

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL

DE TESORERÍA

Administración de Tesorerías

Autor: C.P. Francisco Javier Santos Pérez

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. GESTIÓN Y SISTEMAS DE TESORERÍA
3. TÉCNICAS DEL «CASH MANAGEMENT»
4. E-TREASURY: HERRAMIENTA PARA EL TESORERO
5. LAS PREVISIONES DE TESORERÍA
6. UN PROBLEMA IMPORTANTE: LA INFORMACIÓN Y LA FINANCIACIÓN DEL DÉFICIT DE TESORERÍA
7. LA GESTIÓN DE LOS EXCEDENTES DE TESORERÍA
8. GESTIÓN DEL RIESGO DE CAMBIO Y EL RIESGO DE TIPOS DE INTERÉS
9. RELACIONES BANCARIAS
10. CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

Es evidente que el mundo empresarial está evolucionando constantemente y que, paralelamente a dicha evolución, las empresas han ido concediendo a lo largo del tiempo mayor importancia a diferentes áreas de su organización.

En periodos de recesión económica y de reducción de márgenes, los aspectos financieros adquieren mayor importancia tanto como garantía de la liquidez de la empresa ante posibles suspensiones de pagos, como por la generación de beneficios que supone una correcta gestión de sus fondos y la adecuada política de cobros y pagos, así como por la restricción o carencia de capitales o financiamientos.

Todo esto hace que la especialización en temas financieros sea cada vez más imprescindible y que, de las competencias básicas de la Dirección Financiera, la Administración de la Tesorería es una de las que está presentando mayores cambios. Las tendencias que impulsan estos cambios son: la moneda única y las innovaciones tecnológicas. La moneda única está provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas de pagos como en la organización de los departamentos financieros. La tendencia hacia la centralización de las tesorerías, la aparición de sistemas de compensación para pagos transfronterizos, los procesos de pagos electrónicos, la variedad de tarjetas de crédito o la incidencia de

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2005

C.P. Ricardo Ancona Sánchez

Presidente

C.P. Eduardo Vargas Priego

Presidente Coordinador Area Técnica

IQ MBA Juan Carlos Erdozain

Rivera

Secretario CDN y Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE TESORERÍA

PRESIDENTE

C.P. José Antonio Hernández
Ramírez

MIEMBROS

C.P. Víctor Araiza Martínez

C.P. Gabriel Bello Hernández

Lic. Federico José Buitier Viviers

C.P. Hector Cabello Alarcón

Lic. Salvador Diego Fernández
Sotelo

C.P. Francisco Esquivel Reyes

Act. Roberto Galvan Pallach

Act. Ileana Maria Gutiérrez

Reyna

C.P. Alfonso Salvador Gómez

Cardoso

C.P. Salim A. Hamue Medina

C.P. Armando Mendoza

González

Lic. Carlos Ramírez Galan

C.P. Fco. Javier Santos Pérez

C.P. José Rogelio Velasco

Romero

L.C. Jorge Zuñiga Carrasco

C.P. Estela Meneses

M.P.P. Patricia Torres Serpel

LAE. Atsiry Sandoval Murguía

C.P. José Antonio González

Pérez

C.P. José Antonio Hernández H.
Coordinador del Comité

los nuevos sistemas de banca electrónica o de administración integrada, son solo algunos de los aspectos que están liderando en el mundo actual, y por ende la renovación de las tesorerías. La innovación tecnológica afecta a los sistemas de control, a la relación con los intermediarios financieros (banca electrónica, medios de pago) y la relación con proveedores y clientes.

Debemos destacar que la Administración de la Tesorería tiene la enorme ventaja de que es aplicable a cualquier empresa, sea cual sea el tamaño o el sector económico al que pertenezca. Es imposible imaginar una empresa en la que no sean de aplicación los principios y las técnicas de la Tesorería, pertenezca al sector público o al privado; sea una O.N.G., una fundación, una empresa familiar, una cooperativa o una multinacional.

2. GESTIÓN Y SISTEMAS DE TESORERÍA

Es necesario conocer los conceptos elementales y la terminología habitual que se suele emplear. *“El Cash Management es el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan a los flujos monetarios y, en definitiva, a los resultados financieros de una empresa”*.¹

Definimos gestión de tesorería como el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a utilizar óptimamente los fondos monetarios de la empresa, persiguiendo los siguientes **objetivos**:

- Disminuir las necesidades de financiación de circulante: a través de mejora de los ciclos económicos de la empresa utilizando los mejores medios de cobro y pago; reduciendo los volúmenes de financiación, o por concentración de saldos.
- Reducir (en lo posible) los costos financieros: por negociación de mejores condiciones con las entidades financieras o utilizando los instrumentos de financiación a corto plazo adecuados en cada momento, etc.
- Rentabilizar los excedentes de fondos monetarios mediante los instrumentos adecuados, tanto en el ámbito de la empresa como en los mercados monetarios.
- Atender en todo momento las obligaciones de pago, es decir, asegurar la liquidez de la empresa y en las mejores condiciones.

En toda empresa los gastos financieros dependen de tres parámetros: volumen financiero, tiempo y tipo de interés (el aplicado a la operación de referencia o bien el que podríamos obtener

1) F.J. Martínez.

alternativamente). Así, el resultado de toda gestión en el ámbito de tesorería es fácilmente observable: cuanto mas volumen de financiación y/o tiempo y/o tipo de intereses apliquen, mas cargas financieras soportará la empresa (o al revés, en caso de excedentes). Pero, sobre todo, es irreversible: una vez decidida y ejecutada una acción esta no puede rectificarse. Por ello, es que su impacto es directo, visible e irreversible en los resultados financieros de la empresa.

FECHA VALOR FRENTE A FECHA CONTABLE.

No es arriesgado indicar que el concepto más importante de gestión de tesorería es la fecha valor. Entendemos por tal, aquella fecha a partir de la cual, los fondos monetarios son efectivamente asentados en la cuenta bancaria. También podemos decir que, a partir de la fecha valor, empiezan a contar (o no contar) los intereses de la cuenta. Por tanto no hay que confundir con la fecha de operación o fecha contable, que es la fecha en la cual se realiza y se consigna la operación en si.

En el ámbito de la gestión de tesorería, todas las operaciones y acciones (previsiones, pagos, cobros, traspasos de fondos, cálculo de intereses, etc.) se realizan, sin excepción, teniendo en cuenta única y simplemente la fecha valor. Por ello el tesorero deberá elegir aquellos instrumentos de pago, cobro o financiación que le favorezcan a nivel de valoración, y tanto las previsiones de tesorería como los movimientos bancarios se realizarán atendiendo a la fecha valor.

EL/LA TESORERO/A: FUNCIONES PRINCIPALES.

El/la Tesorero/a de una empresa es quien:

a) Decidirá los mejores instrumentos de gestión: No es lo mismo pagar mediante transferencia que mediante cheque, por la diferencia en las fechas valor de cargo / abono. Deberá considerar, además, aspectos como el costo tanto financiero como administrativo, la supervisión, la flexibilidad y, sobre todo, la seguridad.

b) Escalará en el tiempo los flujos monetarios de pagos y cobros (es decir la traducción monetaria de las compras y de las ventas). Ello le dará a liquidez en el corto plazo. Así, deberá constantemente controlar la posición (saldos por fecha valor) con el objetivo de evitar tanto los saldos ociosos (posiciones acreedoras con poca o, incluso, nula remuneración), como los saldos deudores (comúnmente conocidos "números rojos") por los que la empresa pagaría elevados intereses y comisiones.

c) Llevará un exhaustivo control de los costos y gastos bancarios: comprobará y aprobará que las condiciones pactadas en los créditos en términos de intereses, comisiones y gastos respondan a servicios efectivamente prestados y por el tiempo realmente ocurrido.

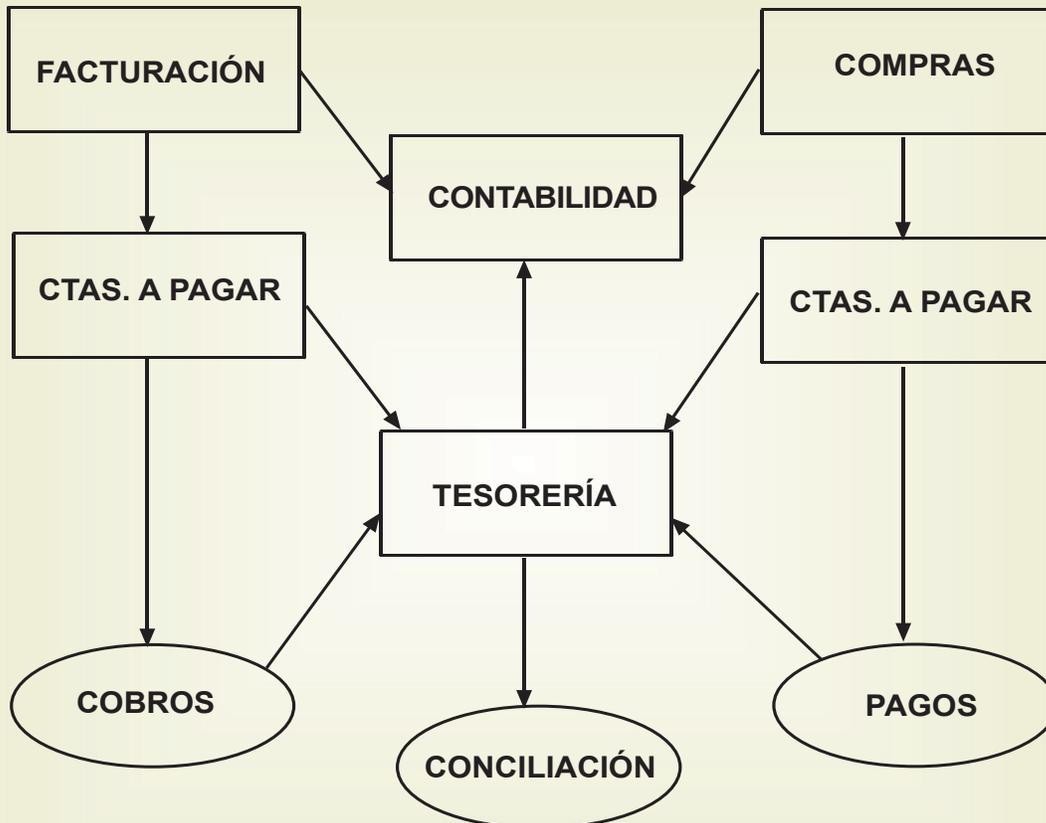
d) Deberá planificar la liquidez e intentará prever cual será la posición por valor de la compañía a corto plazo, engarzándola en la planificación financiera a largo plazo de la empresa.

e) Con las entidades bancarias establecerá y mejorará las relaciones mediante un trato honesto, correcto y profesional, negociando las mejores condiciones financieras. No olvidemos que aquellas proveen a la empresa tanto de fondos monetarios (préstamos, créditos, etc.) de servicios (transferencias, garantías, etc.) así como de información (sobre el mercado financiero, nuevos instrumentos, legislación financiera, etc.). Estos productos implicarán diferente valor para la empresa, debiendo priorizar en función del momento: no es lo mismo negociar en un periodo de expansión, que en uno de franca estabilidad o bien en un momento de restricciones del mercado financiero.

f) Deberá medir el riesgo financiero derivado de las variaciones en los tipos de cambio y los tipos de interés, y actuar en consecuencia. La mayoría de las empresas están expuestas a una gran incertidumbre, derivada de las variaciones en los tipos de interés (tanto para financiaciones como para futuras inversiones) y de los tipos de cambio.

LA TESORERÍA FRENTE A OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

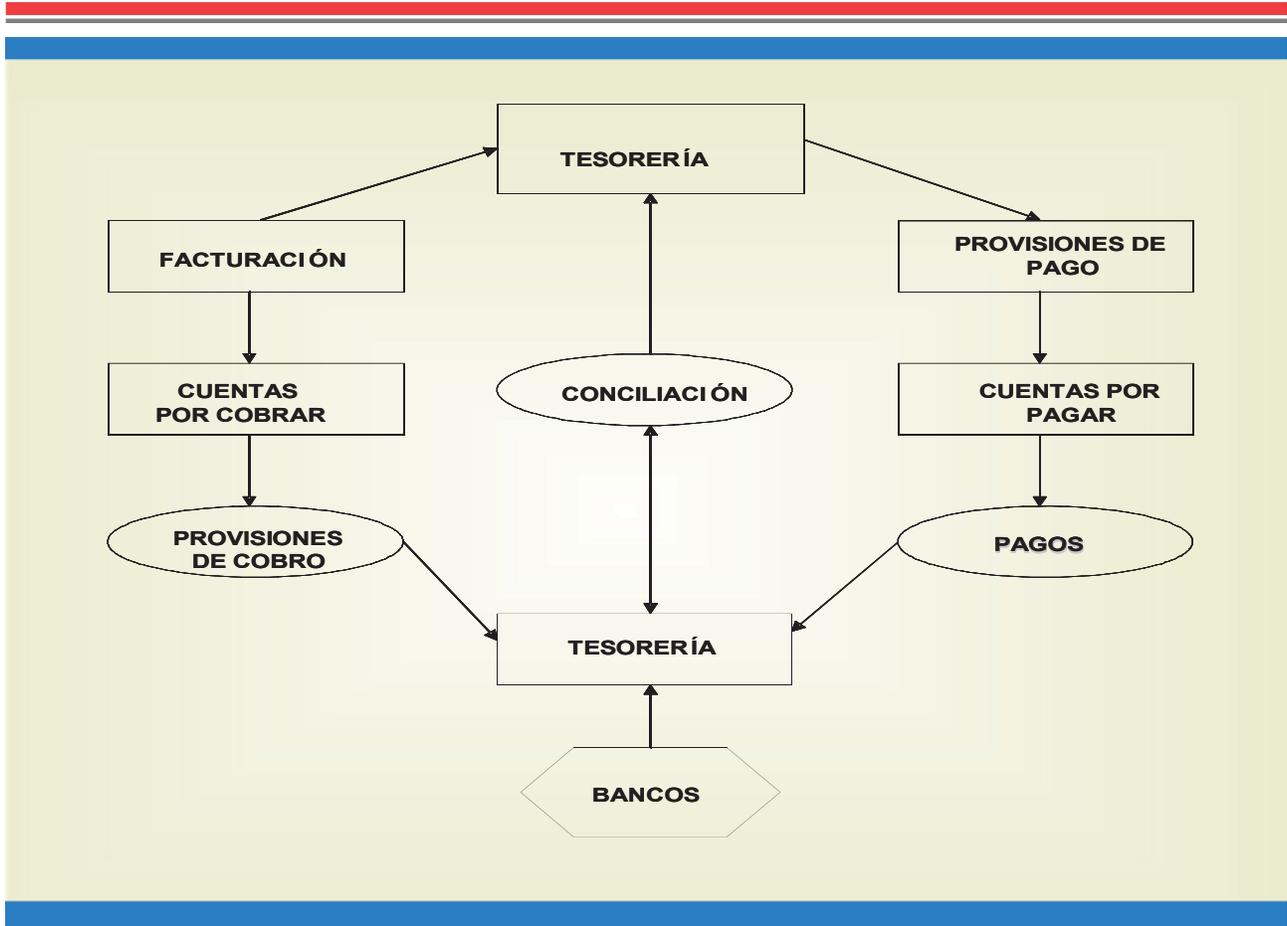
Cuando ubicamos el área de tesorería en el esquema organizativo de una empresa podemos detectar dos ópticas claramente opuestas: el enfoque clásico y el financiero, más actual.



Como se puede apreciar, esta óptica sitúa en el centro del esquema a la función contable, a la que van a parar todos los flujos informativos. En este esquema el departamento de tesorería no deja de ser un mero apéndice, realizando únicamente funciones operativas de pago y de cobro. No participa en la función financiera con el resto de departamentos o con la banca, ni participa en la definición de política de pagos y cobros (en caso de existir estas obviamente). En definitiva, y

respetando las posibles excepciones, este enfoque no aporta (casi) nada a los resultados de la empresa. Nótese que las decisiones financieras derivadas del departamento de contabilidad se basan en un criterio puramente contable, estático, con una óptica centrada en el pasado.

Veamos ahora como funciona el modelo o esquema financiero:



El cambio es evidente. El sentido del flujo de información se ha invertido y se centra en la tesorería. De esta manera se pueden tomar decisiones más realistas y de cara al futuro mediante la integración de datos procedentes de las provisiones de la tesorería y de los estados bancarios mediante conexión automática con las entidades financieras que permiten realizar al mismo tiempo la conciliación automática de partidas bancarias.

La Tesorería no es un departamento de contabilidad de bancos: sus objetivos son diferentes. Para ilustrar este concepto, en el siguiente cuadro se muestran las notorias diferencias entre las ópticas y funciones de los departamentos de tesorería y de contabilidad.

Item	Tesorería	Contabilidad
Horizonte Temporal	Futuro	Pasado
Objetivo acción	Previsión / Decisión	Análisis
Magnitud Numérica	Miles / Millones	Unidades
Trato de los movimientos	Agrupado	Individual
Fecha	Valor	Operación
Entorno de Gestión	Incertidumbre	Certidumbre
Finalidad	Toma de decisiones	Registro
Resultado para la empresa	Beneficio (genera recursos)	Consumo de recursos
Rol del tesorero	Cash manager	"Cajero"

Por otro lado, un aspecto generalmente descuidado en la práctica es que, en muchas ocasiones, diferentes departamentos de la empresa deciden unilateralmente en su área de responsabilidad sobre aspectos que inciden de manera directa en la gestión financiera del tesorero y en los resultados financieros de la empresa.

Aunque no lo parezca los cambios unilaterales de condiciones, y también de instrumentos de cobros, es muy habitual en las empresas, básicamente porque no se tiene en cuenta el costo financiero de todo ello, al priorizar la venta por encima de todo, en sentido opuesto, un adelanto en el pago a los proveedores (debido a un exceso de stock, o incluso la incapacidad de negociar mejores precios o condiciones) provocará un sobrecosto en tesorería al tener que financiar a dichos proveedores, habiéndose de recurrir antes al crédito.

Como solución a lo expuesto, el tesorero deberá de interrelacionarse con los responsables de los departamentos de ventas y de compras, estableciendo obligada y cuidadosamente políticas de cobros y de pagos que contemplen al menos lo siguiente:

- ✓ Determinación de plazos de pago y de cobro.
- ✓ Instrumentos de pago y cobro permitidos / no admitidos.
- ✓ Determinación de la divisa en las transacciones.
- ✓ Fijación de condiciones de descuento por pronto pago.
- ✓ Fijación de tipos de interés penalizadores por retrasos (se recomienda sean disuasorios, mas que recaudatorios o confiscatorios).
- ✓ Fijación de políticas de crédito a clientes y tipo de interés moratorio.
- ✓ Determinación de quien debe soportar la carga financiera de las comisiones habidas

por las gestiones (comisiones bancarias por devolución de cobros).

Se abordan con profundidad los temas de cuentas por cobrar e ingresos resultantes de las ventas y otras operaciones y su propia facturación, así como las cuentas por pagar y desembolsos que se originan por las compras efectuadas y compromisos que implican salidas de efectivo y su correspondiente creación de pasivos contables, conceptos fundamentales de la Administración de la Tesorería y elementos primordiales del propio Flujo de Caja.

FLOAT (FLOTACIÓN)

Sabemos que comprar (o vender) no equivale a pagar (o cobrar), y que pagar (o cobrar) no equivale a dejar de disponer (o a disponer) del dinero. Cuando remitimos un cheque a un proveedor decimos que le hemos pagado, pero hasta que dicho cheque no es adeudado por nuestro banco en fecha valor seguimos disponiendo del dinero.

Podemos definir el <float> como el plazo que separa esas dos fechas, una teórica y otra posterior real y se expresa en días, Debemos distinguir dos tipos:

1. Float comercial: es el periodo que va desde que la factura (de compra o de venta) ha vendido hasta que se produce el pago o el cobro. Naturalmente, el float comercial involucrado diferirá mucho según sea el instrumento de liquidación utilizado y el canal por el que se realiza el pago o el cobro (por correo, en mano, vía banco, etc.).

2. Float financiero: es el número de días que median desde que se ha realizado el cobro hasta que los fondos son totalmente disponibles por valor. En él influirán tanto el sistema administrativo de la empresa (recepción, registro, ingreso, etc.) como las condiciones de valoración negociadas con la entidad financiera y el instrumento de cobro.

3. TÉCNICAS DEL «CASH MANAGEMENT»

La evolución y el futuro del Cash Management están y estarán cada vez más ligados al desarrollo de la informática y las comunicaciones. Esto hace que el abanico de técnicas que debe dominar el Cash Manager sea muy extenso: las propias de su especialidad de gestión y cada vez más las técnicas de teleinformática.

En primer lugar, abordaremos el problema de la disyuntiva **centralización-descentralización** basándonos en dos aspectos: las técnicas de movimientos de fondos y el apoyo bancario ha dicho movimiento.

En segundo lugar, explicaremos la técnica conocida como «**Tesorería-cero-negativo**», que permite optimizar la gestión de la liquidez.

Incluimos también una explicación de **cómo constituir al departamento de tesorería en un centro de beneficio**, ya que creemos que es una técnica que permite optimizar los ahorros financieros de la empresa al implicar directamente a todos los departamentos de la misma.

GESTIÓN CENTRALIZADA

Muchas empresas se enfrentan al problema de tener numerosos puntos geográficos en los que se localizan flujos de cobro y de pago. Esto genera una serie de problemas que

pueden menguar enormemente los beneficios del «Cash Management» de la empresa.

La forma tradicional de tratar estos **flujos periféricos** se basa en que la empresa ingresa y paga localmente, bajo la batuta del «todopoderoso» Jefe de Administración de cada delegación, que cuando considera que le va a faltar o sobrar dinero, lo pide o lo remite a la oficina central.

Esta operativa genera la necesidad de mantener cuentas locales que acumulan saldos ociosos más o menos elevados en función de la atención que el jefe local atiende al aspecto financiero de su gestión. La suma de todos estos saldos acreedores poco rentables representa elevados costos en gastos financieros sobre todo si la empresa está utilizando Pólizas de Crédito cuyo saldo deudor podría rebajarse con dichos excedentes periféricos.

¿Cómo resolver este problema si no es posible dejar a las delegaciones sin cuenta bancaria?

En primer lugar, distinguiremos el tratamiento de los cobros y de los pagos.

Cuando los cobros están descentralizados hay que procurar que el dinero que recibe cualquier persona de la organización sea disponible lo antes posible por nuestra tesorería. Es decir, hay que dar rapidez a los flujos de cobro y su depósito inmediato, evitando que se produzca un movimiento de efectivo o cheques por vía extrabancaria (en manos de vendedores, cobradores o delegaciones; o por envío por correo a la Central). El cobro ha de ser ingresado cuanto antes en una cuenta bancaria y Tesorería central debe saber lo antes posible qué se ha ingresado, ya sea a través de la propia organización (teléfono, télex, telefax, línea de ordenador...) o a través del propio banco (terminal de banca electrónica). Si no se actúa así se crea un pernicioso período de «float» interno entre el día que cobramos y el día que disponemos de los fondos.

Los **pagos descentralizados** se producen en empresas con diversos establecimientos que efectúan compras locales. Lo ideal en estos casos es reducir al mínimo dichos pagos locales, centralizando todos los posibles y que los restantes sean hechos con cheques o transferencias contra cuentas de la Central.

No obstante, no siempre es posible evitar algunos pequeños pagos a proveedores locales a los que no se puede forzar a cobrar en una plaza distante. En ese caso, una solución puede ser que cada delegación anticipe a Tesorería central con un plazo mínimo

de 15 días los fondos que va a necesitar el día de pago establecido. Así la cuenta de pagos se nutre de fondos en el momento y la cantidad más ajustados a las necesidades reales evitando los saldos ociosos.

Por otra parte, ante esta situación de numerosas cuentas locales es preciso seguir los siguientes criterios básicos de actuación:

- No delegar la función de Tesorería en las administraciones periféricas. No se puede mantener el nivel de tesorería deseado si todas las unidades periféricas son responsables de sus niveles particulares de liquidez. Incluso en empresas con alto grado de descentralización hay generalmente un único departamento de Tesorería central, responsable sobre los saldos de tesorería y las relaciones bancarias.
- Las unidades locales (que son escasas en recursos) deben limitarse a seguir al pie de la letra las instrucciones concisas y precisas que la Tesorería central les pase sobre cómo ingresar, cómo pagar y qué relaciones bancarias mantener.
- Los bancos que operen con nuestros flujos periféricos deben tener una red de oficinas adecuada al territorio que abarcamos, ser el mínimo de bancos posible y ser, también, bancos con los que opere la Central, a fin de no añadir al problema de mover fondos de un lugar a otro el de moverlos de un banco a otro.
- Debe negociarse con dichos bancos un adecuado apoyo en sistemas de información electrónica y en condiciones de valor y comisiones, diseñando con especialistas una solución a la medida si es necesario.

Actualmente la banca está avanzando notablemente en el apoyo al movimiento de fondos periféricos de las empresas. Como hemos visto, los principales problemas son:

- Cómo conocer rápidamente los ingresos

realizados, para disponer de ellos.

- Cómo evitar los saldos ociosos o rentabilizarlos.

Las soluciones que la competencia y el desarrollo informático han traído son diversas, pero destacaremos las siguientes:

- La **cuenta única centralizada**, donde se ingresa directamente desde cualquier sucursal del banco. Se trata simplemente de que todas nuestras delegaciones ingresen sus cobros diarios a favor de una cuenta de la Central, utilizando para ello cualquier sucursal de la institución bancaria en su población.
- El traspaso automático de saldos (comúnmente llamada «**Cuentas Centralizadas**»). Es más avanzado que el anterior y basado en los sistemas informáticos de la entidad financiera, supone la existencia de una cuenta bancaria por cada delegación y otra en la central, y el traspaso del saldo, **positivo o negativo**, diariamente y en valor, a la cuenta central. En definitiva, se trata de la interconexión de varias cuentas bancarias locales (que se denominan periféricas) con la cuenta central de Tesorería. El hecho de que el traspaso automático de saldo pueda ser negativo (los fondos van desde la cuenta central a la periférica) permite que dicha cuenta periférica pueda funcionar como una cuenta corriente normal, siendo útil tanto para cobros como para pagos.

No todos los bancos han resuelto totalmente este problema y pueden producirse devoluciones de cheques contra cuentas periféricas pese a que a final del día van a recibir fondos de la central. Es conveniente, pues, vigilarlo de cerca.

Las Cuentas Centralizadas tienen la ventaja enorme de retirar a la administración local la facultad de decidir cuándo enviar o pedir fondos. Las retenciones locales a esta pérdida de poder deben ser combatidas resaltando la simplificación administrativa que les aporta la automatización.

- Los servicios de envío electrónico de saldos y extractos de cuenta, que permiten seguir los movimientos y saldos de las cuentas locales desde la Tesorería central.
- La liquidación consolidada de todas las cuentas con un mismo banco, de forma que los saldos positivos periféricos compensan los saldos negativos centrales a los efectos de las liquidaciones de intereses.

Lo ideal es la combinación de la mejor técnica de movimiento de fondos (las «Cuentas Centralizadas») con el envío electrónico de información. El tesorero gestiona así una única cuenta (la cuenta central) pudiendo olvidarse de los saldos restantes puesto que al final de cada día éstos se convierten en «Cero».

Además, al obtener electrónicamente el saldo y los movimientos de la cuenta, puede optimizar su gestión con la ayuda de un programa de tesorería.

No obstante y dado que existe un período previo de concentración de cuentas locales en una misma entidad antes de poner en marcha este sistema, los ingresos diarios en una única cuenta central combinados con la previsión mensual de pagos locales consiguen reducir notablemente los saldos periféricos.

Hasta aquí hemos tratado la gestión centralizada dentro de una misma empresa que tiene diferentes cuentas. Pero ¿qué ocurre en los **grupos de empresas o Holdings**?

También estos grupos de empresas se enfrentan a la disyuntiva entre gestión descentralizada o gestión centralizada.

La **gestión descentralizada** mantiene la responsabilidad total de la gestión financiera en las filiales y la casa matriz se limita a actuar como consejera. Esto supone ciertas ventajas pero también importantes inconvenientes:

EN LA GESTION DESCENTRALIZADA:

VENTAJAS:

- Sistemas de gestión e información sencillos.
- Mayor motivación en la empresa filial.

INCONVENIENTES:

- Dispersión de la función financiera y menor poder de negociación.
- Dificultad en conocer el riesgo del grupo y su posición de Tesorería diaria.
- Necesidad de gran número de personal cualificado.
- Complejidad en la optimización de los recursos del Grupo.

Sin embargo, la gestión centralizada dentro de un grupo de empresas permite concentrar la función financiera e integrar el sistema de información. Esto da lugar a numerosas ventajas aunque también produce algún inconveniente:

EN LA GESTION CENTRALIZADA:

VENTAJAS:

- Gestión integrada de la Tesorería del Grupo,
- Especialización y profesionalización,
- Clara y ágil medición del riesgo,
- Simplificación de la gestión en las filiales,
- Mejora en el poder de negociación con bancos,
- Máxima optimización de los recursos del Grupo.

INCONVENIENTES:

- Menor motivación en las Filiales (pérdida de poder).
- Sistemas de información más costosos.

Indudablemente, para los Grupos de empresas de cierta importancia la opción más conveniente es la **Gestión Centralizada de Tesorería**.

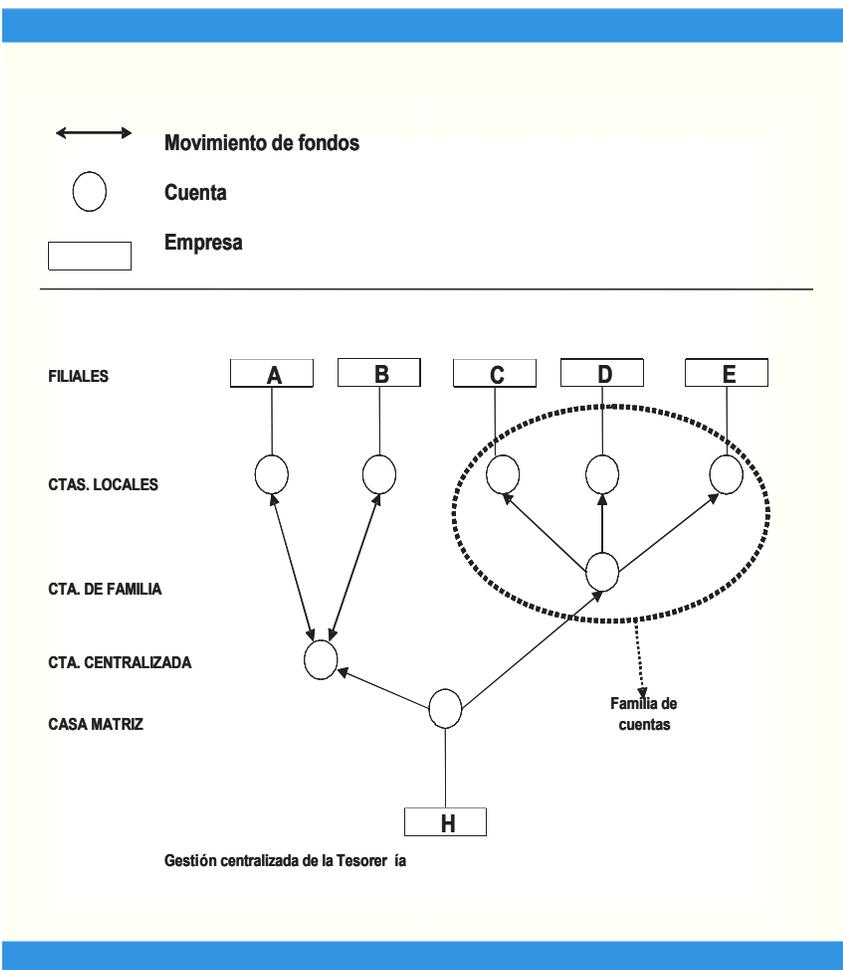
Al igual que hemos visto en las Cuentas Centralizadas dentro de una misma empresa, la banca

nacional ofrece en la actualidad soluciones informáticas que automatizan los traspasos de fondos entre cuentas de empresas diferentes.

¿Cómo funciona este sistema de traspasos automáticos (o «cash pooling»)?

Existen unos criterios básicos que son comunes, pero a partir de ahí el banco realiza un diseño «a medida» en función de la estructura y organigrama de cada grupo de empresas.

En primer lugar, se definen las cuentas que estarán interrelacionadas, su naturaleza (cuentas de crédito, cuentas corrientes...) y qué lazos de vinculación se establecen.



Una cuenta puede predeterminarse como cuenta origen o cuenta destino, o ambas cosas a la vez, en función del saldo que presente a final del día.

Un aspecto importante son las prioridades que se establecen a la hora de generar los traspasos automáticos. Por ejemplo:

1. Cubrir los descubiertos de cuentas corrientes.
2. Cubrir los sobregiros de cuentas de crédito.
3. Cubrir las disposiciones de los créditos.

También es interesante saber que el importe de los traspasos puede definirse por:

- Saldo a final del día,
- Movimiento a movimiento, o
- Sólo determinados conceptos preestablecidos.

Se puede determinar que el traspaso sólo se efectúe a partir de un saldo mínimo o máximo. Si, como suele ser habitual, el traspaso se realiza para dejar la cuenta origen a saldo cero, la operativa consiste en un adeudo al final del día por el importe del saldo y un abono a la cuenta destino. A primera hora del día siguiente, se produce el apunte inverso por el mismo importe, con lo que la cuenta origen puede continuar su actividad normal.

El objetivo de esta operativa es realizar automáticamente préstamos de diferentes importes con un día de duración cuyo resultado es un total aprovechamiento de los excedentes y necesidades que se producen en diferentes filiales.

El banco facilita al Grupo la gestión administrativa de todos estos movimientos mediante extractos detallados y liquidaciones de intereses cal-

culadas al tipo de interés que establece el Grupo y con la correspondiente retención fiscal.

TESORERÍA-CERO-NEGATIVA

Se denomina así a la técnica de gestión de la posición de tesorería que se basa en conseguir el mantenimiento de saldo cero, pero no en cuentas corrientes a la vista, sino en cuentas corrientes de crédito.

Para aclarar mejor el concepto, pensemos que la posición de tesorería de las empresas va variando día a día fruto de su actividad de explotación. Si centramos el objetivo «saldo cero», podemos decir que lo más rentable es mantener saldos «por abajo» (negativos), en lugar de «por arriba» (positivos).

Es decir, resulta más fácil y beneficioso acercarse al teórico «saldo cero» desde abajo. La clave está en poder conseguir de nuestros bancos la póliza de crédito que es un instrumento de financiación cuyas características de flexibilidad hasta un límite preestablecido hacen que gestionar saldos negativos sea más conveniente que hacerlo con saldos positivos.

Efectivamente, intentar acercarse al saldo cero gestionando saldos positivos provoca dos grandes temores al tesorero:

- * Tener demasiado saldo positivo con baja rentabilidad.
- * Incurrir en el descubierto, cuyo costo es elevadísimo.

TESORERÍA COMO CENTRO DE BENEFICIO

La empresa obtiene resultados financieros como consecuencia de los ingresos que obtiene y los costos que paga.

Esos resultados muchas veces son analizados únicamente como una parte de la cuenta de resultados económica y no se tiene en cuenta que su importancia es muy relevante para mejorar nuestro *Cash Management*.

Debemos analizar los diversos conceptos de ingreso y gasto que componen esos resultados y crear una cuenta de resultados financiera que nos muestre la situación actual.

La elaboración de esta cuenta de resultados financiera es importante ya que permite identificar las áreas de la gestión que tienen mayor importancia en los costos financieros.

El análisis de la misma, permite juzgar la gestión financiera a corto plazo en toda su extensión y establecer planes de mejora adecuados.

Esto permite planificar razonablemente los costos financieros porque facilita una correcta asignación de responsabilidades sobre los mismos y sobre el impacto que ocasiona la gestión comercial y la gestión de compras.

Como vemos, del análisis de esta cuenta de resultados financiera surge una reflexión importante:

Los resultados financieros de una empresa no son responsabilidad únicamente del Director Financiero.

El endeudamiento total de la empresa es fruto de un cúmulo de decisiones de las que muchas son ajenas al Director Financiero. Veamos, como ejemplo, la repercusión que tienen distintas operaciones realizadas en otros departamentos:

- Costos derivados de políticas de crédito a clientes, altos niveles de saldos vencidos (Director Comercial).
- Atrasos en las gestiones de cobro.
- Políticas de compra masiva con descuentos por pronto pago no rentables (Director de Compras).
- Acortamiento de los plazos de pago paralelamente a una disminución del precio de compra, etc.
- Política de Inversiones seguida por el Director General.

Llegamos, por tanto, a la conclusión de que es necesario involucrar a los demás departamentos de la empresa, de tal forma que se tenga en cuenta que las decisiones que tomen tendrán una repercusión directa en los costos financieros.

Un buen método para mentalizar a los demás departamentos es constituir al Departamento de Tesorería como Centro de Beneficio.

Cuando hablamos de Tesorería como centro de beneficio, pensamos en la posibilidad de considerar a dicho departamento como (si de Eliminar) un banco dentro de la empresa se tratará y al cual se le han marcado unos objetivos: la obtención de resultados positivos.

Hablar del Departamento de Tesorería como un banco dentro de la empresa conllevará la creación de una cuenta propia de resultados con operaciones como, por ejemplo, el pago de un interés establecido cuando se tomen fondos de la empresa, o el cobro de un interés cuando se presten a la vez que se invierten u obtienen esos fondos en el mercado financiero.

De esta forma el Departamento de Tesorería mantendría una relación de banco-cliente con el resto de la empresa en la cual sería necesario determinar todas aquellas secciones implicadas, es decir, departamentos, delegaciones y fábricas que consumen o producen recursos financieros.

De forma ficticia el Departamento de Tesorería prestaría o tomaría esos recursos creando una cuenta individualizada con cada delegación, por ejemplo, liquidando intereses por los saldos existentes de una forma periódica a los tipos de interés deudor o acreedor previamente fijados (habitualmente a los de mercados normales).

Los costos bancarios tales como gastos y comisiones serían soportados por Tesorería quien posteriormente los facturaría al departamento.

Detallamos a continuación los conceptos que incluiría una posible cuenta de resultados del Departamento de Tesorería:

1. INGRESOS

- Ingresos por cargo interno de intereses a las delegaciones, a los tipos pactados por Dirección General.
- Ingresos por depósitos y excedentes bancarios, a los tipos obtenidos en el mercado.
- Ingresos por comisiones y gastos de operaciones cargados a las delegaciones, según tarifas acordadas.

2. COSTOS

- Costos por abono interno de intereses a las delegaciones a los tipos acordados por la Dirección General.
- Costos por obtención de recursos en el mercado financiero, a tipos de mercado, según la gestión del departamento.
- Costos de las operaciones cargados realmente por los bancos, en las condiciones negociadas por Tesorería.
- Costos de estructura del departamento de tesorería: personal, sistemas informáticos, comunicaciones, etc.

Evidentemente, la cuenta nos reflejará un saldo deudor (pérdida) o acreedor (beneficio), lo cual es muy fácil de interpretar, pero lo que ya no lo es tanto es la aplicación de este sistema, más aún si tenemos en cuenta los medios y la organización necesaria para implantarlo.

Se requiere una empresa con una organización financiera avanzada y con gran centralización de la tesorería. Es requisito básico un concienzudo análisis de los criterios a seguir para evaluar el importe a cargar en la cuenta de resultados del responsable de una sección consumidora de liquidez, ya que de lo contrario las quejas y descontentos pueden hacer muy impopular el sistema.

Pese a todo ello, hemos considerado importante que el lector conozca esta técnica aunque no la lleve a la práctica en su empresa, dado que ilustra claramente el concepto global que diferencia al *Cash Management* de la mera gestión de tesorería.

4. E-TREASURY: HERRAMIENTA PARA EL TESORERO

«e-Treasury» es la aplicación de las nuevas tecnologías, basadas en Internet, a los sistemas de tesorería de las empresas. De hecho, es un medio que permite una mayor agilidad operativa y un incremento de servicios para la mejora de la tesorería. Y es conveniente recalcar que es un medio, y no un fin, cuyo último objetivo es aumentar el aporte financiero a los resultados de la empresa.

Adicionalmente, y para que sea más efectivo, ha de poderse integrar con otros sistemas de la empresa: Contabilidad, RH, Facturación, sistemas bancarios, etc., a fin de evitar la duplicidad de operaciones, liberando de tiempo al departamento de tesorería para ocuparse de tareas que aporten más valor final a la función financiera.

Estas aplicaciones sirven a cualquier tipo de empresa, sea multinacional o doméstica. Sólo es cuestión de conocer perfectamente los flujos monetarios, sus interrelaciones y sus consecuencias a fin de diseñar la mejor estrategia en la instalación del e-Treasury.

El e-Treasury es un canal de Internet y que por él podremos hacer las mismas acciones que estamos haciendo actualmente de forma más o menos manual o a través de la banca electrónica convencional: ordenar y ejecutar transacciones (pago de transferencias, movimientos de fondos, órdenes de compra en los mercados bursátiles y financieros, emisión de recibos al cobro), realizar consultas (extractos de cuenta, posiciones, noticias, control y operatividad de un sistema de *cash-pool*, recuperación de saldos antiguos, vaciado de información de cuentas), obtener informaciones (situación del mercado

de divisas o tipos de interés, cotizaciones de futuros, opciones, seguros de cambio), etcétera.

Todo ello, naturalmente, con el concurso de la firma electrónica. Y ahí reside una de las cuestiones cruciales: la **seguridad**. Los sistemas de e-Treasury deben proporcionar los elementos de seguridad necesarios que potencien su uso y que prevengan el fraude. Para ello, algunos de los requisitos imprescindibles que deberá atender son:

- ✓ Autenticación de las firmas.
- ✓ Control de niveles y seguridad de las autorizaciones.
- ✓ Confidencialidad de datos, códigos y procesos.
- ✓ Seguridad de que la transacción se realizará exactamente en las condiciones solicitadas: fechas, importe, divisa, beneficiario, cuentas implicadas, conceptos, confirmaciones, etcétera.
- ✓ Integridad: confianza en que los datos y órdenes se transmiten y reciben siempre completos, siendo soslayada una transacción si un solo dato no está íntegro o no ha llegado tal como se ha ordenado.
- ✓ No-rechazo: seguridad en que una vez dada una orden, ésta no puede revocarse.
- ✓ Costo aceptable.
- ✓ Facilidad operativa y flexibilidad de uso.

En la actualidad se está trabajando intensamente en el desarrollo de los protocolos de seguridad necesarios para que este producto se utilice masivamente. Para ello, será necesario resolver los siguientes aspectos:

- ✓ Eficacia jurídica de la firma electrónica.
- ✓ Facilidad y secreto de las comprobaciones y chequeos.

✓ Compatibilidad con estándares internacionales (principalmente los comunitarios).

✓ Interrelacionabilidad de los sistemas, entre sí y en los distintos países, atendiendo leyes comunes aceptadas por la comunidad internacional.

✓ Emisión (por parte de entes de reconocida e indiscutible seriedad y representatividad ante las autoridades de justicia y la comunidad bancaria) de certificados digitales de autenticidad de firmas.

✓ Normalización interbancaria, reconocida y aceptada por la comunidad internacional, de estándares de códigos y conceptos (hemos de apuntar que, de momento, los estándares ISO todavía no son universalmente aceptados).

✓ Adaptabilidad de las medidas y procedimientos ante cambios importantes en las regulaciones fiscales, bancarias, penales, etc., tanto internacionales como domésticas (entidades financieras, bancos centrales, autoridades fiscales de cada país, autoridades de justicia o policiales, etc.).

Un último punto, que será sin duda el más difícil de afrontar, es la necesidad de que se produzcan los necesarios cambios culturales y de mentalidad.

No servirá de mucho la aplicación de los requisitos citados

anteriormente si los pagos se continúan realizando más o menos manualmente, si las remesas de recibos y la gestión de cobro se hace también manualmente, si para conocer la posición bancaria por valor se consulta telefónicamente y se espera a recibir los datos por medio del extracto bancario, o si todas las acciones necesarias para contratar una operación en el mercado se hacen íntegramente mediante fax/mail y se cierra telefónicamente.

5. LAS PREVISIONES DE TESORERÍA

En toda empresa la supervivencia y la mejora a medio y largo plazo están en función de la capacidad de generar una corriente de beneficios de manera continuada.

Pero, al mismo tiempo, la función día a día del tesorero exige cumplir con algo mucho más urgente: disponer y administrar los fondos necesarios y en las mejores condiciones posibles a fin de asegurar la continuidad de la empresa y así asegurar el de seguir funcionando en el futuro.

Para situar las previsiones de la tesorería vamos en primer lugar a enmarcar esta actividad en una de mayor ámbito: la planificación financiera.

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA (PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO)

La planificación financiera integra un plan o conjunto de previsiones articuladas y coordinadas en un plan general, con el fin de prever desde el punto de vista financiero, el futuro de la empresa. Contiene la expresión financiera del objetivo establecido por la empresa a largo y corto plazo.

Para ello, dentro de un proceso global y partiendo de una situación y horizonte de largo plazo, la alta Dirección de la empresa deberá de:

- Establecer un plan estratégico que sea ambicioso pero alcanzable.
- Considerar los datos del entorno: económicos, de mercado, sociales, etc.
- Realizar previsiones y programas de fabricación, ventas, etc.
- Proyectar las consecuencias en balances y cuenta de resultados.
- Concretar dichos planes en previsiones de tesorería.

- Establecer medidas de control entre realidad y previsiones.
- Revisar (en su caso) las previsiones realizadas.

Para mayor claridad podemos resumir los distintos tipos de previsiones, según sean a largo o corto plazo, atendiendo distintos conceptos:

	PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO	PREVISIÓN DE TESORERÍA
Horizonte temporal contemplado	3 a 5 años	1 año	7 a 90 días
Desglose	Años / semestre	Meses	Días (fecha valor)
Finalidad	Planificación estratégica	Facilitar la negociación bancaria	Gestión diaria y operativa
Origen de la información	Plan de la empresa a largo y medio plazo	Presupuesto anual	Facturación, pedidos realizados órdenes en firme, etc.
Resultado	Establecer las necesidades de capital	Calcular las necesidades de financiación y ajustar temporalmente las inversiones	Distribuir la operativa y el negocio bancario entre las entidades financieras.
Foco de actualización	Mesa de balance y ratios	Operaciones completas y / o estimadas	Operaciones seguras o realizadas
Fiabilidad	BAJA: intenciones	MEDIA: Estimaciones	ALTA: Certidumbres
Periodicidad de la revisión	Anual	Semestral	Semanal / diaria

LA PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

Esta gestión provisional (en muchas empresas denominadas **presupuestos**) constituye una de las herramientas más importantes para el tesorero; de hecho en muchísimas empresas es el único documento provisional al no realizarse ninguna proyección a medio y largo plazo.

Su ámbito de actuación es el corto plazo, es decir, actúa sobre datos y posiciones de hasta un año: trata de establecer la posición (saldos) de la tesorería, la liquidez esperada, proyectada hasta un horizonte temporal de hasta 12 meses, aunque no son raras previsiones hasta 18 meses

Su objetivo es prever cuándo y por qué importes evolucionará la liquidez de la empresa, tratando de identificar con la máxima antelación posible el déficit y los excedentes a corto plazo. Esta anticipación en la información permitirá al tesorero lograr los acuerdos y decisiones estratégicas de la alta dirección y en su momento negociar con las entidades financieras con datos concretos. Por ello un factor clave será el tiempo. La antelación y planificación permitirá comparar ofertas de otros posibles bancos y transmitir una imagen de seguridad y de dominio de la situación.

Las empresas que, o bien no conocen con tiempo sus previsiones o bien negocian a última hora saben a lo que exponen:

precios elevados o, incluso, imposibilidad de acceder a la financiación necesaria.

En esa negociación tratará de alcanzar sus objetivos de volumen y tiempo al menor costo posible obteniendo el mayor rendimiento de mercado. De modo resumido, las previsiones de tesorería intentan:

- ✓ Transformar la información contable y presupuestal en información monetaria.
- ✓ Planificar la gestión de los flujos monetarios de entrada y salida.
- ✓ Hacer coincidir (en la medida de lo posible) dichos flujos.
- ✓ Prever necesidades de financiación a corto plazo (déficits).
- ✓ Tomar las medidas oportunas para financiar dichos déficits.
- ✓ Prever excedentes de tesorería y sus alternativas de inversión más productivas.
- ✓ Preparar las negociaciones bancarias con información suficiente.

En cualquier caso, es importante señalar que las medidas a tomar dependen en gran medida del momento que atraviese la empresa y de las características del entorno: no es lo mismo atender las necesidades financieras en un momento de expansión y crecimiento que en una época de recesión o de contracción del crédito. Asimismo, es distinto para una empresa comprometida en un plan de expansión (por lo que, muy probablemente sufrirá fuertes tensiones en la tesorería) que para una empresa que lo ha finalizado.

La previsión de tesorería permitirá al tesorero de una empresa:

* Gestionar:

1. La obtención de recursos financieros

(líneas de crédito, préstamos, descuento, confirming, factoring, etc.).

2. Inversión de excedentes temporales.
3. Negociación con las entidades financieras.

* Planificar:

1. Políticas de circulante (instrumentos y plazos de pagos / cobro).
2. El impacto a corto plazo de las políticas de inversión en activos fijos.
3. Los riesgos financieros (de cambio, de tipos de interés, comerciales).

* Controlar:

1. Las desviaciones presupuestarias (desfases de pagos / cobros).
2. Las desviaciones de los costos financieros previstos.
3. El cumplimiento de las condiciones bancarias pactadas.

El tesorero, sin embargo, debe tener en cuenta que el margen de actuación para que se cumplan (o no) las previsiones es reducido dado que en muchos casos se deben a decisiones externas y ajenas a él. Sólo puede modificarlas parcialmente mediante la utilización de determinados instrumentos o bien mediante negociación bancaria.

Como es natural, cuanto más largo sea el plazo que queremos prever (por ejemplo, a 10 meses) mayor probabilidad existirá que la información a prever sea imprecisa. Contrariamente, a medida que nos acercamos a fechas más cercanas, más certeros habrán de ser los datos previstos.

6. UN PROBLEMA IMPORTANTE: LA INFORMACIÓN

Como la mayoría de los tesoreros de las empresas reconocerán, ése es el gran problema. A la natural dificultad en prever datos futuros sobre los movimientos esperados, se añade el que el Departamento de Tesorería está supeditado a lo

que el resto de departamentos de la empresa hagan o informen.

Sin embargo, los tesoreros toman las decisiones que en cada momento sean necesarias en base a la previsión de tesorería y los datos que la integran, datos que le han sido suministrados por otros departamentos de la empresa y que su equipo ha distribuido por valor en función de la historia de los pagos o cobros recientes, de su experiencia en los mismos y de las condiciones bancarias que se hayan negociado, por ello es fundamental que el Tesorero se involucre en el acontecer cotidiano de su empresa y que se convierta en promotor del cambio y del logro de una comunicación formal y efectiva y lograr el convencimiento y compromiso de las demás áreas de la organización, proporcionar información oportuna y veraz, destacando lo siguiente:

- **Frecuente:** estableciendo una periodicidad concreta (por ejemplo mensual o quincenal).
- **Homogénea:** utilizando el mismo criterio de cálculo de conceptos o incluso de presentación.
- **Automática y puntual:** sin tener que reclamarla cada vez (es difícil de conseguir por la reducción de personal que todas las empresas han realizado, por eso es recomendable que dichas peticiones sean llevadas a cabo con apoyo del director financiero, involucrando y comprometiéndolo a los demás directores departamentales de la empresa, estableciendo con ellos los canales de información y base de cálculo precisos).

No menos importante es que una vez realizada una previsión de tesorería (sea ésta anual, mensual o diaria) debe hacerse un seguimiento de la misma de forma continua. Habremos de modificar la previsión de tesorería en función de los nuevos datos o informaciones (mejora en las ventas o en los pedidos, retrasos en el programa de fabricación o de lanzamiento de un producto, modificación de un aspecto legal que implique un pago inesperado, incremento

de la demanda de nuestro producto que fuerce a un acopio extra de materias primas, obtención de una subvención solicitada desde hace tiempo, etc.). En función de esta nueva situación tomaremos las medidas necesarias de corrección o de control.

LA FINANCIACIÓN DEL DÉFICIT DE TESORERÍA

Los objetivos principales de la gestión financiera a largo plazo se pueden resumir en los siguientes:

- Conseguir el equilibrio patrimonial.
- Obtener una adecuada relación entre recursos propios y activo fijo
- Procurar que los fondos de pasivo a largo plazo financien las inversiones de la empresa.
- Mantener la rentabilidad de los fondos propios.

Sin embargo, la gestión financiera a corto plazo:

- Se basa en las previsiones de tesorería (ámbito corto plazo)
- Debe financiar únicamente partidas de activo circulante.
- Es el campo de actuación de la gestión de tesorería.

La planificación financiera:

- La planificación anual nos indica las necesidades globales del ejercicio. Ello nos permite (i) planificar la política bancaria de negocio a plantear a las entidades financieras, (ii) disponer de tiempo suficiente para entablar las negociaciones, (iii) permitir que otras entidades financieras entren en escena y (iv) poder comparar ofertas.
- Por su lado la previsión a medio plazo nos permite perfilar más los importes y fechas e

incluso asegurarnos que las relaciones bancarias están bajo control.

- Sin embargo, las previsiones a corto (sobre todo las mensuales expresadas en días) nos concretarán cuándo se producirán las necesidades e importes y por qué conceptos más en concreto.

INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN DE DÉFICIT DE TESORERÍA

Este libro contiene un capítulo especial al tema del financiamiento, sin embargo, se dedica este espacio para hacer énfasis, sobre su relevancia para una efectiva administración de las tesorerías, por lo que es un tema obligado del dominio del propio tesorero, por ello solo destacaremos los principales instrumentos:

Los principales instrumentos de financiación a corto plazo son los siguientes:

- * **Descubierto bancario:** conocido popularmente como «números rojos», representa la posición deudora por valor (saldo a favor del banco) en una cuenta corriente. Se produce cuando la entidad financiera hace frente a pagos sin el suficiente saldo bancario disponible por valor. Se recomienda contar con líneas de sobregiro o crédito en cuenta corriente, con tasas de interés y condiciones preestablecidas.

- * **Hacer coincidir las corrientes de pagos y cobros:** es ésta la opción más inmediata y económica. Aunque no siempre es posible (las fechas de pagos y de cobros dependen tanto de los instrumentos utilizados como de la fuerza de negociación con los proveedores y clientes), debe procurarse retrasar los pagos (mediante la debida negociación) y adelantar los cobros con el fin de que ambas corrientes monetarias coincidan en el tiempo. Para ello, y una vez más, la previsión diaria de tesorería nos informará de las posibilidades. Sin embargo, hemos de destacar que la utilización

de un instrumento que nos dé la INICIATIVA en la acción es lo más importante para ello.

- * **Financiación de los proveedores:** Esta fuente de financiación surge de la posibilidad de obtener de los proveedores un aplazamiento en el pago de sus servicios y materias suministradas. En muchos casos es espontánea: se produce sin ser negociada, al ser el plazo de pago el habitual en el sector (por ejemplo, a 30 días o a 90 días) o el indicado en la política de pagos de la empresa cliente (muy habitual en las grandes empresas y en las multinacionales aunque ligado a posibles revisiones de precios). Esta clase de financiación es, lógicamente, más flexible, más rápida de conseguir que la bancaria y más económica, aunque aconsejamos analizar previamente la existencia de posibles «auto compensaciones» que el proveedor puede unilateralmente cargar en el precio. Por ello, los responsables del departamento de compras, en caso de no haber negociación específica han de prever y detectar dicha situación, analizando continuamente los componentes de los precios ofrecidos, comparándolos con los precedentes y con los de la competencia.

- * **Descuento de efectos comerciales:** Esta operación denominada también **descuento comercial bancario** consiste en el adelanto por parte de nuestra entidad financiera de todo o parte del importe de los efectos comerciales que poseamos frente a terceros, deduciendo unos intereses que estarán en función del tiempo que media entre el anticipo del importe y el vencimiento de los efectos. Para ello, las entidades abren una línea de descuento, que implica la asignación de un importe máximo que la empresa puede descontar, bajo unas condiciones determinadas.

El costo total de la operación de descuento está integrado por:

- ✓ tipo de interés,

✓ comisiones: aplicables en el momento de efectuar el descuento,

✓ gastos de devolución: en caso de impago de los efectos descontados.

* *Factoring*: recordando lo indicado anteriormente, consiste en un contrato por el que la empresa cede a otra llamada factor o empresa de factoring sus créditos comerciales o facturas frente a uno o varios terceros. La empresa cedente debe informar de ello a sus clientes indicándoles a quién habrán de pagar sus facturas.

La empresa de factoring podrá prestar uno o varios de los siguientes servicios:

✓ Gestión de cobro al vencimiento de los créditos.

✓ Administración de cobros y de cuentas a cobrar: información sobre las facturas cedidas, estado de la cuenta, etc.

✓ Financiación: importe anticipado de las facturas cedidas al factor.

✓ Cobertura del riesgo por insolvencia, habiendo estudiado previamente los clientes de las facturas cedidas por la empresa.

Esta forma de financiación a corto plazo permite adelantar el cobro de facturas, ajustando la fecha de cobro con la fecha en que la previsión de tesorería señala déficit.

Con quién financiarse

Una vez definido cuánto y cuándo financiarse, analizaremos los siguientes aspectos:

1. Quién está dispuesto a financiarlos.

Es importante que el tesorero analice la oferta existente en ese momento en el mercado y consulte con varias entidades para poder comparar.

2. Negociación de las condiciones:

✓ Interés,

✓ Período de liquidación,

✓ Comisiones,

✓ Flexibilidad,

✓ Prórroga tácita, etc.

3. Selección del más adecuado.

La decisión de con quién financiamos estará muchas veces en función del tipo de financiación que deseemos. La Comercial, por ejemplo, la realizan principalmente los bancos comerciales.

La financiación que hemos denominado como pura se puede obtener de la mayoría de entidades financieras, de bancos.

Una vez que se hayan seleccionado las ofertas definitivas, es conveniente aplicar fórmulas de matemática financiera que permitan comparar las tasas de costo efectivo de cada una de ellas.

Puede ocurrir que en ocasiones el descuento comercial (que ya incluye el costo de la gestión de cobro) sea más favorable que la disposición de pólizas de crédito, por lo que el tesorero puede entonces plantearse el efectuar arbitraje entre ambas alternativas de financiación a corto.

Otros medios de financiación: cobro anticipado a clientes o pago aplazado a proveedores.

En ambas formas de financiación existe un término común: El pago de un interés.

Cobrar anticipadamente de un cliente conllevará el aplicar un descuento al importe, pero este descuento tiene un costo que debe ser muy bien calculado ya que pueden darse tres circunstancias:

1. inferior a otras líneas de financiación (aceptamos)
2. igual o superior (aceptamos al reducir riesgo)
3. superior a otras líneas de financiación (no aceptamos)

Conseguir que los proveedores acepten un aplazamiento de pago sin recargo es difícil, pero de todas formas cuando los problemas de liquidez son graves los proveedores son los que primero se resienten si el tesorero no encuentra otras vías de financiación, ya que unilateralmente les retrasa los pagos.

7. LA GESTIÓN DE LOS EXCEDENTES DE TESORERÍA

Existen tesorerías que de forma habitual mantienen situaciones de exceso de liquidez, muchas veces provocadas por un nivel de inversiones inmovilizadas, inferior al crecimiento de los recursos propios, y tesorerías que únicamente de forma ocasional o tal vez nunca tienen excedentes y que, por lo tanto, deben acudir a diversas líneas de financiación.

Las primeras son denominadas tesorerías «*cash rich*» y las segundas «*cash poor*». Características:

CASH RICH:

- Fondos de inversión casi permanentes
- Posibilidad de inversiones a largo plazo (1 año)
- Importante rentabilidad y solvencia versus liquidez
- Inversión de altos volúmenes

CASH POOR:

- Inversiones esporádicas
- Sin excedentes con plazo superior a lo normal:
- Reducción de financiación ajena
- No inversión en activos

Aspectos a considerar

Al analizar la inversión de excedentes de nuevo nos volveremos a encontrar con las cuestiones planteadas al hablar de financiación:

1. CUANTO INVERTIR (Importe del excedente y cantidad final a invertir).
2. CUANDO Y HASTA CUANDO INVERTIR (Plazo de la inversión en función de cuándo volveremos a necesitar el importe y de las ofertas que tengamos).
3. EN QUE INVERTIMOS (Selección de Activos Financieros en función de su LIQUIDEZ, SOLVENCIA RENTABILIDAD y CALIFICACION).
4. CON QUIEN INVERTIMOS (en cuanto a EMISOR del activo e INTERMEDIARIOS a utilizar en la operación).

Con la planificación de estos cuatro puntos anteriores conseguiremos una adecuada inversión de los excedentes, pero de todas formas es importantísimo que el tesorero detecte los excedentes a presente y a futuro, tanto a corto como medio plazo si es posible, los cuantifique y determine el plazo de la inversión evitando situaciones de descubierto.

La decisión del tesorero debe evitar situaciones de sobre inversión con posibles problemas de descubiertos, pero también infrainversión obteniendo rentabilidad inferior a la óptima.

El tesorero confecciona diversas previsiones de tesorería, abarcando diferentes horizontes temporales. Para ello se basa tanto los datos que la planificación financiera le suministra, como en las cifras que los diversos departamentos de la empresa han de facilitarle. Disponiendo de dicha información en sus previsiones localiza en el tiempo las posiciones deudoras y acreedoras, su duración y localización.

Las posiciones excedentes se producen cuando en un día o durante un periodo más o menos largo, los cobros superan a los pagos por valor por lo que se producirán periodos de superávit

de tesorería. La misión del tesorero consiste en gestionar adecuadamente los saldos acreedores o excedentes que se produzcan.

CRITERIOS BÁSICOS Y LA POLÍTICA DE EXCEDENTES

La función esencial del tesorero es, nada más y nada menos, gestionar lo más eficazmente los recursos monetarios de la empresa, asegurando en todo momento que haya la suficiente liquidez y en las mejores condiciones posibles. Es decir, la tesorería no es un fin en ella misma, sino un instrumento de gestión.

Asimismo, partimos de la base de que la empresa ya posee un sistema de gestión de la posición bancaria por valor, disponiendo de un paquete integrado de información y banca electrónica, así como de un sistema de previsiones que cubran suficientemente el horizonte temporal de gestión.

El objetivo final de la empresa es obtener sus rendimientos y beneficios a través de la fabricación y venta de un producto o el suministro de un servicio. Por ello, desaconsejamos totalmente la posibilidad de especular con las posiciones financieras que pueda tener pues se podría comprometer seriamente la viabilidad de la compañía. Consecuentemente, recomendamos que el tesorero NO especule desde su función.

La gestión óptima de las posiciones acreedoras se denominará también como «inversión» de excedentes, a pesar de que el vocablo «inversión» se acostumbra a referir más en el largo plazo.

La dirección de la empresa ha de establecer una política de inversión de excedentes que fije los siguientes aspectos.

- ✓ Nivel máximo de exposición de riesgo.
- ✓ Personas autorizadas para operar con los instrumentos de inversión.
- ✓ Límites de importes y periodos que pueden ser gestionados cada vez.

- ✓ Instrumentos de inversión permitidos.
- ✓ Instrumentos no autorizados.
- ✓ Restricción (si procede) de entidades por las que se puede invertir.
- ✓ Necesidad de aprobación específica de la operación si no se reúnen los requisitos anteriores.
- ✓ Sistemas de control interno que identifiquen con rapidez los incumplimientos de las normas.
- ✓ Sistema de reporting o métricas a la Dirección sobre los puntos anteriores.

Por otro lado, un aspecto que no debemos dejar de lado es el seguimiento continuo del mercado financiero y de los elementos que puedan influir en su evolución. Con la información que éste nos facilita en relación con cada instrumento de inversión y, de acuerdo con las expectativas de tasas, podremos decidir adecuadamente los plazos.

ASPECTOS FUNDAMENTALES A LA HORA DE SELECCIONAR EL INSTRUMENTO DE INVERSIÓN

Ya hemos visto en nuestra previsión de tesorería el importe a invertir y durante cuánto tiempo se producirá.

El siguiente paso es determinar qué instrumento elegimos. Todo tesorero ha de escoger el instrumento de inversión según estos criterios:

- *Seguridad*: representa la capacidad de recuperar el importe invertido al vencimiento de la operación.
- *Liquidez*: representa la capacidad de hacer efectiva la inversión en el plazo requerido o, si así conviene, con anterioridad a éste. Es muy conveniente que ante la urgencia de disponer inmediatamente del importe invertido (debido a un error en la previsión o por un

hecho totalmente inesperado: un pago sobrevenido o adelantado no previsto) tenga la posibilidad de poder cancelar anticipadamente la inversión antes del vencimiento, cediéndolo en Bolsa o en el mercado.

- *Rentabilidad*: es el rendimiento que obtenemos por la inversión, que puede ser conocido de antemano, por ejemplo el tipo de interés de un depósito bancario, o incierto, por ejemplo si se adquieren títulos en Bolsa.

- *Fiscalidad*: casi todos los instrumentos están sujetos a algún tipo de retención o fiscalidad. Lógicamente habremos de escoger el de menor repercusión fiscal.

Solvencia del emisor: es la capacidad de rembolsar al vencimiento el importe invertido más los intereses generados que suponemos que reúne el emisor del título. Este concepto va estrechamente ligado al de seguridad. En general, cuanto más solvente es el emisor, menor es el rendimiento que ofrecerá; ello es lógico puesto que si un emisor es considerado poco solvente deberá pagar un sobrepago para poder «vender» su título, tanto más alto cuanto menos creíble sea su solvencia. En el límite se encontraría aquel emisor nada solvente, quien no podría colocar ningún título, pagare lo que pague por ello.

Podríamos clasificar, de mayor a menor grado de solvencia, a los emisores de títulos:

- El Estado: emite Deuda Pública a corto, medio y largo plazo. Los títulos habituales son los Cetes, los Bonos y las Obligaciones del Estado.
- Comunidades Autónomas y Administraciones locales y otras instituciones públicas: emiten títulos que distribuyen generalmente a través de entidades financieras, con el objetivo de financiar sus proyectos de inversión pública o su déficit corriente.

- Entidades financieras de primer orden: Bancos y Cajas de Ahorro.

- Otras entidades financieras y sus filiales.
- Empresas con la garantía del Estado (empresas públicas).

- Grandes empresas, principalmente filiales de grandes multinacionales con elevada calificación de solvencia (rating) emitida por agencias internacionales independientes de calificación (Standard & Poor's, Moody's Investors).

- Resto de empresas: en función de su situación financiera y de la credibilidad que transmitan al mercado.

Aunque parezca obvio, hay que señalar que las características expuestas en el párrafo anterior no se encuentran todas en un mismo instrumento: no existe un instrumento que sea, a la vez, el más seguro, el más rentable, el más flexible y operativo, emitido por una entidad de la máxima solvencia y con fiscalidad cero. Por ello, a la hora de invertir un excedente transitorio de tesorería, el tesorero habrá de jerarquizar los criterios expuestos, de acuerdo con su apreciación del binomio riesgo-rentabilidad y en función del momento económico en que se encuentre, ya que en momentos de incertidumbre, la prudencia aconseja inversiones con un mayor perfil de seguridad del emisor o del instrumento, que otros aspectos como la rentabilidad.

PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE COLOCACIÓN DE EXCEDENTES

Los instrumentos de inversión pueden ser divididos en dos apartados:

- ámbito interno: los excedentes se invierten dentro de la empresa
- ámbito externo: los excedentes se colocan en el mercado financiero

INSTRUMENTOS EN EL ÁMBITO INTERNO

En la empresa podemos señalar dos posibles destinos:

* *Amortización avanzada de créditos o préstamos*: responde a la frase «qué mejor manera de invertir que disminuyendo la deuda» puesto que en términos generales se obtienen menores rendimientos por unos fondos invertidos que lo que hemos de pagar por conseguirlos. Con los fondos excedentes a corto plazo se cancelarían todos o parte de los saldos dispuestos de los créditos en cuenta corriente. En este caso, la rentabilidad sería el ahorro en costos financieros:

* *Descuento por pago adelantado (pronto pago)*: consiste en deducir un porcentaje de las facturas a pagar a proveedores, en función del plazo adelantado. La iniciativa en la operación puede partir tanto de nosotros (tenemos conocimiento de los excedentes) o bien del proveedor (señal de que pasa por dificultades financieras o que se encuentra con problemas para obtener crédito bancario inmediato). Este método de rentabilización presenta las siguientes ventajas:

- ✓ Pueden obtenerse altas rentabilidades,
- ✓ Los posibles oferentes son nuestros proveedores, un «colectivo» cercano a la empresa, lo que permite negociar, sin embargo es conveniente tener definida la política al respecto fortaleciendo así la transparencia.
- ✓ Mejora las relaciones con los proveedores, al facilitarles financiación,
- ✓ Carece de retención o fiscalidad que lo grave.

INSTRUMENTOS EN EL ÁMBITO EXTERNO

Los instrumentos que explicaremos a continuación se negocian fuera de la empresa, normalmente a

través de los diferentes mercados financieros.

Ámbitos externos en los que se pueden colocar los excedentes son:

1. Mercado de Deuda Pública.
2. Mercado Monetario.
3. Fondos de Inversión.
4. Mercado de Valores.
5. Productos Bancarios.

Las tesorerías del Sector Público deben tener presente la normatividad general específica, que permite invertir en papeles bancarios sin riesgo, hasta un 50% de sus disponibilidades y el resto en papel gubernamental.

8. GESTIÓN DEL RIESGO DE TIPO DE CAMBIO Y EL RIESGO DE TIPOS DE INTERÉS

Dentro del proceso de inversión-financiación de la empresa tienen gran importancia el riesgo que ésta asume si tiene negocio exterior y, por tanto, opera en divisas y el riesgo propio debido a la fluctuación de los mercados monetarios.

Una de las funciones fundamentales del tesorero es prever y cubrir estos riesgos y, para ello, debe conocer los principales instrumentos de cobertura que le ofrece el sistema financiero. Su mayor o menor utilización estará en función de la política que adopte la empresa ante estos riesgos. Esta política puede ser «agresiva» (especuladora) o conservadora, en cuyo caso se buscará siempre asegurar un margen.

No pretendemos aquí efectuar un análisis detallado de todos ellos ya que algunos son de gran complejidad y sofisticación, pero si enumeramos a continuación los principales y más utilizados.

Productos para cobertura del riesgo de tipo de interés:

- El Mercado de Futuros
- SWAPS (convenio sobre tipos de interés futuros)

- Opciones de tipos de interés
- Garantías por los tipos de interés: CAPS, FLOORS y COLLARS

Productos para cobertura del riesgo de cambio:

- Seguros de Cambio (contratos de cambio de divisas a futuro), coordinados en forma genérica como derivados financieros, a cuyo tema se dedica un apartado específico en esta obra.
- Contratos de opciones
- Contratos a futuros
- Combinaciones de depósitos/préstamos a corto plazo

9. RELACIONES BANCARIAS

Analizaremos en profundidad el tema de las Relaciones bancarias por ser de suma importancia para el tesorero de cualquier empresa, ya que los flujos de la tesorería son canalizados principalmente a través de cuentas bancarias.

Dichas cuentas bancarias pueden presentar saldos en depósito ó saldos crediticios. Aunque, en general, la banca prefiere los saldos en depósito antes que los crediticios, en ambos casos el tesorero debe tener suficiente capacidad y conocimientos para sacar la mayor rentabilidad posible a los saldos depositados y conseguir el menor costo posible para sus necesidades de liquidez.

A continuación, desarrollaremos en diferentes apartados, cómo han de ser las relaciones bancarias óptimas para cada empresa, cómo seleccionar el número de entidades bancarias y el tipo de ellas, cómo realizar la negociación con los directivos bancarios y cómo controlar el cumplimiento de las condiciones pactadas o acuerdos establecidos. Por último, en caso de incidencias, abordaremos la forma idónea de reclamar, para alcanzar el máximo éxito posible en la defensa de nuestros intereses.

Asimismo, también hemos creído oportuno incluir una pequeña relación de los «errores» típicos que ocurren en algunas entidades financieras y dañan los intereses de los clientes. El tesorero debe tener buen conocimiento de ellos para detectarlos.

POLÍTICA BANCARIA

Podemos decir que la Tesorería tiene gran parecido con la gestión de compras de la empresa. Esto es producto de considerar al dinero como otra materia prima más que necesita la empresa para funcionar. Siguiendo con este paralelismo, podríamos decir que las entidades financieras son otro proveedor más de la empresa: el banco nos provee de servicios y de financiación. El hecho de que el banco nos proporciona liquidez hace que se convierta en un proveedor importante e incluso vital en situaciones específicas, pero esto no significa que estemos a merced de su voluntad.

Así pues, de igual modo que las empresas definen cuál es su política de proveedores, deben también definir cuál es su **política bancaria**. Para ello recomendamos analizar las necesidades de crédito y servicios de la empresa y basarse en dos aspectos básicos: con **cuántas entidades** queremos trabajar y qué **tipo de entidades** nos conviene.

Número de entidades

Si analizamos la estructura de servicios bancarios a las empresas, nos encontraríamos que la mayoría de ellas mantienen un volumen de cuentas bancarias que habitualmente representa el doble o el triple de las que realmente necesitan.

Trabajar con un número reducido de Bancos y cuentas presenta ventajas evidentes:

- Menor complejidad en el seguimiento de la posición de tesorería al concentrar el mismo volumen de movimientos o apuntes en menos cuentas bancarias.

- Reducción de los costos por traspasos de fondos, ya que al efectuar movimientos de fondos entre cuentas de diferentes entidades, éstas aplican varios días de diferencia en la valoración o bien aplican costos directos mediante el cobro de comisiones. Máxima fuerza en la negociación de nuestras condiciones bancarias, al concentrar mayor volumen de negocio en cada banco, pasando a ser un cliente potencialmente más importante.
- Reducción de los errores en los movimientos de fondos o en las contabilizaciones ya que a menos bancos, menos posibilidad de equivocarse.

Una vez sentadas estas premisas, y dado que habitualmente en las empresas suele haber un exceso de cuentas bancarias, antes de comenzar a cerrar cuentas es preciso un análisis profundo mediante la elaboración de un **censo de bancos y un censo detallado de cuentas** que incluya las que usa la Central y las que usan todas las Sucursales. Es recomendable utilizar un programa informático «Standard» de gestión de Bases de Datos (como DBASE o similar) el cual nos permitirá manejar toda la información obteniendo listados por Bancos, por Empresas, por Sucursal,...

En dicha base de datos deberá existir un apartado en el que iremos anotando **las razones por las que se utiliza** cada cuenta (proximidad a nuestras oficinas, cuestiones «políticas», reducción del índice de devoluciones, condiciones favorables...).

No es conveniente que en el supuesto caso de que existan sucursales, éstas trabajen con bancos diferentes a los de la Central ocasionando traspasos lentos y costosos. Por ello, inicialmente definiremos con cuántos bancos deberían trabajar la Central en función de sus necesidades y procuraremos que las delegaciones vinculadas empleen sucursales de dichos bancos. De esta forma también estaremos en mejor disposición para operar posteriormente con cuentas centralizadas.

Una vez definida nuestra Política Bancaria y

con toda la información recogida en el censo de cuentas ya estaremos en disposición de comenzar a señalar ciertas cuentas como «cancelables» por diversos motivos (por ejemplo: Entidad con la que Central no trabaja lo cual provoca traspasos de fondos lentos y costosos, Cuenta sólo empleada para Avales, Cuenta sin apenas movimientos, etc.).

Como ejemplo orientativo, en función a encuestas podemos indicar que en caso de tratarse de una empresa con múltiples sucursales repartidas por todo el territorio nacional o grupo de empresas, es aconsejable que el número de entidades no sobrepase las 10.

Siguiendo con el ejemplo orientativo, para el caso de empresas de tamaño mediano sin sucursales o con un volumen muy reducido de ellas, es aconsejable que la cantidad de entidades financieras no exceda de 3 ó 4, para seguir siendo operativos.

SELECCIÓN DE ENTIDADES

Hasta aquí, hemos llegado a definir con cuántas entidades queremos trabajar.

El siguiente paso es más complejo, ya que debemos determinar con qué entidades, o lo que es lo mismo, cuáles son las entidades cuyas cuentas hemos de cancelar.

Un aspecto fundamental que generalmente no se considera por los tesoreros, es el analizar la solidez financiera de las instituciones bancarias, así como el prestigio de sus accionistas y directivos lo cual, para ciertas tesorerías es recomendable su aplicación.

En este tema deben considerarse asimismo la relevancia de evitar la concentración de riesgos, el distribuir las operaciones bancarias en distintas instituciones, el riesgo se diversifica.

Para poder definir con qué entidades debemos trabajar, previamente deberemos analizar nuestras necesidades actuales y futuras y comparar

con las características propias de cada una de las entidades, analizando aspectos como:

- Necesidades de crédito (diversificar el volumen de crédito entre varias entidades).
- Red de Oficinas (que el ámbito de actuación territorial de la entidad, se adapte al ámbito de los servicios que demandamos).
- Su «Servicio de Empresa» globalizado (Cuentas Centralizadas, Medios de Pago automáticos, Conexión Bancaria, Acales, etc.).
- Servicio de cobros y nóminas (históricamente, las principales Fondos de Ahorro han adquirido mayor cuota de mercado en estos servicios). Servicio en el extranjero (la banca extranjera tiene mayor experiencia en este tipo de servicio).
- Calidad en el servicio (hay que cuantificar los costos por mayor control y por resolución de incidencias).
- Agilidad en resolver incidencias (una entidad que genere muchas incidencias y además que después de solicitar su resolución, no sea ágil, puede ser indicador de una mala organización, que al final repercutirá en nuestra cuenta de explotación).
- Interlocutores válidos (en caso de que los representantes de la entidad financiera no estén a la altura de nuestras necesidades, a no exista una comunicación fluida, deberemos plantearnos el cambiar de Agencia dentro de la misma entidad).
- Variedad de Productos orientados a la Empresa (es interesante que la mayoría de entidades posean toda la gama de productos financieros que necesitemos o podamos necesitar en un futuro para tener una amplia oferta donde escoger).

Para terminar este apartado de la selección de entidades, podemos recomendar un tipo de

entidad financiera para cada una de las principales necesidades de la empresa, ya que cada entidad tiene vocación y fortaleza en un servicio en particular.

- Nuestro «banquero» de confianza: uno de los siete grandes.
- Servicios de extranjero (y riesgo de divisas): un banco comercial o extranjero.
- Servicios de cobro y nóminas: la banca.

FORMA DE NEGOCIACIÓN

Una vez tengamos claro con cuántas entidades debemos trabajar y con qué tipo de ellas, se ha de proceder a la selección y negociación de condiciones. Para ello, hemos de tener presentes estas normas básicas.

- El resultado de nuestras negociaciones con los bancos, afectará directamente en nuestra cuenta de resultados.
- Hoy en día, en la Banca, casi todo es negociable.
- Hay que tener muy claro lo que queremos conseguir.
- Estar sumamente informado de la política general de la Banca y conocer de antemano la política de cada una de las entidades con las que vamos a negociar, ya que esta información y tener muy claro lo que queremos, nos situará en una posición ventajosa ante la negociación.
- Hay que negociar con el interlocutor adecuado, según el volumen de nuestras operaciones, medidas en Negocio medio anual (saldos medios en cuentas de depósito e intermediación, más riesgos medios anuales). Es decir, en ocasiones será válido como interlocutor el director de sucursal. En otros casos será más conveniente tratar con oficinas centrales o de empresas. Por último, para ope-

raciones de gran magnitud, puede ser necesario tratar directamente con el nivel directivo.

- Negociar con una previsión anual elaborada de nuestras necesidades (Financiación) y excedentes a generar (Tesorería), así como de las compensaciones a ofrecer (Impuestos, cobros y pagos, etc.).

- Asegurar por escrito las condiciones y compromisos pactados por ambas partes, para vigilar posteriormente su cumplimiento, haciendo especial hincapié en las obligaciones por nuestra parte, ya que demuestra seriedad y profesionalidad, siendo ésta la postura más rentable a medio plazo.

- Vigilar el plazo de vigencia de los compromisos para proceder a su renegociación con tiempo suficiente (de uno a dos meses de antelación).

- Se consigue mejorar las condiciones bancarias, fomentando la competencia entre las entidades financieras.

- Conocer los límites de nuestras peticiones tanto, en tipos de interés como comisiones y valoraciones, para lo cual necesitamos estar informados de:

- Evolución diaria del mercado interbancario, ya que es el punto de referencia para negociar tipos de interés.

- Disponer de las tarifas de cada banco que deben estar a disposición de todos los clientes.

- Conocer las normas de valoración bancarias

Finalmente, deberemos elaborar para cada uno de los bancos en los que tengamos que negociar, dos documentos:

1) Ficha de condiciones bancarias.

2) Previsión del Balance y cuenta de resultados Banco-empresa.

Estos documentos nos servirán de gran ayuda en la negociación y selección de aquellas condiciones que nos sean más ventajosas o para solicitar ajustes a alguna entidad en alguna oferta.

No obstante, no debemos olvidar que toda negociación es un proceso de acercamiento de posiciones, por lo que no podemos pretender imponer todas nuestras condiciones, ya que la entidad financiera sigue lógicamente unos criterios de rentabilidad que hacen que no les interese trabajar en ciertas condiciones.

Documentos de negociación

Atrás quedaron los tiempos en los que los compromisos se efectuaban de modo verbal, hay que plasmarlos en papel, efectuando un seguimiento que nos permita cumplir con seriedad lo pactado, para lo cual es necesario mantener constantemente actualizados los dos documentos citados en el apartado anterior.

Ficha de condiciones bancarias contrato

Se trata de un documento elaborado para cada Banco, con cada uno de los productos bancarios que estemos utilizando, con detalle de todos sus condicionantes pactados (interés, comisiones, valoraciones, gastos, periodicidad de liquidación, interlocutores, teléfonos, etc.). Su uso debe ser frecuente, ya que a través de él verificamos el respeto de las condiciones pactadas en cada una de nuestras operaciones diarias.

Balance y cuenta de resultados Banco-empresa

Se trata de confeccionar un documento que nos permita conocer de cada banco, tanto los volúmenes de negocio tramitado a través suyo, como su costo en valores absolutos y en porcentajes. Posteriormente descontaremos el precio del dinero en el mercado interbancario, permitiéndonos obtener entre otros datos, la rentabilidad bruta

aproximada que el banco obtiene con nosotros, o lo que es lo mismo, el importe que el banco ganará y el volumen de sus recursos que tendrá que destinamos para conseguir ese beneficio. De este modo trabajaremos con la cifra de rentabilidad bruta, que es la que el banco intentará prever cuando negocie condiciones con nosotros.

- **PERÍODO DE ANÁLISIS.-** Indicación de fecha de inicio y final del análisis, en el que debemos tener la precaución de que todos los datos que consignemos en el documento correspondan al periodo anualizado, periodificando si fuera necesario.

- **PRODUCTOS Y SERVICIOS.-** Se desarrolla en la que se detalla una línea por cada uno de los productos que utilicemos (descuento, crédito, cta. cte., etc.) agrupados de manera que coincidan con nuestro balance (Activo y Pasivo), incluyendo a continuación dos grupos de operaciones bancarias más. Uno que genera costos adicionales como comisiones y otros gastos, y otro grupo que genera al banco días de valoraciones, es decir saldos obtenidos gratuitamente que utiliza el banco en el mercado interbancario a precios de mercado.

- **RIESGO MEDIO/SALDOS MEDIOS.-** En la que se deben hacer constar el importe medio ponderado de volumen implicado por cada tipo de producto.

- **INTERESES PAGADOS/INTERESES COBRADOS.-** En esta se detallará el importe de los intereses pagados o cobrados fruto del cálculo del volumen implicado y el tipo aplicado, por cada uno de los productos bancarios, indicándolo en valores absolutos (millones de pesos con dos decimales).

- **COSTO RECURSOS.-** Es el importe que le cuesta al banco conseguir en el mercado interbancario el importe del crédito que nos prestará a nosotros, calculado al tipo de interés indicado .

- **MARGEN DEL BANCO EN VALOR ABSOLUTO.-** En esta calcularemos el beneficio del banco en valor absoluto, por diferencia entre nuestro costo y el del banco.

- **MARGEN DEL BANCO EN %-** Esta nos indica para cada uno de los productos bancarios utilizados, el porcentaje de beneficio bruto del banco sobre los recursos utilizados, es decir:

$$\frac{\text{beneficio} - \text{costo}}{\text{riesgo medio}}$$

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El tanto por ciento del resumen del MARGEN BANCARIO tiene un valor comparativo, ya que carece de significado si no lo comparamos con datos de años anteriores del mismo banco o con datos de otros bancos. (*Benchmarking*)

El importe en VALOR ABSOLUTO refleja la aportación por parte de la empresa a la cuenta de resultados del banco. El porcentaje obtenido de ambas cifras (nuestra aportación en relación al resultado total del banco) nos indicará el grado de dependencia que éste tiene del negocio que le cedemos. Normalmente se tratará de un valor bajo, pero en caso de bancos pequeños puede ser lo suficientemente importante para que cambie nuestro enfoque de la relación banco-empresa.

Control de las operaciones bancarias

Hay que desechar la idea preconcebida de que lo que hace el banco está bien hecho, o si cobra alguna cantidad es porque «así estará estipulado». Las entidades financieras, como cualquier otro tipo de empresa, o como cualquier persona, no están libres de errores ni son infalibles, además la experiencia ha demostrado que el volumen de equivocaciones es alto y de diversa índole.

Por otro lado, aprovechando la complejidad de las matemáticas financieras, los bancos y cajas

efectúan los cálculos de las operaciones aplicando el método o criterio que más les favorece.

✓ *Base 360 días.*- Para el cálculo de las operaciones en las que la banca ha de cobrar dinero (créditos, préstamos, descuento de efectos, etc.) hay entidades que utilizan la base de 360 días comerciales, ya que si se divide un número por otro que sea inferior al que realmente corresponde, da como resultado un número mayor, es decir que cobra más dinero.

✓ *Base 365 días.*- Por el contrario, para operaciones en las que el banco ha de pagar dinero (por ejemplo intereses de cuenta corriente, plazos fijos, etc.) se da la paradoja que la misma entidad sí que utiliza correctamente la fórmula adecuada con base de 365 días para no pagar más que lo exacto.

✓ *Resta entre dos fechas.*- Para poder efectuar cálculos financieros es importante saber efectuar una resta entre dos fechas, ya que el tiempo es siempre uno de los componentes de este tipo de fórmulas.

✓ *Valoraciones abono cheques.*- Algunas entidades financieras mantienen diferencias al aplicar las valoraciones para cheques sobre propia plaza y fuera de plaza. El Banco no diferencia ambos tipos de cheques, indicando que el valor del abono será al segundo día hábil siguiente a la entrega.

✓ *Valoraciones cheques impagos.*- Se han detectado entidades que cuando adeudan un cheque impagado, le aplican valor fecha del ingreso en vez de respetar el valor de abono que le aplicaron. Con lo que están adeudando antes que su abono, es decir están provocando un jugoso descubierto por valoración en cuenta corriente.

CÓMO RECLAMAR (CONSEJOS)

Si se da la circunstancia de que en algún tipo de operación efectuada con los bancos, observamos que nos cobran alguna cantidad o efectúan

alguna liquidación que nos causa duda razonable, nos plantearemos efectuar la oportuna reclamación. Para ello se debe tener claro la forma de actuar, es decir: justificar la reclamación debidamente (qué se reclama y por qué se reclama), ante quién debemos reclamar y de qué forma se debe presentar dicha reclamación.

Para reclamar debidamente, recomendamos se sigan los siguientes pasos:

a) Comprobar.- En primer lugar se debe comprobar que el importe que nos cobra el banco no es correcto. Para ello utilizaremos como referencia la ficha de condiciones bancarias para operaciones ya negociadas y pactadas, o la tarifa general del banco para operaciones esporádicas o no previamente negociadas.

b) Cuantificar.- Para los casos de liquidaciones de intereses incorrectas hay que tener en cuenta que, para saber el importe exacto a reclamar, no hay que calcular únicamente la diferencia entre lo cobrado realmente y lo que debía ser cobrado, sino que además hay que capitalizar, desde la fecha de la liquidación hasta la fecha de la resolución de la incidencia, al mismo tipo de interés que nos haya aplicado el banco, utilizando para ello el incuestionable principio de reciprocidad.

c) Reclamar.- Inicialmente se debe reclamar verbalmente en la oficina bancaria donde se haya producido la incidencia, ya que posiblemente se resuelva de inmediato. De no ser así, se debe optar por efectuar la reclamación por escrito, dirigido al director de dicha oficina, que ha de contestar en breve plazo y obtener la constancia (sello) de recibido.

A modo de conclusión, diremos que el consumo de tiempo y esfuerzo que suponen para la empresa estas reclamaciones no debe considerarse un gasto poco útil, sino una inversión rentable, ya que las retrocesiones y nuevas liquidaciones obtenidas suponen otra fuente de generación de beneficios que pueden llegar a ser muy elevados en función del tamaño de la empresa.

10. CONCLUSIONES

El Cash Management o administración de tesorería es una función primordial de la dirección financiera de una empresa, que aporta las técnicas necesarias para gestionar óptimamente los flujos monetarios, el suministro de financiación del circulante, la optimización de sus excedentes temporales y la gestión de las relaciones bancarias, e intermediarios financieros además del necesario apoyo a la dirección financiera con base a la revisión orgánica el tesorero adquiere en base a sus proyecciones y administración del flujo de efectivo integral de la organización. Esta función es, en esencia, la misma para todas las empresas: sean éstas grandes multinacionales, grupos de empresa, compañías de servicios o industriales; públicas o privada se aplican diariamente a la gestión de una universidad, de un sindicato o de una compañía de aviación. Facturen lo que facturen y sea cual sea su actividad, la gestión de sus tesorerías responderá a principios idénticos: «manejar» (de ahí el vocablo «management») los fondos monetarios de la empresa de forma óptima.

En las tesorerías todas las acciones implican un impacto en la cuenta de resultados de la empresa de forma automática, irreversible y medible al instante. Por ello, una buena gestión de tesorería, apoyada en las distintas políticas que se promulguen de pagos, de cobros, de excedentes, de relaciones bancarias, de coberturas y previsión de riesgos, se traducirá en un notable descenso de los costos financieros al utilizar mejores instrumentos de pago (transferencia, *confirming*, cheque bancario, pagaré, etc.), de cobro (recibo domiciliado, depósito referenciado, efectos a cobrar, crédito documentario), de financiación (descuento de efectos, descubierta, póliza de crédito, etc.) de colocación de excedentes (saldos en cuenta, etc.), de coberturas y garantías (derivados financieros, cartas de crédito, domésticas e internacionales).

En tesorería se toman diariamente decisiones irrevocables en un ambiente de incertidumbre procedente del mercado financiero (nivel de liquidez del sistema bancario, evolución de los

tipos de interés y de los tipos de cambio, etc.) y del interior de la propia empresa (grado de autonomía, políticas de empresa, estado financiero de la compañía, etc.). Estas incertidumbres y riesgos condicionan una de las funciones más importantes: la elaboración de la previsiones de tesorería: el tesorero deberá obtener del resto de la compañía toda aquella información necesaria para prever con la suficiente antelación los flujos monetarios que vayan a producirse a corto plazo de investigar con ello los pronósticos de corto, mediano y largo plazos del flujo de caja, como una eficiente carta de navegación para que conjuntamente con el nivel directivo de la empresa, tomen las decisiones adecuadas que lleven a un buen puerto a la organización

BIBLIOGRAFÍA:

- * El reto de función financiera en el siglo XXI. Segunda Edición Fundación de Investigación del IMEF
Abril 2005.
- * Finanzas de la planificación a largo a la gestión diaria de la tesorería.
Fernando Masón, Francesc Xavier Olsina, Santiago Águila
ED. gestión 2000.
- * Medición y análisis del flujo de efectivo en la empresa
Alberto Calva Mercado
Julio 1999
- * Gestión de tesorería
Javier Santoma colaboración Alfonso Álvarez
Internet
- * Cash Management: Gestión de Tesorería
xx..Pendiente
ED. Gestión 2000.
- * Ventajas con flujo de efectivo
Despacho GRF
Internet

ESTIMADO SOCIO

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente al autor: C.P. Francisco Javier Santos Pérez
e-mail: fsantos@liconsa.gob.mx