



TESORERIA **EMPRESARIAL**

MBA CARLOS MENDOZA TORRES

enero 2026

TESORERÍA EMPRESARIAL

Micros, pymes y corporativos

09
ENE

16
ENE

23
ENE

30
ENE

HORA:
7:30 A 9:30 PM

EXPOSITOR

MBA. CARLOS ROBERTO MENDOZA TORRES

Coordinador Filial del Titulado y Administrador de Empresas por la PUNP Compañía de
Marketing, Análisis Financiero en el ámbito empresarial.

M1 – FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA

- La gestión de tesorería y su ubicación en la empresa.
- Las funciones del tesorero y del administrador financiero.
- La gestión del capital de trabajo.
- Vinculación con los estados financieros.

M2 – MEDIDAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA

- El control de la caja chica.
- El control de la cuenta corriente.
- Conciliación bancaria
- Modelo de Baumol



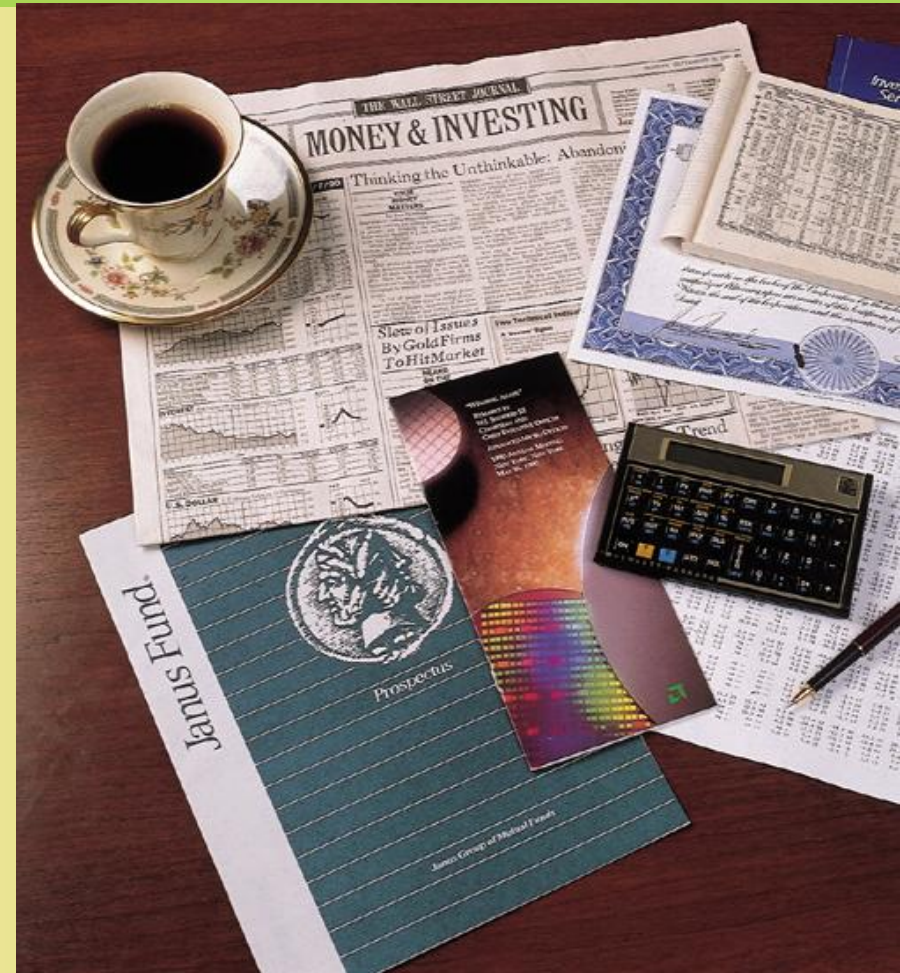
M3 – OPERACIONES CON EL SISTEMA FINANCIERO

- Instrumental financiero.
- Optimización del palanqueo financiero.
- Operaciones activas y pasivas.
- Indicadores de tesorería.
- Modelo marginal de cuentas por cobrar.

M4 – ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE TESORERÍA

- Flujo de caja: sus partes
- Elaboración del flujo de caja
- Actividades del flujo de efectivo
- Medidas de mejoramiento de la liquidez.

DIAGNOSTICO . CONCEPTOS BASICOS



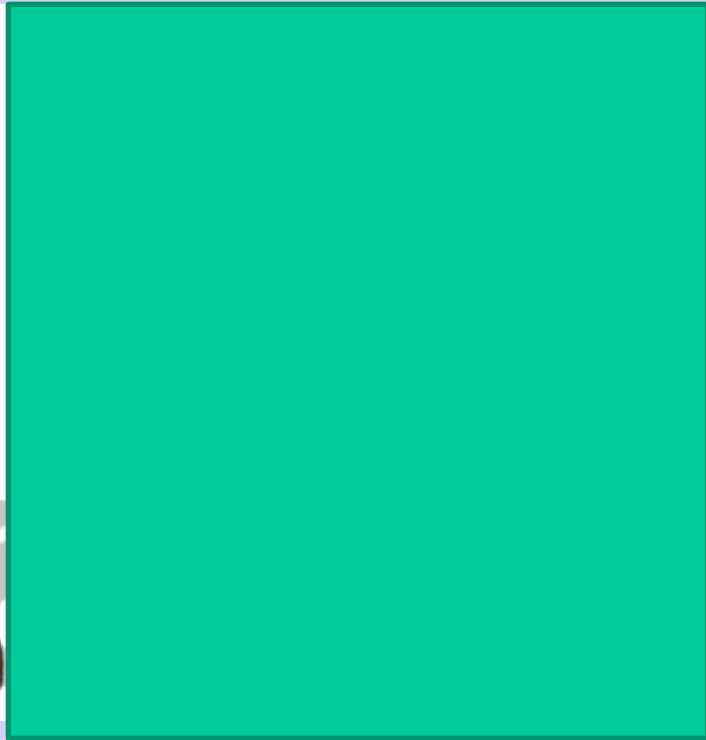
LISTO PARA COMENZAR?



*Tesorería
empresarial*



DIAGNOSTICO

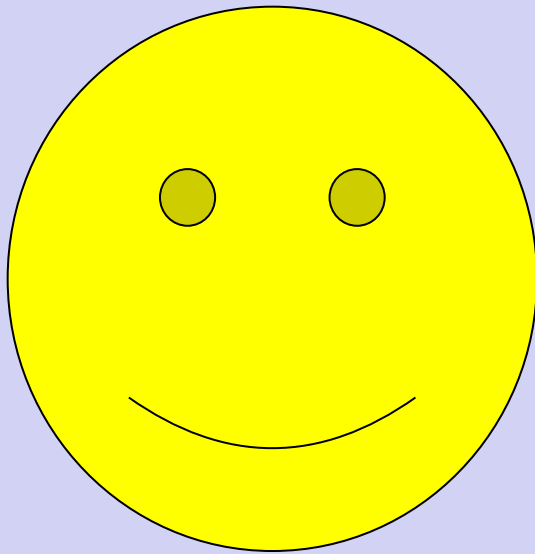
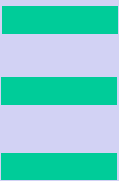




DIAGNOSTICO

CONCEPTO DE FINANZAS Y ADMINISTRACION FINANCIERA

- ➔ Las Finanzas es el estudio de cómo la gente asigna recursos escasos *a través del tiempo*
 - ➔ cómo los costos y beneficios son distribuidos a través del tiempo
 - ➔ decisiones sobre el tiempo y los tamaños de esos flujos futuros que no son conocidos con certeza
- ➔ El conocimiento de las finanzas ayuda a evaluar esos flujos inciertos



*Es lo mismo precio y
valor?*



=



?

El Objetivo Financiero

Valor = Lo que algo vale ahora

Ingresos

menos

Egresos



t_0

t_1

t_2

t_3

t_4

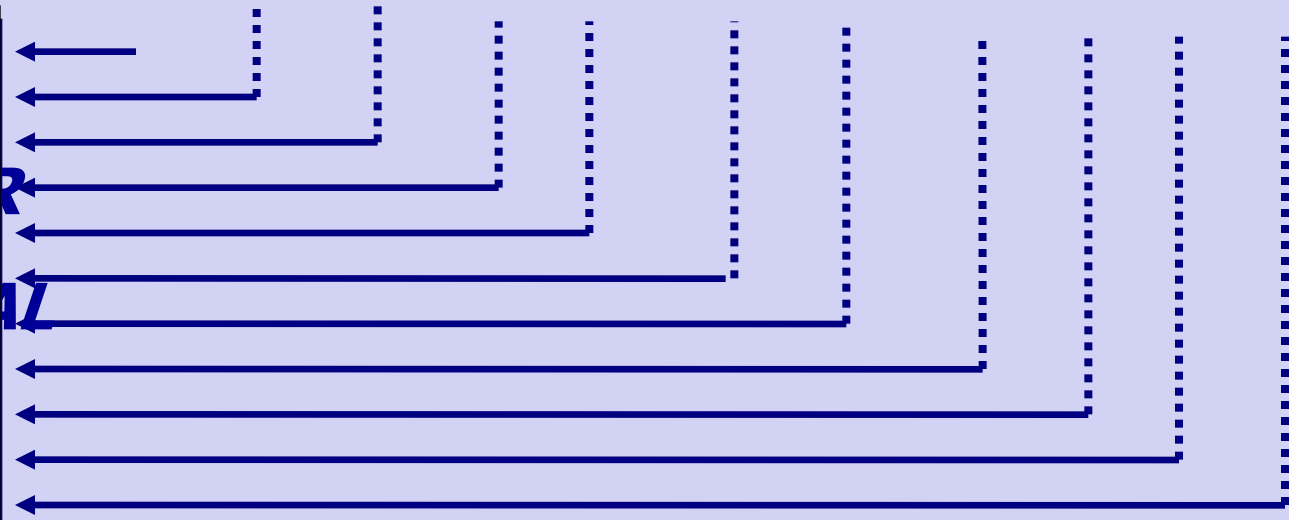
t_5

t_6

t_7

t_8

*Valor
Actual*





The diagram on the left is a large light blue rectangle with a dark blue border. It contains two smaller light blue rectangles, each with a dark blue border. The top rectangle contains the text 'ACTIVO CORRIENTE' and the bottom rectangle contains 'ACTIVO NO CORRIENTE'.

**ACTIVO
CORRIENTE**

**ACTIVO NO
CORRIENTE**



The diagram on the right is a large light blue rectangle with a dark blue border. It contains three smaller light blue rectangles, each with a dark blue border. The top rectangle contains 'PASIVO CORRIENTE', the middle one contains 'PASIVO NO CORRIENTE' (highlighted in cyan), and the bottom one contains 'PATRIMONIO'.

**PASIVO
CORRIENTE**

**PASIVO NO
CORRIENTE**

PATRIMONIO



OBJETIVOS DE LA GESTION FINANCIERA

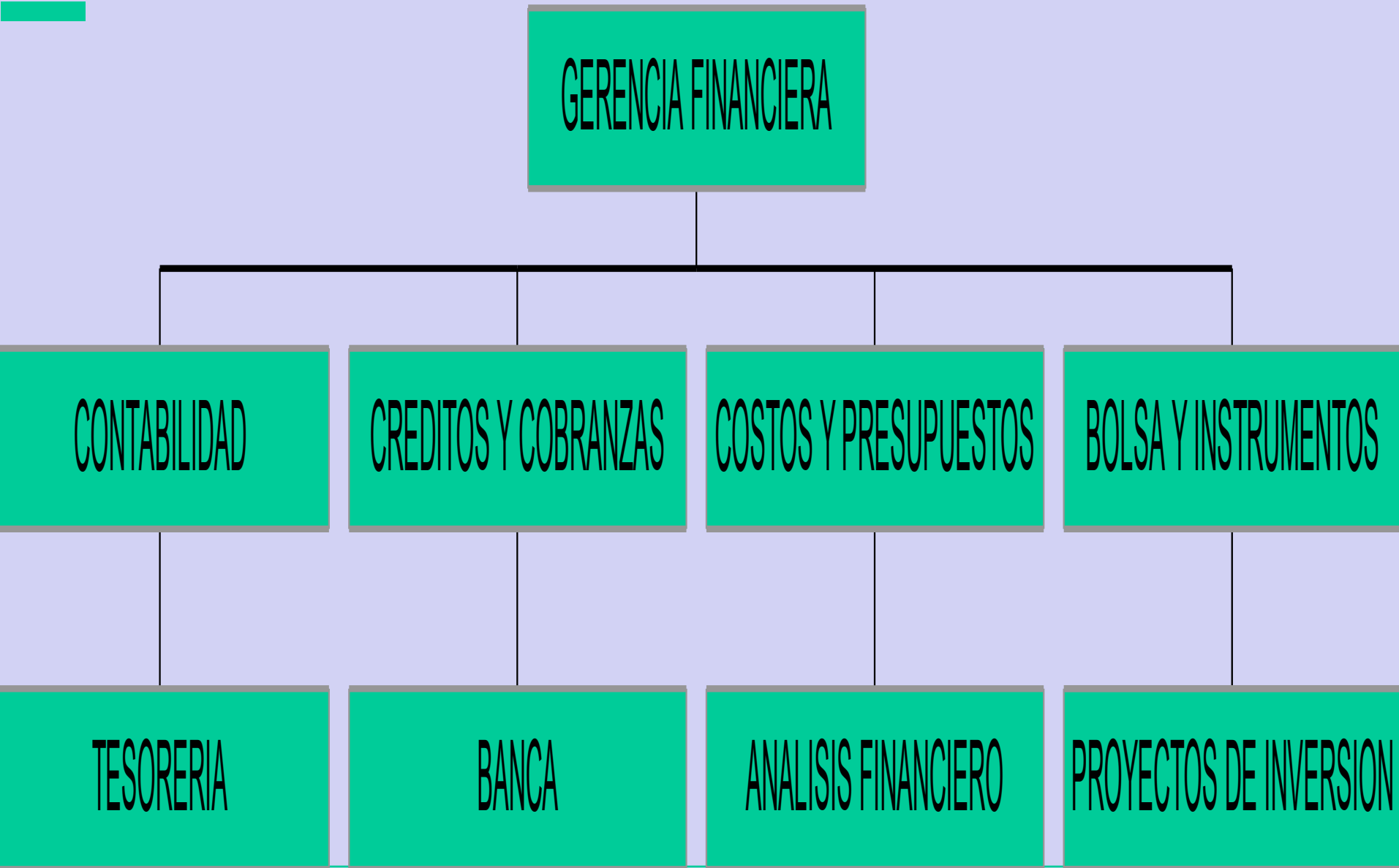
1.- Obtener fondos en forma optima.

2.- Canalizarlos adecua y razonablemente.

3.- Generar reportes para la toma de decisiones.

**4.- Evaluar alternativas de inversión .y
financiamiento**

LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU UBICACIÓN EN LA EMPRESA





QUÉ ES LA TESORERIA

- Es la gestión del manejo del efectivo, para lo cual hay que tener una correcta coordinación de las entradas y salidas de dicho efectivo, para lo cual tenemos que utilizar el flujo de caja.
- Para ello requerimos la interrelación con Clientes, proveedores e instituciones financieras..



FUNCIONES CLAVES DE LA TESORERIA

A.- GESTION DE LIQUIDEZ

B.- FLUJO DE CAJA

C.- GESTION BANCARIA Y FINANCIERA

D.- ADMINISTRACION DEL RIESGO FINANCIERO

E.- INVERSION DE EXCEDENTES

OBJETIVOS DE LA TESORERIA

- *La tesorería se encarga de la gestión de los recursos financieros de la empresa.*
- *Garantizar de manera eficiente las actividades de custodia , control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables*
- *Disminuir las necesidades de financiación del corto plazo .Mejora de los circuitos
Escogiendo y utilizando los mejores medios de cobro y pago , reduciendo los volúmenes de financiación o concentrando saldos y posiciones bancarias*
- *Reducir en lo posible los costos financieros*
- *Rentabilizar los excedentes de fondos*



OBJETIVOS DE LA TESORERIA

- **Gestionar los movimientos diarios de efectivo de la empresa, permitiendo que estos sean los necesarios para garantizar el correcto cumplimiento de los compromisos así como poder verificar la recuperación de sus acreencias.**
- **Verificar que los prestamos pactados con las instituciones financieras sean a los costos previamente evaluados por la empresa.**
- **Rentabilizar los saldos de tesorería y reducir el riesgo por la administración del efectivo.**

FUNCIONES DE UN TESORERO

- ❖ **Mantener una adecuada relación con los bancos.**
- ❖ **Responsable de la elaboración del flujo de caja.**
- ❖ **Gestionar las formas de financiamiento optimas para la empresa.**
- ❖ **Gestionar las cobranzas.**
- ❖ **Racionalizar los Superávit o déficit temporales del flujo de caja.**
- ❖ **Controlar y gestionar las brechas financieras, mediante el uso de los instrumentos financieros ofrecidos por el mercado.**
- ❖ **Informar a la gerencia de la situación financiera en general.**
- ❖ **Controlar y administrar la Caja chica**
- ❖ **Realizar las conciliaciones bancarias**


Vinculación con los eeff

Estado separado de situación financiera

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2024 y de 2023

	Notas	2024 S/,(000)	2023 S/,(000)		Notas	2024 S/,(000)	2023 S/,(000)
Activo				Pasivo y patrimonio			
Activo corriente				Pasivo corriente			
Efectivo y equivalente de efectivo	17	261,206	486,255	Otros pasivos financieros	27	610,163	429,469
Cuentas por cobrar comerciales, neto	18	529,893	418,634	Cuentas por pagar comerciales	28	3,328,653	2,541,771
Otras cuentas por cobrar, neto	19	10,163	10,774	Otras cuentas por pagar	29	49,399	146,137
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	37(b)	99,109	81,691	Cuentas por pagar a partes relacionadas	37(b)	13,515	680,101
Anticipos a proveedores	19(a)	2,391	9,462	Beneficios a los empleados	30	168,101	110,342
Instrumentos financieros derivados	32(b), 41(e)	12,491	8,680	Instrumentos financieros derivados	32(b), 41(e)	5,773	23,264
Inventarios, neto	20, 41(f)	548,803	648,489	Pasivo por impuesto a las ganancias	35(b), 41(d)	99,710	7,339
Otros activos no financieros	21	20,007	23,493	Provisiones	31(b), 41(n)	21,121	19,342
Total activos corrientes		1,484,063	1,687,478	Total pasivo corriente		4,296,435	3,957,765

17. Efectivo y equivalente de efectivo

(a) A continuación, se presenta la composición del rubro:



	2024 S/,(000)	2023 S/,(000)
Caja y cuentas corrientes (b)	159,105	254,341
Depósitos a plazo (c)	93,950	150,000
Fondos restringidos (d)	8,151	81,914
Total	261,206	486,255



- (b) La Compañía mantiene cuentas corrientes en bancos locales y del exterior, principalmente en soles, dólares estadounidenses y euros, no generan intereses y son de libre disponibilidad.
- (c) Al 31 de diciembre de 2024 y de 2023, la Compañía mantiene depósitos a plazo en entidades financieras locales, con menos de tres meses de vencimiento desde su fecha de constitución, en soles y dólares estadounidenses, que generan intereses a tasas de mercado que se presentan en el rubro "Ingresos financieros", ver nota 14.
- (d) Al 31 de diciembre de 2024, los fondos restringidos corresponden principalmente a cobros realizados por la Compañía por encargo de Macrocapitales SAF S.A. y Banco Santander S.A. sobre derechos de cobro cedidos a estas entidades. Al 31 de diciembre de 2023, correspondía principalmente a cobros realizados por la Compañía por encargo de BTG Pactual S.A. sobre derechos cedidos a esta última, los cuales fueron transferidos durante el primer trimestre de 2024 (ver notas 18(c) y 29(b)).

Alicorp S.A.A.

Estado separado de flujo de efectivo

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2024 y de 2023



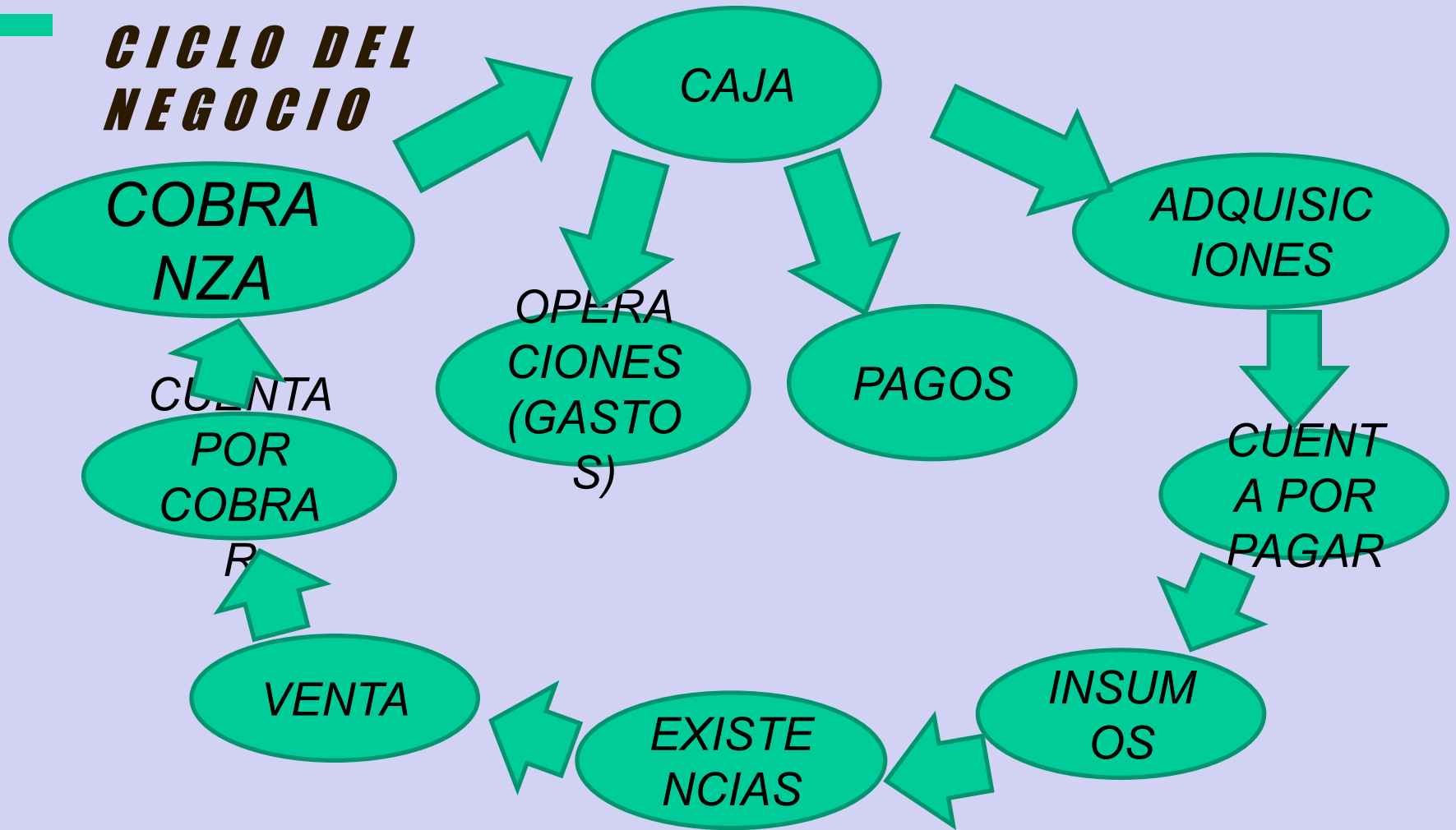
	Notas	2024 S/('000)	2023 S/('000)
Actividades de operación:			
Cobranza por ventas de productos		7,259,858	8,010,414
Otros cobros relativos a las actividades de operación		155,792	106,380
Pagos a proveedores de bienes y servicios		(4,811,499)	(6,701,687)
Pagos a empleados		(526,499)	(542,678)
Pagos del impuesto a las ganancias	35(b)	(85,812)	(47,605)
Pagos netos de fondo de garantía para operaciones con derivados		(41,993)	(129,779)
Pagos de tributos		(384,079)	(401,168)
Otros pagos relativos a las actividades de operación		(11,187)	(12,076)
Efectivo y equivalente de efectivo provenientes de las actividades de operación		1,554,581	281,801



GESTION DEL DEL CAPITAL DEL TRABAJO



CICLO DEL NEGOCIO





Flujo operacional aumento de ingresos en caja

- ➔ **Mejorar los métodos de cobranza**
- ➔ **Venta de productos innovadores**
- ➔ **Vender más (bajar existencia)**
- ➔ **Otorgar menos plazos de pagos a los clientes**
- ➔ **Aumentar la rotación de los clientes**
- ➔ **Ofrecer descuentos pronto-pago**

EL CICLO DEL NEGOCIO

Flujo operacional

❑ Aumentar ingresos caja

- ✓ Aumentar rotación de existencias
- ✓ Vender más (bajar existencias)
- ✓ Vender diferente
- ✓ Dar menores plazos de pago a clientes
- ✓ Vender otro producto o servicio
- ✓ Mejorar cobranza
- ✓ Descuento Pronto-Pago



Funciones de la gerencia financiera

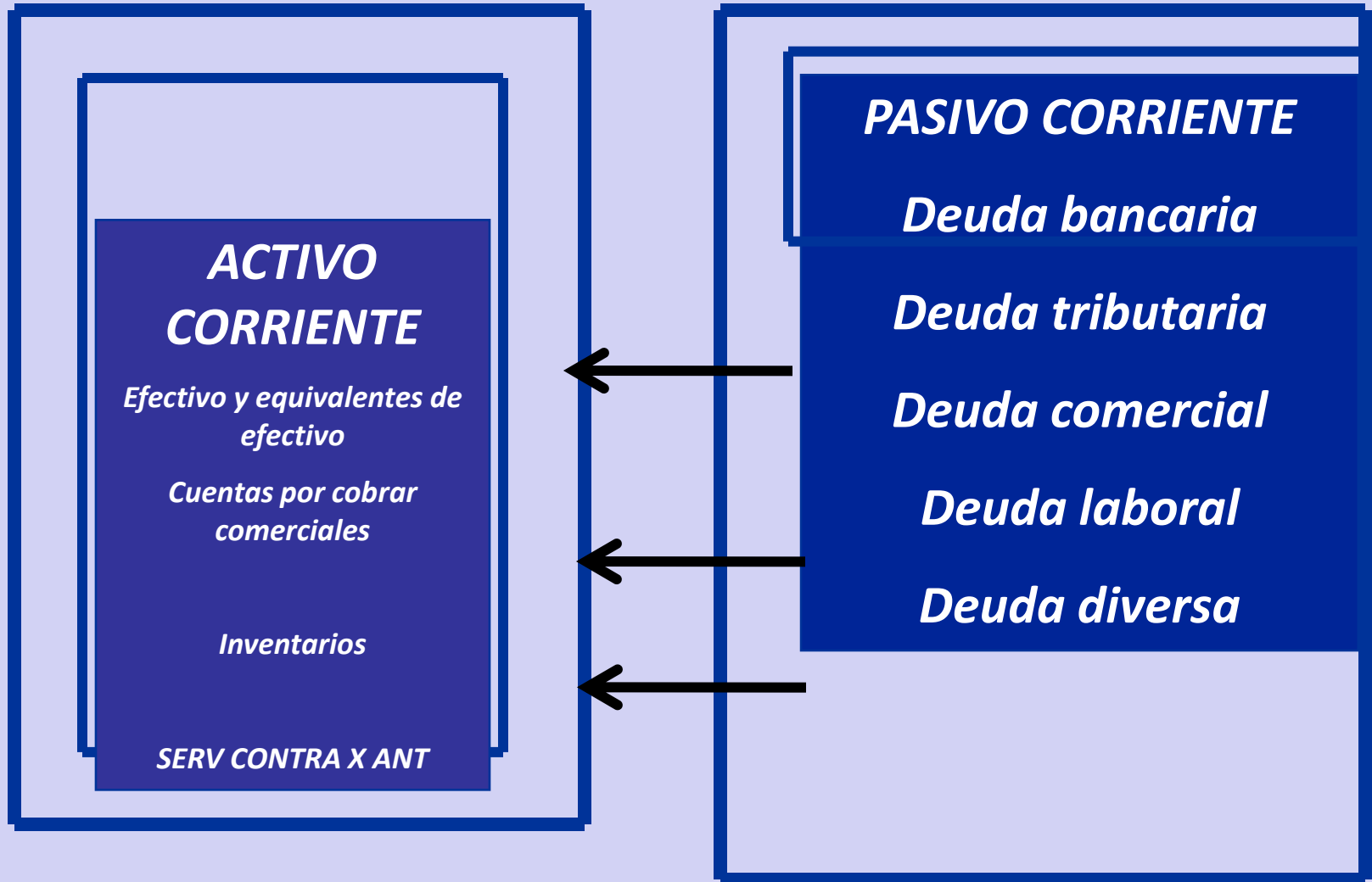
Tres tipos de problemas básicos que suele enfrentar el ejecutivo financiero:

- 1. Capital de trabajo*
- 2. Estructura de capital.*
- 3. Presupuesto de capital.*

Capital de trabajo

- ➔ Aquí opera netamente en el CP. Debe responder, x ejm:*
- ➔ ¿Conviene relajar los plazos de las cobranzas para aumentar las ventas?*
- ➔ ¿Cuánto efectivo e inventarios debemos mantener?*
- ➔ ¿Cómo vamos a financiar las compras de MP? ¿Con crédito de los proveedores? ¿O nos conviene tomar un crédito bancario y pagar al contado?*

ESTRUCTURA DEL ACTIVO Y PASIVO CORRIENTE



¿Qué incluye la estructura financiera?



→ Los componentes importantes de la estructura financiera de la empresa incluyen el nivel de inversión en activos circulantes y la del financiamiento mediante pasivos circulantes.



→ **¿Cuál es el objetivo de la administración financiera a corto plazo?**

Su objetivo es administrar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa, para **alcanzar un equilibrio** entre rentabilidad y riesgo, el cual contribuya positivamente al valor de la empresa.

→ EL CAPITAL DE TRABAJO

¿Qué es el capital de trabajo neto?

Es la **diferencia** entre los **activos** y **pasivos** circulantes de la empresa; puede ser positivo o negativo

Capital de trabajo neto positivo


→ Cuando los activos circulantes superan a los pasivos circulantes

Capital de trabajo neto negativo


→ Cuando los activos circulantes son menores a los pasivos circulantes

neto

Capital de trabajo



Capital de trabajo neto



¿Qué es el capital de trabajo neto?

Cuando se contrae una obligación, por lo general la empresa sabe cuándo se hará el pago correspondiente ... Lo que es difícil predecir son los flujos positivos de efectivo.

Cuanto mayor sea el margen por el cual los activos circulantes de una empresa cubran sus pasivos circulantes, más capaz será ésta de pagar sus facturas a su vencimiento.

Aunque la importancia del capital de trabajo es incuestionable en cualquier tipo de negocio. La gestión del capital de trabajo es una actividad diaria a diferencia de las decisiones de presupuesto de capital. Lo más importante es que las ineficiencias en cualquier nivel de gestión tienen un impacto en el capital de trabajo y su gestión. A continuación, se exponen los principales puntos que indican por qué es importante tomar en serio la gestión del capital de trabajo.

- *Asegura un mayor rendimiento del capital*
- *Mejora del perfil de crédito y la solvencia*
- *Aumento de la rentabilidad*
- *Mejora la liquidez*
- *Apreciación del valor del negocio*
- *Términos de financiación más adecuados*
- *Producción libre de interrupciones*
- *Preparación para impactos y el pico de demanda*
- *Ventaja sobre los competidores.*



IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EFICAZ DEL CAPITAL DE TRABAJO



LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO - OBJETIVOS

Los objetivos principales son los siguientes:

- **Ciclo operativo sin problemas.** El objetivo principal de la gestión del capital de trabajo es asegurar un ciclo operativo sin problemas. Esto significa que el ciclo nunca debe detenerse por falta de liquidez, ya sea para la compra de materia prima, los salarios, el pago de impuestos, etc.
- **Capital de trabajo mínimo.** Para lograr un ciclo de funcionamiento sin problemas, también es importante mantener al mínimo las necesidades de capital de trabajo. Esto puede lograrse mediante condiciones de crédito favorables con cuentas por pagar y por cobrar, un ciclo de producción más rápido, una gestión eficaz de los inventarios, etc.
- **Minimizar la tasa de interés o el costo del capital.** Es importante entender que el costo del interés del capital es uno de los mayores costos de cualquier empresa. Esta debe negociar bien con las instituciones financieras, seleccionar el modo de financiación adecuado, etc.
- **Rendimiento óptimo de la inversión de activos corrientes.** En muchos negocios se tiene una crisis de liquidez en un momento dado y un exceso de liquidez en otro. Esto ocurre principalmente con las industrias de temporada. En el momento de exceso de liquidez, la dirección debe tener buenas vías de inversión a corto plazo para aprovechar los fondos i .

VENTAJAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

- *La gestión del capital de trabajo garantiza una liquidez suficiente cuando se requiere.*
- *Evita las interrupciones de las operaciones.*
- *Rentabilidad maximizada*
- *Logra una mejor solidez financiera.*
- *Desarrolla una ventaja competitiva gracias a la optimización de las operaciones.*

DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

- *Solo considera los factores monetarios. Hay factores no monetarios que ignora como la satisfacción de los clientes y empleados, la política gubernamental, la tendencia del mercado, etc.*
- *Es difícil acomodarse a los cambios económicos repentinos.*
- *La dependencia demasiado alta de los datos es otro inconveniente. Una empresa más pequeña no puede tener esa generación de datos.*
- *Demasiadas variables para tener en cuenta, por ejemplo, ratios corrientes, ratios rápidos, periodos de cobros, etc.*

