





Revista del Centro de Investigaciones Financieras Contables de Panamá (CIFICO)
Finanzas y Negocios

Revista Finanzas y Negocios
ISSN 2710-7817
Volumen 5, N°1: 101-119
Enero - Abril 2025
Panamá



Gestión de tesorería como estrategia financiera en las empresas del sector artesanal del Departamento del Cesar



Treasury management as a financial strategy in companies in the craft sector of the Department of Cesar

Huberts Andrés Montaña Quintero¹, Milton Jesús Bolaño Valdez², Janeth Montero Morón³, Rubén Darío Marrufo García⁴

Contador Público Universidad Popular del Cesar, Magister en Finanzas, Autónoma del Caribe, Docente en la Universidad del Cesar  <https://orcid.org/0009-0007-4698-3697>  hubertsmontano@unicesar.edu.co

Contador Público, Universidad Popular del Cesar, Magister en Gerencia Financiera, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt "UNERMB, Docente en la Universidad de Popular del Cesar  <https://orcid.org/0009-0000-8938-5258>  mjesusbolanob@unicesar.edu.co

Contador Público Universidad Popular del Cesar, Especialista en Finanzas públicas de la Escuela Superior de Administración Pública, Especialista en revisoría Fiscal y Auditoría Forense de la Fundación Universitaria del área andina,  <https://orcid.org/0000-0002-7628-9109>  janethmonteromoron@live.com

Licenciado en Contaduría Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Magister en Gerencia empresarial, Dr. En Ciencias Gerenciales, Postdoctoral en Gerencia de las Organizaciones (URBE). Docente en la Universidad Popular del Cesar  <https://orcid.org/0000-0002-5141-2756>  rubenmarrufo@unicesar.edu.co.

Fecha de Recepción: 16/12/2024

Fecha de Aceptación: 23/12/2024

Resumen

El propósito general de esta investigación fue Analizar la gestión de tesorería como estrategia financiera en las empresas del sector artesanal del departamento del

Cesar., como objetivos específicos se plantearon identificar la gestión de cobros, describir la gestión de pagos, caracterizar los excedentes de tesorería, basándose en los autores Alvarado (2015), Brealey y Myers (2014), Vázquez y Col (2014), Santoma (2013), entre otros. Para lograr este objetivo se desarrolló un estudio de tipo descriptivo con un diseño no experimental y transeccional- correlacional de campo, la presente investigación está conformada por la población para la presente investigación está conformada por 16 personas que trabajan en las empresas del sector artesanal.

Palabras clave: Gestión, Tesorería, Gestión de cobro, excedente de tesorería

Abstract

The general purpose of this research was to analyze treasury management as a financial strategy in companies in the artisanal sector of the department of Cesar. The specific objectives were to identify collection management, describe payment management, characterize treasury surpluses, based on the authors Alvarado (2015), Brealey and Myers (2014), Vázquez and Col (2014), Santoma (2013), among others. To achieve this objective, a descriptive study was developed with a non-experimental and transectional-correlational field design. The present research is made up of the population for the present research is made up of 16 people who work in companies in the craft sector.

Keywords: Management, Treasury, Collection management, Treasurer surplus

1. Introducción

La situación económica mundial actual es cada vez más cambiante, lo que reduce las posibilidades de acceso a recursos financieros para las empresas. Esto las obliga a implementar esfuerzos constantes para enfrentar las fluctuaciones del mercado a través de una gestión eficiente de tesorería y estrategias de financiamiento adecuadas. Este fenómeno se deriva de la globalización, que ha permeado todos los campos de actividad humana. Por tanto, tanto las empresas públicas como privadas deben enfrentarse a entornos complejos y desafiantes que requieren una gestión financiera eficaz para garantizar su crecimiento sostenido y sostenible.

En este contexto, la gestión de tesorería se enfoca en la administración eficiente del efectivo, cuyo objetivo central es maximizar la rentabilidad de los excedentes de fondos, reducir costos financieros, minimizar las necesidades de financiamiento a corto plazo y mantener la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos operativos. Por su parte, el sector artesanal, uno de los más antiguos del mundo, ha jugado un papel crucial desde la Revolución Industrial. La comercialización de productos artesanales se ha llevado a cabo durante siglos,

primero entre las civilizaciones y luego a nivel internacional. Hoy en día, este sector es esencial para el desarrollo económico de muchos países en vías de desarrollo, especialmente aquellos donde los textiles tienen gran protagonismo.

La gestión de tesorería en el sector artesanal tiene como objetivo implementar acciones que garanticen una administración eficiente de los recursos económicos, asegurando el equilibrio y la estabilidad financiera. Por fin, esta gestión será efectiva cuando contribuya significativamente al logro de los objetivos de los responsables del plan financiero. Es fundamental, entonces, comprender la gestión de tesorería específica para los comerciantes artesanales, así como las diversas estrategias de financiamiento que facilitan el desarrollo de sus actividades. Dichas estrategias deben contar con el respaldo de la gerencia para cumplir con los objetivos planteados.

Según Sosa (2015), el sector artesanal latinoamericano es crucial para el desarrollo económico debido a su capacidad de generar empleo y utilizar recursos naturales locales. La industria artesanal demanda insumos de otros sectores como el agrícola, el ganadero, el plástico y el químico, creando una cadena de valor integrada.

En este marco, durante el Seminario Latinoamericano de Gestión de Tesorería celebrado en Perú en 2010, se destacó que una de las principales funciones de la dirección financiera es identificar y analizar los riesgos a los que se enfrenta una empresa y diseñar políticas de gestión acordes con sus objetivos. Sin embargo, los riesgos específicos dependen de la naturaleza del negocio, su estructura de costos e ingresos y sus procesos operativos. Dado que el sector artesanal se centra en la transformación de materias primas en productos terminados, es fundamental mantener actualizada la información financiera para facilitar la gestión de tesorería. Las cuentas por cobrar y por pagar dependen del tiempo de producción, lo cual influye directamente en el retorno de la inversión.

En ausencia de una gestión eficiente de tesorería y estrategias de financiamiento oportunas, no se puede garantizar la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones ni evitar excedentes de efectivo. En el contexto latinoamericano, la industria textil refleja la necesidad de estrategias de financiamiento que permitan movilizar el capital mediante inversiones y mantener una estructura financiera sólida.

De acuerdo con Perdomo (2013), una de las funciones clave del departamento de tesorería es tomar decisiones acertadas que mantienen la liquidez,

optimizan la rentabilidad, administran los riesgos y aumentan el capital contable (p. 102). Esto implica gestionar de manera eficiente los flujos de efectivo, la financiación, la inversión y los riesgos para alcanzar los objetivos empresariales.

En el sector artesanal del Cesar, uno de los problemas a resolver es la falta de atención a la administración del efectivo, a pesar de ser un activo esencial para cumplir con las obligaciones a medida que vencen. Esta gestión incluye maximizar la disponibilidad de efectivo y los rendimientos por intereses de fondos ociosos. A esta problemática se suman factores como el difícil acceso a materias primas, los elevados costos, la falta de inventarios y la escasez de mano de obra calificada. Por ello, es necesario implementar estrategias de financiamiento que mejoren la capacidad productiva del sector artesanal en la Guajira colombiana. Además, al elaborar presupuestos de efectivo, se deben considerar los cambios en la coyuntura económica global para reflejar con precisión la realidad del sector.

Aunque existen instituciones estatales que apoyan financieramente a los pequeños comerciantes del Cesar, muchos inician operaciones con capital insuficiente, recurriendo a su propio capital para financiarse. Sin embargo, la estructura del área financiera no siempre responde a las crecientes necesidades del sector, lo que limita la capacidad de análisis y la generación de informes que facilitan la toma de decisiones acertadas. Por tanto, es crucial que los pequeños comerciantes del Cesar gestionen eficientemente sus recursos financieros para evitar costos elevados, riesgos de pérdida de inversión y otros problemas que podrían reducir su participación en el mercado, afectar su liquidez y dañar su reputación.

En consecuencia, el entorno actual exige una gerencia estratégica enfocada en maximizar el uso del capital. Este trabajo busca ofrecer a los pequeños comerciantes herramientas que faciliten la toma de decisiones óptimas para implementar fuentes de financiamiento adecuadas y planificar su gestión financiera de manera eficiente.

2. Gestión de Tesorería

Según Rodés (2014), la tesorería se define como la función administrativa encargada de la custodia e inversión del dinero, la gestión del crédito y la previsión de capital, así como el cobro de cuentas y todas las áreas relacionadas con la administración de fondos. En esta misma línea, Brealey, Meyers y Marcus (2009) afirman que la tesorería desempeña un papel fundamental en el área financiera,

siendo una función crítica dentro del engranaje empresarial. Esta función es esencial en cualquier empresa, ya sea para adquirir nuevas instalaciones y maquinaria o para realizar pagos de intereses bancarios y dividendos a los accionistas.

Asimismo, la tesorería tiene como propósito maximizar el rendimiento del capital. Para lograrlo, es necesario realizar un análisis detallado del entorno financiero, tanto interno como externo, y tomar decisiones estratégicas en cuanto a la administración de inversiones. En este sentido, la gestión de tesorería depende menos de jerarquías y mandatos diarios y más de la participación de todos los trabajadores involucrados en el flujo de caja de la empresa.

Por su parte, Olsina (2009) describe la gestión de tesorería como un conjunto de técnicas y procedimientos legales destinados a optimizar los fondos monetarios de la empresa. Los objetivos de esta gestión incluyen reducir las necesidades de financiamiento a corto plazo, minimizar los costos financieros a través de acuerdos favorables con entidades financieras, rentabilizar los excedentes de fondos y garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones monetarias para asegurar la liquidez empresarial.

En consecuencia, el éxito de la gestión de tesorería es fácilmente cuantificable. A mayor volumen de financiamiento y tiempo, ya tasas de interés más elevadas, mayor será la carga financiera para la empresa. Por lo tanto, la función de tesorería implica identificar las mejores fuentes de financiamiento e inversión para optimizar los flujos de efectivo.

A lo largo del tiempo, la gestión de tesorería ha evolucionado. Inicialmente, se percibía como un proceso meramente legal e institucional. Posteriormente, se integró la elaboración de presupuestos con el control de riesgos y el manejo del endeudamiento. En la actualidad, debido a la globalización, la gestión de tesorería debe considerar factores externos como el riesgo político, el riesgo de cambio, las inversiones extranjeras y la internacionalización del capital, asegurando que estas prácticas estén alineadas con los objetivos organizacionales.

En esta misma línea, Santandreu (2010) define la gestión de tesorería como el área encargada de gestionar los movimientos monetarios de una organización, independientemente de su actividad económica principal. Para este autor, el objetivo principal de la tesorería es gestionar la liquidez inmediata, es decir, el saldo disponible en la caja y en cuentas bancarias. Entre las funciones más relevantes de

este departamento se encuentran: optimizar el uso de los fondos, maximizar el rendimiento de las inversiones, controlar los costos, evitar préstamos innecesarios, aprovechar las oportunidades de cambio de divisas y satisfacer las necesidades de información contable.

De acuerdo con lo planteado por estos autores, la gestión de tesorería consiste en aplicar técnicas y procedimientos enfocados en administrar el activo y pasivo circulante de una empresa, como en el caso del sector textil. Esta función es generalmente coordinada por un gerente financiero, cuyo propósito es garantizar una gestión eficiente de los flujos de cobros y pagos, el financiamiento y la inversión de los excedentes financieros. El objetivo final es optimizar la liquidez y reducir el riesgo derivado de factores externos e internos que puedan impactar las cuentas de resultados.

Por último, en concordancia con Olsina (2009), se puede concluir que una gestión eficiente de tesorería busca maximizar el rendimiento del capital mediante un análisis riguroso del entorno financiero interno y externo. Esto permite tomar decisiones acertadas sobre la administración del efectivo y dirigirlo hacia inversiones que mejoren la productividad o, en su defecto, buscar financiamiento en condiciones favorables.

2.1 Gestión de cobros

De acuerdo con Olsina (2009), en las empresas existen dos flujos monetarios esenciales para su funcionamiento eficiente: los flujos de pago y cobro. Estos flujos circulan de manera constante y facilitan las relaciones con clientes, proveedores, personal, administración y entidades financieras. La responsabilidad de administrar estos flujos recae en el tesorero, quien debe aplicar soluciones creativas para seleccionar los instrumentos más adecuados que aseguren una circulación eficiente y, para ende, un desempeño financiero óptimo.

Por su parte, Van Horne y Wachowicz (2010) sostienen que factores como las condiciones económicas, el precio y la calidad de los productos, y las políticas de crédito influyen en el nivel de cuentas por cobrar de una empresa. Sin embargo, el gerente financiero solo tiene control sobre las políticas de crédito. Para gestionar el nivel de cuentas por cobrar, el administrador debe equilibrar rentabilidad y riesgo. Si se reducen los estándares de crédito, es posible aumentar la demanda y las ventas, lo que podría conducir a mayores beneficios. No obstante, esto también implica

costos adicionales y un mayor riesgo de incobrables. Por tanto, el encargado de finanzas debe analizar cuidadosamente esta relación para aplicar la política de crédito que más favorezca a la empresa.

En este contexto, Ortiz (2011) advierte que las ventas no cobradas implican la pérdida total del costo del producto, además de los costos administrativos incurridos. Por ello, no se puede asumir que más ventas equivalen a más beneficios. Las ventas a crédito requieren mayor financiamiento, lo que incrementa los costos financieros. Una venta solo puede considerarse completada una vez que se ha cobrado íntegramente. En este sentido, vender bien implica cobrar bien, y cobrar de manera eficiente contribuye a una mejor gestión de las ventas. Cada día de retraso en el cobro de una factura deteriora la situación financiera de la empresa, incrementa los gastos administrativos y financieros, y reduce sus resultados.

Gitman y Zutter (2012) afirman que la gestión de flujos de efectivo se refiere al informe detallado de las entradas y salidas de dinero, el cual se refleja en los balances generales y en los estados de resultados. Una adecuada gestión de estos flujos obliga a la empresa a planificar sus operaciones de manera oportuna. Además, el objetivo principal de la gestión de cuentas por cobrar es convertirlas en efectivo lo más rápidamente posible sin afectar las relaciones con los clientes por prácticas de cobranza demasiado estrictas. Para cumplir con este objetivo, el gerente financiero debe considerar tres aspectos fundamentales: los estándares de crédito y su otorgamiento, los términos de crédito y la supervisión del crédito.

Por su parte, Rodés (2014) señala que, aunque una empresa pueda generar resultados económicos favorables, estos pierden su valor si no se garantiza el cobro efectivo de las facturas. Una gestión financiera eficiente y adecuada de los recursos de tesorería es clave para el crecimiento y desarrollo empresarial. Una administración deficiente en esta área puede traer consecuencias serias que comprometan el futuro económico de la organización.

En este sentido, se coincide con Olsina (2009) en que una correcta gestión de flujos facilita el manejo eficiente de los fondos generados por la empresa. Esto permite optimizar elementos clave para lograr la eficacia y eficiencia organizacional, tales como la administración del flujo de caja, el papel estratégico de la administración financiera, la recuperación del efectivo, el control de reembolsos y los métodos adecuados para la gestión del flujo de caja.

2.1.1. Gestión de pagos

Valls (2009) sostiene que una gestión eficiente de pagos es aquella que logra obtener de los proveedores las condiciones más favorables, cumpliendo de manera estricta con las obligaciones contraídas. En caso de que surjan inconvenientes que dificulten el cumplimiento, es esencial manejar la situación de manera que se minimicen los perjuicios para el acreedor. Para optimizar la gestión de pagos, se recomienda centralizar las compras, negociar acuerdos y condiciones de contratación, contar con una red diversificada de proveedores, obtener una factura única mensual por proveedor y realizar pagos mediante transferencias con fechas de valor previamente acordadas.

Por otro lado, Rodés (2014) afirma que el seguimiento y control riguroso de los pagos, junto con una adecuada gestión de cobros, constituyen los pilares de una gestión financiera eficiente. Esta práctica es esencial para tomar decisiones acertadas respecto a las necesidades de financiamiento. Además, una gestión de pagos eficaz fortalece la imagen empresarial ante terceros, un factor cada vez más valorado en el ámbito corporativo y crítico en operaciones de alto nivel.

El mismo autor enumera varios requisitos esenciales para una gestión de pagos eficiente. En primer lugar, el control de vencimientos, que permite identificar en tiempo real las obligaciones pendientes. En segundo lugar, la facilidad de acceso a toda la información básica relacionada con los pagos. Asimismo, se destaca la contabilización automática, que implica el uso de herramientas informáticas o software integrado para generar asientos contables de forma automatizada. Además, la flexibilidad es fundamental para adaptarse a las diversas situaciones que plantea la dinámica empresarial. Finalmente, la adaptación es necesaria para que las herramientas de seguimiento y control puedan ajustarse con facilidad a directrices externas, como modelos de estandarización y normativas gubernamentales.

Por su parte, Segarra (2006) señala que una gestión eficiente de pagos y proveedores implica optimizar los plazos de pago y elegir los métodos de pago más adecuados, como efectivo, transferencias bancarias o cheques, en función de los objetivos de la compañía. Esta optimización requiere un conocimiento profundo de los distintos medios de pago y su aplicabilidad según las necesidades empresariales.

En función de las opiniones expuestas por los autores, se coincide con Rodés (2014) en que el seguimiento y control detallado de la gestión de pagos es crucial para una gestión financiera eficaz y para mantener una sólida imagen institucional.

Asimismo, el uso de sistemas de información integrados y la capacidad de adaptación a los constantes cambios del mercado son aspectos fundamentales para una práctica eficiente dentro de la gestión de tesorería. 2.2. Excedentes de tesorería

Para Oslina (2009) considera que la tesorería no es un fin en ella misma sino un instrumento de gestión, siempre que la organización cuente con posición bancaria, un software de información contable y financiera integrado, banca electrónica y un sistema de previsión que cubra de manera óptima la perspectiva de tiempo de gestión. Por lo tanto, la previsión de tesorería, al establecer la liquidez futura muestra cuándo, por cuánto, dónde y por qué plazo se producirán excedentes temporales, es decir, saldos excesivos en las cuentas bancarias a corto plazo. En este sentido, la gerencia financiera de las empresas debe establecer una política de optimización de excedentes en el supuesto principal de que son temporales.

Ahora bien, para el autor, los criterios esenciales que todo gerente de tesorería debe tener en cuenta a la hora de escoger el instrumento de inversión son: Liquidez, Rentabilidad, Fiscalidad y Seguridad. Sin embargo, a la hora de colocar los excedentes de tesorería se deben jerarquizar los criterios y establecer como prioritarias la seguridad y la rentabilidad.

Seguidamente, el autor señala que los instrumentos de colocación de excedentes de fondos tienen un doble campo de acción, el cual denomina ámbito interno y ámbito externo. Sugiriendo que en el ámbito interno se invierten los fondos dentro de la empresa como sería en el caso de amortizar con anticipación los créditos y préstamos, pagar por anticipado a proveedores para conseguir buenos porcentajes de descuento o utilizar los fondos para operaciones puntuales dentro del mismo grupo de empresas. Por su parte, en el ámbito externo las empresas negocian sus excedentes dentro del mercado financiero, como en el mercado de deuda pública, mercado monetario, fondos de inversión, mercado de valores, productos de inversión, etc.

En este mismo sentido López (2010), sugiere que en el caso de que los excedentes de tesorería sean altos, deberán colocarse en activos financieros de gran liquidez que permitan rentabilizar esas puntas de tesorería hasta el momento en que se necesiten para atender otros pagos. Igualmente, estipula que pueden dedicarse a la amortización por anticipado de créditos siempre y cuando la ventaja de reducir estos pagos sea mayor que los beneficios que proporcionarían los activos financieros con liquidez asegurada. Y otra opción para los excedentes de tesorería

según el autor, es pagar anticipadamente a proveedores si ofrecen un descuento atractivo.

Por su parte, Brachfield (2009), explican que las empresas deben manejar una política de gestión de recursos adecuadas para mantener equilibrio en las actividades de esta, de manera que los recursos no permanezcan ociosos en ningún momento generando ineficiencia. Por lo tanto, la gerencia de tesorería debe gestionar estos recursos excedentarios buscándoles una alternativa diferente al simple hecho de mantenerlos inactivos en la caja o bancos, de esta manera, los autores aseguran que la política utilizada con mayor frecuencia para hacer frente a esta situación es invertir en activos financieros altamente líquidos para que generen cierta rentabilidad.

Por lo tanto, está la política de gestión del efectivo ante situaciones donde descienden los niveles de tesorería por debajo de los que se considera el mínimo aceptable, la empresa puede enajenar aquellos activos financieros en los que inicialmente colocaron el sobrante de efectivo para recuperar el nivel óptimo establecido por la tesorería de la empresa.

Ahora bien, los autores señalan, que ante cualquier planteamiento que varíe la gestión de los recursos, se deben considerar los costos asociados a mantener saldos de tesorería, y que los mismos sean mínimos. Por lo que si se decide mantener saldos ociosos el costo de oportunidad se incrementará ya que se deja de obtener la renta que producirían los activos financieros en los que se habría invertido en el caso de aprovechar los excedentes. Si, por el contrario, se decide invertir los sobrantes de efectivo habrá que tomar en cuenta el costo de compraventa implicado en los títulos financieros en los que se vaya a invertir.

La investigadora concuerda con lo establecido por Olsina (2009), y considera que las empresas deben establecer políticas claras, medibles y razonables que permitan optimizar los excedentes de efectivo, basándose en los en los criterios de liquidez, rentabilidad, fiscalidad y seguridad a la hora de optar por un instrumento de inversión.

3. Metodología empleada

La postura epistemológica de este estudio se sitúa dentro del paradigma cuantitativo, adoptando un enfoque empírico-positivista. En relación con el tipo de investigación, se llevó a cabo un estudio descriptivo, cuyo objetivo fue presentar una interpretación precisa de realidades concretas. Se aplicó un diseño de campo no

experimental. Bajo estos lineamientos, la población objeto de estudio estuvo compuesta por seis empresas dedicadas a la comercialización de artesanías. Las unidades informantes incluyen a 16 personas, entre ellas gerentes, administradores y analistas de tesorería, quienes trabajan en el sector artesanal del Cesar. La selección de estas unidades se basó en el volumen de ventas e ingresos generados por cada empresa.

Cuadro 1
Población de Estudio

EMPRESAS	Unidades Informantes		
	Gerente general	Administradores	Analistas de Tesorería
ZAMUYUNA	1	1	1
ASOTRAPAT	1	1	1
DWRYAMEINA	1	1	1
ATY BERECHY	1	1	1
APROARPEC	1	1	1
ASOMUJERES: ASOCIACIÓN MUJERES ARTESANAS	1		
Subtotal	6	5	5
Total	16		

Para el trabajo de campo, se utilizó la técnica de encuesta mediante un cuestionario con preguntas cerradas, aplicando una escala de tipo Likert. La validez del instrumento fue verificada a través de la evaluación de diez (10) expertos en el área administrativa y en Metodología de la Investigación. La confiabilidad del cuestionario se compara utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un resultado de 0,91, indicando un alto nivel de confiabilidad.

Los datos recolectados mediante los cuestionarios fueron tabulados empleando el software SPSS versión 19.0. A través de este programa, se creó una matriz de doble entrada donde las filas representan las respuestas de los participantes y las columnas corresponden a los ítems del cuestionario. Del mismo

modo, el tratamiento estadístico de los datos, se realizará un proceso descriptivo a través de cuadros de frecuencia y el cálculo de estadísticos de media de tendencia central, como la media aritmética. A través de la aplicación de dicha estadística se logrará determinar el comportamiento de las variables en estudio, y así obtener los resultados de la investigación

Cuadro 2
Baremo

Rango	Intervalo	Categoría
I	1,00 ... 1,79	Muy baja
II	1,80 ... 2,59	Baja
III	2,60 ... 3,39	Moderada
IV	3,40 ... 4,19	Alta
V	4,20 ... 4,99	Muy Alta

4.Resultados

Los resultados obtenidos están directamente relacionados con los objetivos formulados y con el planteamiento del problema abordado en esta investigación. Además, dichos resultados se clasifican tomando en cuenta las dimensiones e indicadores definidos a partir del estudio de las variables. Según Chávez (2007), el análisis de los datos se basa en comparaciones frecuentes entre los resultados obtenidos. Este análisis depende del tipo de tratamiento estadístico seleccionado, y en el caso de estudios descriptivos de campo, existen diversas formas de explicarlos.

Para presentar los resultados, se elaboraron cuadros de indicadores que muestran las frecuencias absolutas y relativas de cada ítem, facilitando su comprensión. Además, se calcularon los medios aritméticos por cada indicador, dimensión y variable, permitiendo su interpretación mediante un baremo de comparación. Esto facilita la confrontación teórica con los autores que respaldan el estudio. Con base en lo anterior, se procede al análisis detallado:

Cuadro: 3
Dimensión: Gestión de cobros

Indicador	Alternativas (%)										Total	
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R		
Políticas de cobro	1	4	5	29	5	29	2	12	4	25	16	100
Instrumentos de cobro	0	0	3	17	6	35	4	27	3	21	16	100
Descuentos por pronto pago	0	0	8	48	5	31	2	13	1	8	16	100
TOTAL	1	4	15	94	15	96	8	52	9	54	48	300
MEDIA	0	1	5	31	5	32	3	17	3	18	16	100
TENDENCIA	33				32		35				100	

En el Cuadro 3, se presentan los resultados sobre la dimensión Gestión de Cobros de la variable Gestión de Tesorería. Para el indicador Políticas de Cobro, el 29,17% de los encuestados respondió casi siempre y a veces, mientras que un 24,98% indicó nunca y un 12,49% casi nunca, obteniéndose una media de 2,75, reflejando una aplicación moderada. Esto muestra que se establecen políticas de cobro de forma moderada para garantizar el flujo de efectivo y mantener la rentabilidad, en línea con lo planteado por Valls (2009).

Por otra parte, en el indicador Instrumentos de Cobro, el 35,44% respondió a veces, el 27,06% casi nunca y el 20,81% nunca, resultando en una media de 2,48, lo cual sugiere que no se da la prioridad adecuada a los medios de cobro, coincidiendo parcialmente con Rachfield (2009), quien resalta la importancia de una gestión proactiva en los cobros. Finalmente, para el indicador Descuento por Pronto Pago, el 47,94% respondió casi siempre y el 31,25% a veces, con una media de 3,19,

indicando una aplicación moderada. Esto sugiere que se ofrece descuento por pago anticipado para reducir riesgos de impago, lo cual concuerda con lo señalado por Gitman (2003) sobre la importancia de incentivar pagos oportunos mediante descuentos.

Cuadro: 4
Dimensión: Gestión de pagos

Indicador	Alternativas (%)										Total	
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R		
Políticas de pago	0	0	2	13	2	10	5	31	7	46	16	100
Instrumentos de pago	0	0	1	6	3	21	6	40	5	33	16	100
Aprovechamiento de descuentos comerciales	1	8	3	19	7	44	4	27	0	2	16	100
TOTAL	1	8	6	38	12	75	16	98	13	81	48	300
MEDIA	0	3	2	13	4	25	5	33	4	27	16	100
TENDENCIA	15				25		60				100	

En el Cuadro 4, se muestran los resultados de la dimensión Gestión de Pagos. Para el indicador Políticas de Pago, el 45,81% de los encuestados respondió nunca, el 31,25% casi nunca, el 12,5% casi siempre y el 10,44% a veces, con una media de 1,90, reflejando una baja aplicación. Esto indica que no se realiza un seguimiento efectivo de las condiciones pactadas con los proveedores ni se elabora un presupuesto para planificar pagos, lo cual contradice a Olsina (2009), quien destaca la importancia de una gestión de pagos oportuna y confiable para generar seguridad en proveedores y empleados. En cuanto al indicador Instrumentos de Pago, el 39,59% respondió casi nunca, el 33,33% nunca y el 20,83% a veces, con una media de 2,00, ubicándose también en una baja aplicación.

Esto sugiere que no se eligen instrumentos de pago favorables ni se

organizan horarios adecuados para gestionar pagos, lo cual difiere del enfoque de Olsina (2009), quien resalta que el pagador debe seleccionar el instrumento más conveniente. Por último, para el indicador Aprovechamiento de Descuentos Comerciales, el 43,78% respondió a veces, el 27,08% casi nunca y el 18,76% casi siempre, con una media de 3,04, reflejando una aplicación moderada. Esto implica que ocasionalmente se aprovechan los descuentos por pronto pago, en línea con Gitman (2003) , quien recomienda analizar las condiciones de crédito y calcular los beneficios de postergar pagos frente a los costos de no aprovechar estos descuentos.

Cuadro: 5
Dimensión: Excedentes de tesorería

Indicador	Alternativas (%)										Total	
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R		
Liquidez	1	4	2	12	3	17	7	42	4	25	16	100
Rentabilidad	0	0	2	10	4	27	7	46	3	17	16	100
Seguridad	0	0	7	44	5	33	3	21	0	2	16	100
TOTAL	1	4	11	67	12	77	17	108	7	44	48	300
MEDIA	0	1	4	22	4	26	6	36	2	15	16	100
TENDENCIA	24				26		51				100	

En el Cuadro 5, se presentan los resultados de la dimensión Excedentes de Tesorería. Para el indicador liquidez, el 43,78% de los encuestados respondió a veces, el 27,08% casi nunca y el 18,76% casi siempre, con una media de 2,29, reflejando una baja aplicación . Esto indica que las empresas no planifican la liquidez futura ni gestionan los excedentes temporales de efectivo de manera eficiente.

En cuanto al indicador Rentabilidad, el 45,81% señaló casi nunca, el 27,06% a veces y el 16,69% nunca, obteniéndose una media de 2,31, también con una baja aplicación. Esto sugiere que las empresas no consideran la rentabilidad de los instrumentos financieros, lo que contrasta con lo afirmado por Olsina (2009), quien destaca que las inversiones deben generar beneficios en relación con su costo.

Finalmente, en el indicador Seguridad, el 43,78% respondió casi nunca, el 33,33% a veces y el 20,83% casi siempre, con una media de 3,19, indicando una aplicación moderada. Esto significa que las empresas a veces garantizan la recuperación del capital invertido en excedentes de efectivo, lo que coincide parcialmente con Olsina (2009), quien resalta la importancia de confiar en la solvencia del emisor para asegurar el retorno de las inversiones realizadas.

Cuadro: 6
Variable: Gestión de tesorería

Dimensión	Alternativas (%)										Total	
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca			
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R		
Gestión de cobros	0	1	5	31	5	32	3	17	3	18	16	100
Gestión de pagos	0	3	2	13	4	25	5	33	4	27	16	100
Excedentes de tesorería	0	1	4	22	4	26	6	36	2	15	16	100
TOTAL	1	6	11	66	13	83	14	86	10	60	48	300
MEDIA	0	2	4	22	4	28	5	29	3	20	16	100
TENDENCIA	24				28		49				100	
MEDIA	2,56											

En el Cuadro 6, correspondiente a la variable Gestión de Tesorería, se presentan los resultados de sus dimensiones, evidenciando una tendencia negativa. Las respuestas de los encuestados se distribuyeron en un 48,59% para las categorías casi nunca y nunca, mientras que un 27,55% seleccionó a veces y un 23,86% optó por casi siempre y siempre. La media obtenida fue de 2,55, lo que indica una baja aplicación de la gestión de tesorería según el baremo de análisis. Esto refleja que las prácticas relacionadas con esta variable no se ejecutan con la frecuencia y efectividad necesarias para optimizar el manejo de los recursos financieros de las empresas evaluadas.

5. Conclusiones

Tras analizar la gestión de tesorería aplicada por los pequeños comerciantes del sector artesanal del departamento del Cesar, se evidencian varias deficiencias que limitan la eficiencia financiera de estas empresas. En relación con la gestión de cobros, se concluye que no existen políticas contables y financieras claramente definidas para optimizar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar. Aunque en ocasiones se establecen políticas de cobro, estas son aplicadas de manera inconsistente, lo que afecta la estabilidad de los flujos de entrada y dificulta enfrentar imprevistos que puedan impactar la rentabilidad y el cumplimiento de obligaciones. Los descuentos por pronto pago, aunque se implementan ocasionalmente, no forman parte de una estrategia sistemática para reducir el riesgo de impagos y motivar a los clientes a pagar con rapidez. Además, se observa que no se da suficiente prioridad a los instrumentos de cobro modernos o eficientes, lo que perpetúa una gestión tradicional que limita la agilidad en la recuperación de recursos.

Por otra parte, al analizar la gestión de pagos, se detecta una falta de seguimiento en las condiciones pactadas con los proveedores. No se implementan prácticas para garantizar pagos oportunos ni se utilizan instrumentos de pago que puedan ofrecer condiciones operativas favorables, como pagos programados o automatizados. Esta situación afecta la relación con los proveedores y reduce las oportunidades de acceder a mejores condiciones comerciales. Además, solo ocasionalmente se aprovechan los descuentos por pronto pago, lo que limita la posibilidad de optimizar el flujo de efectivo y reducir los costos financieros asociados con el retraso en los pagos.

En cuanto a la gestión de los excedentes de tesorería, se concluye que las empresas no realizan una planificación adecuada para manejar los saldos de efectivo que no se utilizan inmediatamente. No existen estrategias claras para invertir estos fondos ociosos y generar intereses o rentabilidad adicional, lo que representa una oportunidad perdida para mejorar el desempeño financiero. La falta de previsión sobre cuándo y por cuánto tiempo se tendrán excedentes de efectivo impide que estos recursos se destinen a inversiones de corto plazo que podrían fortalecer la liquidez y rentabilidad del negocio. En conjunto, estas deficiencias en la gestión de tesorería reflejan una necesidad urgente de implementar políticas claras,

aprovechar instrumentos financieros modernos y aplicar estrategias que permitan optimizar los recursos y garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas artesanales del Cesar.

7. Referencias Bibliográficas

Brachfield A. (2009). Gestión del crédito y cobro. Profit editorial. Barcelona, España

Brigham S y Besley E. (2003). Fundamentos de la Administración Financiera. México. Edición McGraw-Hill.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Taller de Artes Gráficas S.A.

Gitman D. (2003). Principios de Administración Financiera. México: Edición Pearson Educación.

Gitman, L y Zutter Ch. (2012). Principios de Administración Financiera. México. Editorial Adison Westey Logman.

López P (2010). Principios de Finanzas Corporativas. España: Edición McGraw-Hill.

Olsina, X. (2009) Gestión de tesorería: optimizando los flujos monetarios. España. Profit Editorial GESTION DE TESORERIA - Página 67 Francesc Xavier Olsina I Pau - 2009 - 174 páginas

Ortiz J., (2011). Operaciones auxiliares de gestión de tesorería. Editorial editex

Perdomo A (2013), Gestión de tesorería para la toma de decisiones, Ecoe, ediciones

Rachfield P (2009), Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar, Profit, Editorial

Rodes A. (2014). Gestión económica y financiera de la empresa. Ediciones Parafino SA, primera edición.

Santandreu, P. (2010), Metodologías para la valoración de empresas hoteleras. En Valoración de empresas.

Segarra, O. (2006) Servicios corporativos eficaces: organización inteligente de las actividades de soporte. Barcelona España. Gestión 2000.

Sosa, R. (2015). La incidencia de la artesanía importada en la ciudad de Otavalo y su impacto en la economía local. (Tesis de Maestría, Universidad Internacional de Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Quito: Ecuador).

Valls, J. (2009). Fundamentos de las nueve gestiones de Tesorería. Madrid, España. Editorial Fundación Confemetal.

Van Horne j. y Wachowicz J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México. Editorial Mc. Graw Hill. Decimotercera edición