO DE CAJA EN LAS TESORERÍAS DE LAC

La inversión de recursos afecta principalmente a la política monetaria.

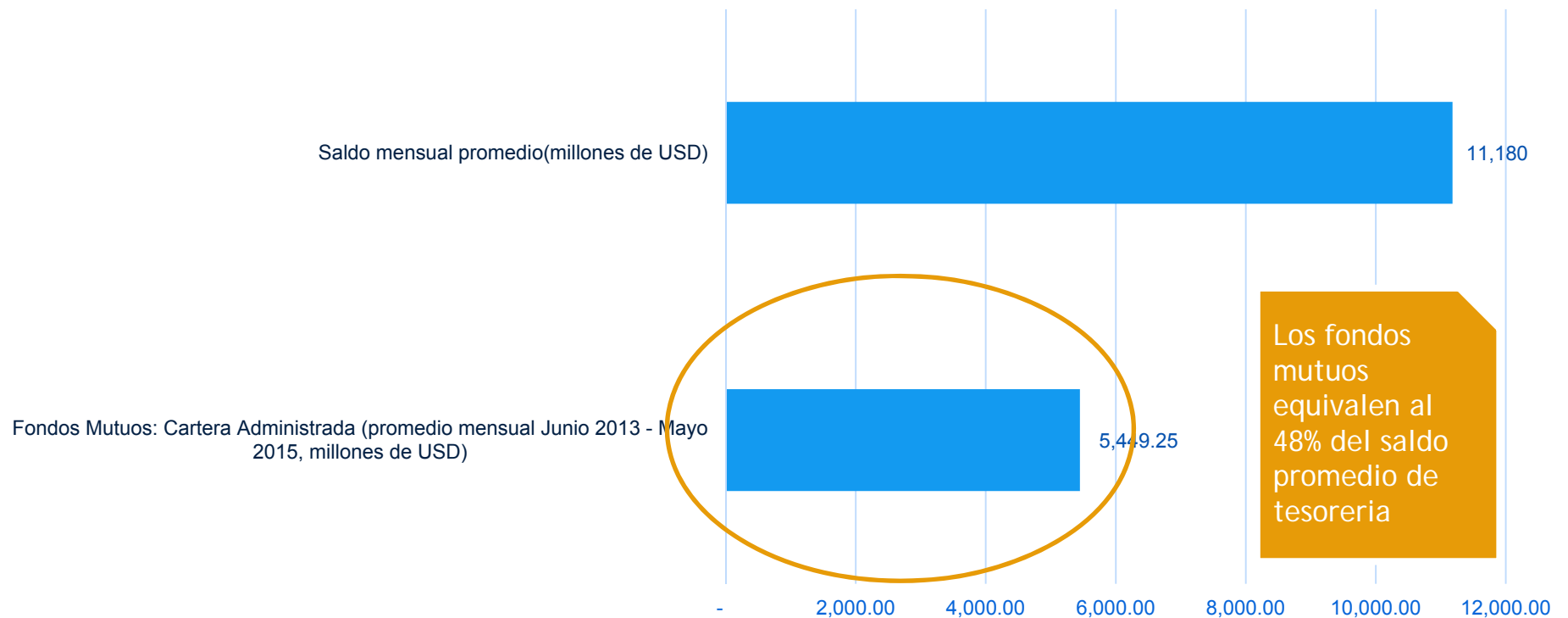


Fuente: Banco Mundial con información provista por los países de FOTEGAL

I. I. SALDO MENSUAL PROMEDIO VS. FONDOS MUTUALES

Perú

Fondos mutuos (cartera administrada) vs. Saldo Mensual Promedio Tesoreria



Fuente: Banco Mundial con información provista por los países de FOTEGAL y Superintendencia del Mercado de Valores de Perú

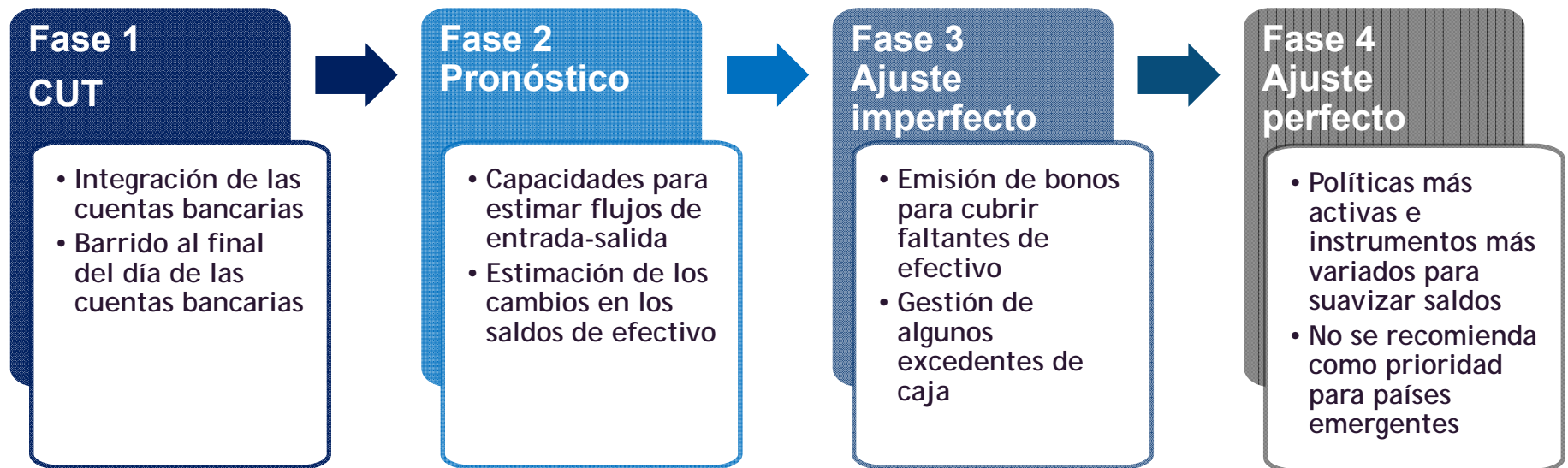
I. IMPORTANCIA DEL MANEJO ÓPTIMO DEL SALDO DE CAJA EN LAS TESORERÍAS DE LAC

Las tesorerías gubernamentales no sólo manejan una cantidad de recursos muy importante en comparación con otras instituciones como los fondos mutuos, también tienen tres responsabilidades adicionales:

1. Dar seguridad al mercado de deuda;
2. Minimizar los impactos en la política monetaria;
3. Asegurar saldos suficientes para la ejecución del presupuesto en línea con la programación financiera.

II. ¿QUÉ IMPLICA OPTIMIZAR EL MANEJO DE EFECTIVO?

El objetivo de la optimización de efectivo es administrar eficientemente los recursos en efectivo y la liquidez para pagar de forma puntual las obligaciones del gobierno.



Fuente: Mike Williams, 2010

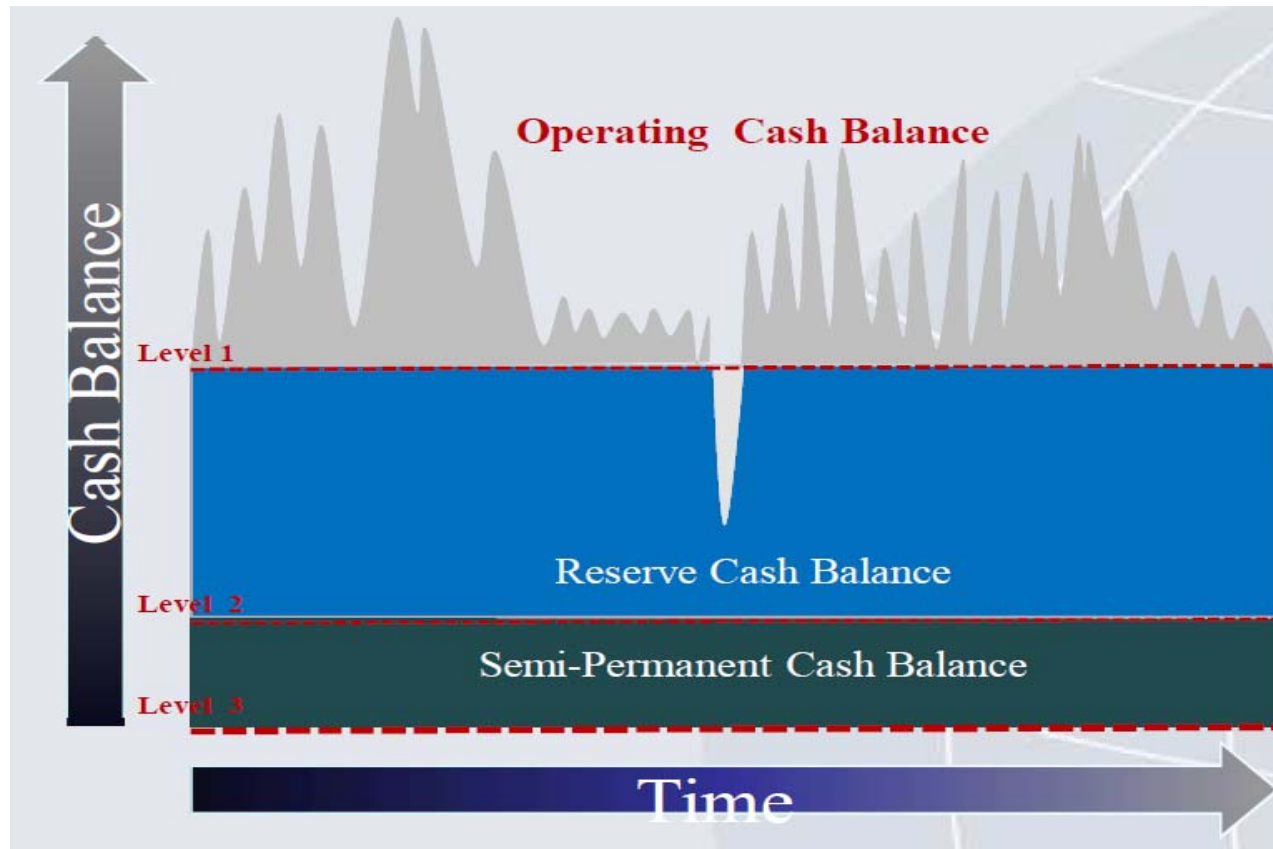
II. ¿QUÉ IMPLICA OPTIMIZAR EL MANEJO DE EFECTIVO?

Precondiciones para lograr el reforzamiento institucional:

- (i) Implementar un enfoque extensivo de CUT
- (ii) Robustecer y ampliar la gestión financiera pública
- (iii) Fortalecer las habilidades de pronóstico
- (iv) Incrementar la coordinación con las áreas de crédito público
- (v) Establecer un objetivo de balance cero

II. ¿QUÉ IMPLICA OPTIMIZAR EL MANEJO DE EFECTIVO?

Contar con una política de liquidez para determinar el monto mínimo de efectivo que deberá mantenerse, a fin de enfrentar pagos contingentes, urgentes o aquellos derivados por el error de pronóstico.



Fuentes: Storkey, 2012

II. ¿QUÉ IMPLICA OPTIMIZAR EL MANEJO DE EFECTIVO?

Para invertir los recursos en el mercado se requiere:

- Un contrato con el Banco Central o la banca privada;
- Definir un régimen de inversión que determine y limite la exposición al riesgo bancario (riesgo de depósito y riesgo de los instrumentos de inversión, por ejemplo);
- Establecer un comité de inversión que analice los movimientos del mercado de dinero, los flujos de efectivo y el calendario de emisión de deuda;
- Contar con una mesa de dinero que monitoree las operaciones de inversión y el riesgo (evaluaciones financieras del portafolio).

II. ¿QUÉ IMPLICA OPTIMIZAR EL MANEJO DE EFECTIVO?

PRECONDICIONES NECESARIAS PARA INVERTIR LOS EXCEDENTES DE EFECTIVO

Características de los países más avanzados	Características de países menos avanzados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralización de saldos de efectivo (CUT) ✓ Entendimiento claro sobre la cobertura del marco de planificación de efectivo ✓ Proyecciones exactas del efectivo y las entradas a corto plazo ✓ Proceso de transacciones y marco contable adecuados ✓ Intercambio oportuno de información entre la Tesorería central, las agencias que recaudan ingresos, los ministerios de gasto y/o ramas de la Tesorería ✓ Estructuras y responsabilidades institucionales apropiadas ✓ Modernos sistemas bancarios de pago y liquidación ✓ Uso de instrumentos financieros de corto plazo para la gestión de efectivo ✓ Integración de la gestión de deuda y efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema bancario subdesarrollado o subutilizado ✓ Pagos hechos con cheque y/o notas bancarias ✓ Múltiples cuentas bancarias del gobierno ✓ Desconocimiento de los saldos diarios de todas las cuentas del gobierno ✓ Endeudamiento innecesario ✓ Falta de preparación de las previsiones de flujos de efectivo ✓ Manejo de efectivo principalmente sobre el control del gasto ✓ Retrasos en los pagos ✓ Sistemas de TI con menor nivel de desarrollo ✓ Carencia de personal suficiente que cuente con habilidades para el manejo adecuado de efectivo y que comprenda la importancia de la planificación de efectivo ✓ Remuneración de ingresos de acuerdo a los días en que la cobranza se mantiene depositada en los bancos ✓ Servicios provistos por el BC que no son transparentes o están mal remunerados ✓ BC es la entidad que gestiona la liquidez del gobierno (invierte, etc.) y no la Tesorería ✓ Los depósitos en el Banco Central no son remunerados

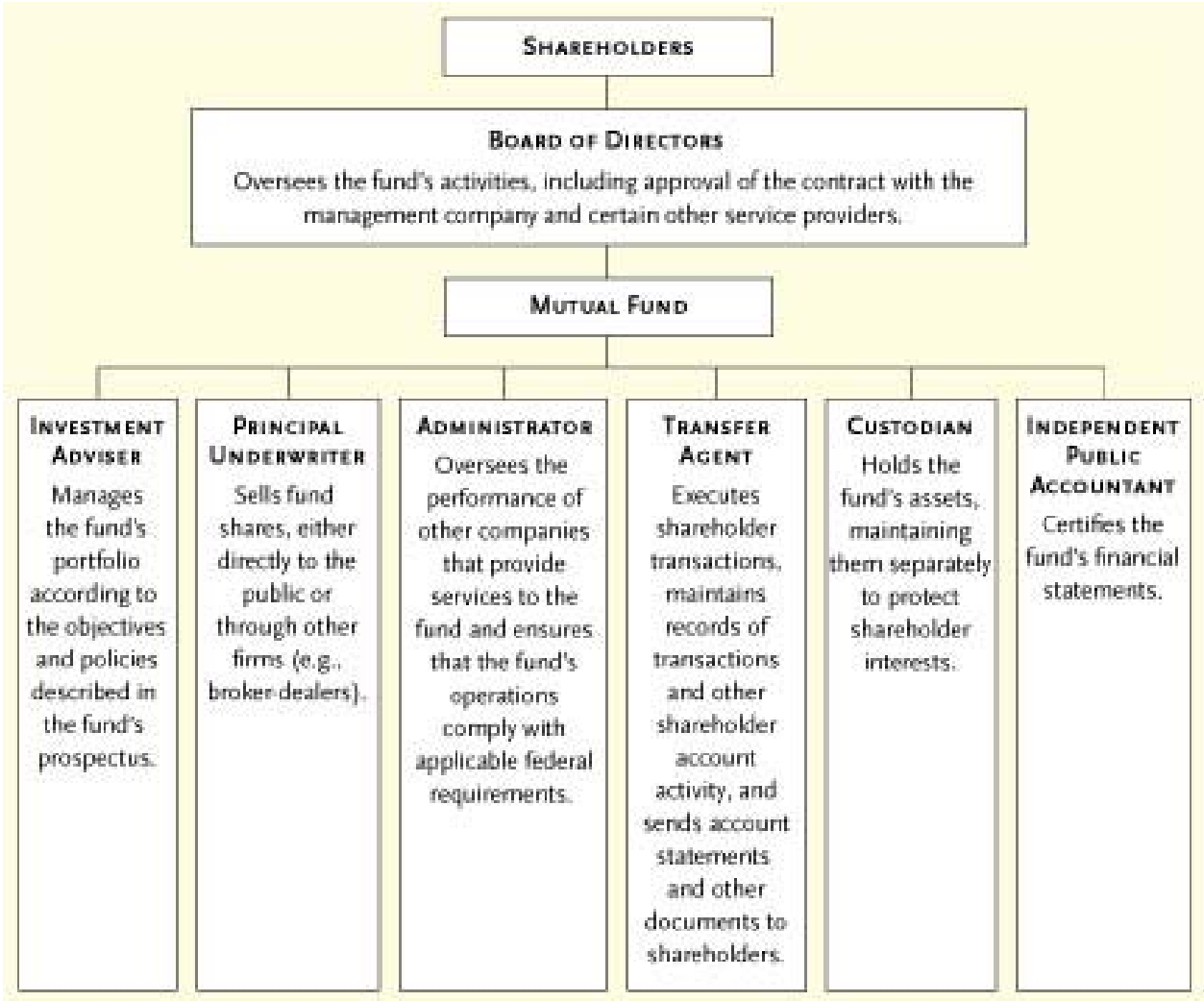
III. PRÁCTICAS EN LA REGIÓN

País	Marco legal	Banco central/Banco público	Bancos privados	Comité	Lineamientos	Reciben intereses	Mesa de dinero	Política de liquidez
Argentina		✓			✓			Una semana de pagos
Chile	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Es definida por el ministerio
Colombia	✓	✓	✓		✓	✓	✓	En proceso de definición
Costa Rica		✓			✓			En proceso de definición
Ecuador	✓	✓						150 millones USD
El Salvador		✓	✓		✓			En proceso de definición
Guatemala		✓						13 millones USD promedio
México		✓		✓	✓	✓	✓	Considera error de pronóstico y compromisos de inicio anuales
Nicaragua	✓	✓						Varía de acuerdo a proyecciones
Paraguay	✓	✓						En proceso de definición
Peru	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Dos reservas para pagos ordinarios y situación de estrés
Rep Dominicana	✓	✓						En proceso de definición
Uruguay		✓						100% de reserva líquida

Fuente: Elaboración del autor con información de los países

III. FUNCIONAMIENTO DE LOS FONDOS MUTUOS VS. TESORERIAS GUBERNAMENTALES. ¿SON COMPARABLES?

Gobierno Corporativo de fondos mutuos



III. GOBIERNO CORPORATIVO DE LOS FONDOS MUTUOS VS. TESORERIAS GUBERNAMENTALES. ¿SON COMPARABLES?

Funciones



III. GOBIERNO CORPORATIVO DE LOS FONDOS MUTUOS VS. TESORERIAS GUBERNAMENTALES. ¿SON COMPARABLES?

Estructura organizacional



IV. RUTA DE ACCIÓN

Corto plazo:

- Técnicas para mejorar la programación presupuestal y el análisis de efectivo
- Coordinación con el Banco Central (acuerdos/contratos)
- Creación de lineamientos y políticas de inversión basados en el marco jurídico de los países y las buenas prácticas internacionales
- Criterio para la inversión / Manejo de riesgos

Mediano/Largo Plazo:

- Desarrollo del mercado financiero y de deuda
- Mejoramiento de las prácticas presupuestarias

MANEJO ÓPTIMO DEL SALDO DE CAJA PARA LA GESTIÓN DE TESORERÍAS



FOTEGAL 2015, República Dominicana
27 de agosto de 2015