



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

“CASH-MANAGEMENT: GESTION ACTIVA DE LA TESORERÍA”

AUTORÍA MARIA JOSÉ CABA ARCO
TEMÁTICA EMPRESA-FOL
ETAPA FORMACIÓN PROFESIONAL

Resumen

De la correcta gestión de la tesorería de la empresa depende en gran parte su éxito a corto y medio y largo plazo, por lo que es muy importante manejar correctamente tanto los conceptos como las herramientas básicas que nos permitan su previsión: presupuesto de tesorería, y su análisis: ratios todo ello en un mundo actual donde las nuevas tecnologías de la información se imponen para facilitar a la empresa sus actuaciones.

De esta manera el alumnado de formación profesional deberá manejar y conocer estas cuestiones dada su orientación al mundo laboral y a su posible actuación como emprendedores potenciales creadores de empresas en su entorno.

Palabras clave

Cash management.

Función financiera.

Finanzas.

Contabilidad.

Tesorería

Cash

Financiación.

Presupuesto de tesorería.

Firma digital.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

INDICE DE CONTENIDOS

0. INTRODUCCIÓN.
1. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.
2. CONCEPTO DE CASH MANAGEMENT.
- 3.-LA POSICIÓN DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA.
- 4.- LOS FLUJOS MONETARIOS DE LA EMPRESA.
- 5.- PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CASH MANAGEMENT.
6. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO DEL CASH MANAGEMENT.
7. BIBLIOGRAFÍA.

0. INTRODUCCIÓN.

En los tiempos que estamos de la consabida “crisis”, merece especialmente dedicar la atención a la comprensión de las necesidades de tesorería en la empresa como parte de los flujos vitales para su funcionamiento, y desde ese punto de vista se plantea en este artículo la función financiera de la empresa para poder transmitírsela a los alumnos de formación profesional desde una perspectiva funcional donde rápidamente lo asimilen a la realidad socio-económica que vivimos en nuestro país actualmente.

1. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA.

La función financiera ha de ser la encargada de analizar las corrientes de efectivo en la empresa, sabiendo que en las decisiones de los empresari@s no sólo se ha de tener en cuenta -la capacidad de la empresa para pagar sus deudas-, sino que nunca puede olvidarse la consideración de la liquidez, -ya que afecta a la disposición para expandirse, a la disponibilidad de fondos para sustituir equipos...

Podemos destacar distintas definiciones en relación a este tema, como por ejemplo:



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

- Finanzas comerciales: “la actividad referente a la planificación, captación, control y administración de los fondos utilizados en los negocios.”
- Finanzas: “aquellas actividades que suponen que una organización tenga el efectivo necesario para pagar con prontitud sus cuentas.”

Cabe significar las necesidades de liquidez de la empresa comercial, ya que la liquidez representa un recurso para hacer frente al riesgo o incertidumbre, de ahí que, por medio de su análisis, una empresa puede pretender reducir al mínimo ciertos elementos particulares de riesgo o de incertidumbre.

Las operaciones de la empresa están sujetas a la incertidumbre y a cambios fundamentales, con lo que se evidencia que la necesidad de planificar el efectivo es máxima. Se necesitan pues, presupuestos y planes a fin de proporcionar un punto de referencia cuando los cambios ocasionan ajustes.

Siguiendo la línea de las finanzas modernas, la función financiera comprende la estructura presupuestaria y decisonal a largo plazo, y paralelamente establece un marco de actuación mediante los presupuestos a corto plazo, derivados de aquellos, para las decisiones del día a día, entre las que se enmarca la gestión de los fondos disponibles o de tesorería.

De esta forma la función financiera adquiere un papel preponderante en la elaboración y coordinación de los presupuestos, planes y políticas generales de la empresa.

La función financiera de la empresa tiene como funciones principales:

- Responsabilizarse de la obtención de fondos tanto en el mercado de capitales como en el monetario.
- Responsabilizarse de su asignación efectiva.

De esta forma podemos delimitar la función financiera como “el área de la actividad empresarial dedicada a la obtención de recursos financieros y a su gestión eficiente” siendo sus principales tareas:

- Planificación y control de las inversiones, tanto de activo fijo como de activo circulante, y de la forma de financiarlas.
- Relaciones con el mercado de capitales: política de endeudamiento y de emisión de nuevas acciones, política de dividendos...
- Gestión crediticia: relación con las entidades financieras de cara a la obtención de créditos.
- Gestión de los cobros y de los pagos (tesorería).



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

1.1. Función Financiera en las Pymes

Cabe destacar dos diferencias significativas de las pequeñas y medianas empresas respecto a las grandes y que marcarían los principios de su administración financiera:

1.- La escasez de recursos, -especialmente los de tipo financiero, que son la principal causa del elevado índice de fracaso empresarial en las pymes.

Por lo tanto un objetivo financiero básico de la pyme tiene que ser la captación o generación de recursos que le permita conseguir una estructura financiera adecuada para el desarrollo de su actividad.

2.- Los conflictos que surgen en este tipo de empresas relacionados con las metas a conseguir, ya que para algunos será mantener el control de la empresa, para otros la diversificación de actividades...

El objetivo en estas empresas será recuperar lo antes posible la inversión realizada, es decir invertir en proyectos con plazos de recuperación bajos y elevados potenciales de absorción de riesgos económicos y financieros.

Si la empresa incrementa los flujos netos de caja generados por los proyectos de inversión y minimiza el coste de su pasivo→ podrá aumentar la dotación a reservas, logrando de esta manera un mayor crecimiento.

2. CONCEPTO DE CASH MANAGEMENT.

Consideremos varias definiciones para delimitar este tema desde distintos puntos de vista.

¿Qué es Cash Management?

- Es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de la Empresa, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de todos los procesos dentro de la cadena de valor de su organización.
- Esto es, dar solución a los flujos de cobro y pago, así como corregir malas praxis a la hora de gestionar la liquidez.
- “Conjunto de técnicas usadas para gestionar los flujos monetarios y la posición de la empresa”.
- “Conjunto de actividades que tienen por propósito reducir el dinero circulante al mínimo imprescindible, aumentar su rendimiento y asegurar su disponibilidad”.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

- “Gestión de la liquidez, por parte de las empresas, que puede tener un doble alcance: cubrir sus necesidades residuales de financiación o gestionar sus excedentes de liquidez a corto plazo; o bien realizar, además, tomas de posición en el mercado del dinero con el objeto, estricto, de generar beneficios.

3.-LA POSICIÓN DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda.

La liquidez refleja la posesión de la empresa de efectivo necesario, en el momento oportuno, que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.

“La liquidez de la empresa es la capacidad que tienen los componentes de su activo para convertirse en dinero con el que satisfacer las deudas a corto plazo”

En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

Sin embargo, debe aclararse que la liquidez depende de dos factores:

1. El tiempo requerido para convertir los activos en dinero.
2. La incertidumbre en el tiempo y del valor de realización de los activos en dinero.

3.1. Optimización y planificación de la posición de liquidez

Las tres medidas básicas de liquidez son:

1. El capital neto de trabajo.
2. El Índice o razón de Liquidez.
3. Razón de prueba rápida (Prueba de ácido).

Capital Neto de trabajo.

Aunque en realidad no es un índice, se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de una empresa.

Se calcula de la siguiente forma:

Capital Neto de Trabajo = activos circulantes – pasivos a corto plazo.

Es útil para el control interno. En el contrato por lo general se especifica un nivel mínimo de capital neto de trabajo que debe ser mantenido por la empresa. Este requisito tiene el propósito de



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

forzar a la empresa a mantener suficiente liquidez operativa, lo cual ayuda a proteger a los préstamos del acreedor.

Razón de Liquidez o Índice de Solvencia o Razón del Circulante.

Razón de liquidez o

Índice de Capital de Trabajo. = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$

Cuanto más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Índice de Solvencia Inmediata, Prueba de Ácido o Razón de prueba rápida.

Es similar al índice de solvencia con la excepción de que el inventario es excluido, el cual suele ser activo circulante menos líquido.

Se calcula restándole al activo circulante los inventarios y dividiendo el resultado obtenido entre el pasivo a corto plazo.

Esto se debe a que del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

Prueba de Ácido = $\frac{\text{activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{Pasivo a corto plazo.}}$

A veces la Prueba de Ácido se define como:

(efectivo + valores negociables + cuentas por cobrar) / pasivos a corto plazo.

El **acid-test ratio o ratio ácido** es una ratio que nos indica la **liquidez** de una empresa. Más concretamente, su liquidez más **inmediata** (de ahí que también se le conozca como test de liquidez inmediata), es decir, es un indicador que nos muestra el nivel de **liquidez** a corto plazo que tiene una empresa.

Se calcula comparando el **activo más líquido con el pasivo corriente** (las deudas a corto) y su valor debe ser cercano al 1:

ACTIVO CORRIENTE- EXISTENCIAS

PASIVO CORRIENTE



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Si la ratio **sale muy baja**, nos indicaría que la liquidez de la empresa es muy débil. Por el contrario, si la ratio sale muy **alta** (por ejemplo 3, es decir, tenemos 3 veces más activos líquidos que deudas a corto) nos indicaría que **tenemos exceso de liquidez**, lo cual tampoco es bueno.

Muchos os podéis preguntar por qué es malo tener mucha liquidez, cuanto más dinerito tengamos mejor, ¿no?

Y la respuesta es que no es que sea malo tener exceso de liquidez, sino que implica que no estamos sacando el provecho posible a nuestros recursos: **Está bien disponer de liquidez (y más en estos tiempos que corren), pero si tenemos demasiada nos indica que tenemos recursos financieros que no están produciendo nada**. Es decir, tenemos dinero que no nos aportan rentabilidad alguna. Si tenemos un exceso de dinero líquido, lo mejor será invertirlo en algo que nos aporte algún beneficio, desde adecuar nuestras instalaciones, a comprar alguna maquinaria o simplemente comprando Letras del Tesoro. Lo que sea menos que nuestros recursos estén quieto

4.- LOS FLUJOS MONETARIOS DE LA EMPRESA.

Aunque una empresa sea rentable puede presentar problemas de liquidez porque ésta, depende de la evolución de los cobros y los pagos en vez de los ingresos y los gastos. Entonces, frente al análisis estático de la liquidez mediante ratios, hay otra opción que es el estudio dinámico de los cobros y pagos, y a partir de ellos, las necesidades de financiación y el saldo de caja previstos.

El presupuesto de tesorería determina con anticipación la situación de liquidez de la empresa y por tanto permite anticiparse a posibles problemas y en caso de que sea necesario buscar formas de financiación adecuadas.

En este sentido, los flujos de entrada de capitales deben ser rápidos y estar controlados en todo momento, mientras que los de salida tienen que adaptarse fielmente a los de entrada, con el fin de evitar posibles desequilibrios.

Por ello, resulta de vital importancia el uso del 'cash management' para detectar cuáles son las deudas que la empresa puede cobrar antes y qué pagos son susceptibles de ser retrasados, con el fin de optimizar al máximo el factor temporal y determinar con una mayor precisión el coste o rentabilidad marginal de los fondos de una compañía.

El Presupuesto de Tesorería sirve para:

Prever los pagos y cobros de un período o ejercicio.

Calcular el déficit de tesorería previsto y poder buscar soluciones.

Calcular el superávit previsto y poder decidir si realizar inversiones financieras con las que rentabilizar el dinero no utilizado.

- Información de partida



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Para su elaboración partiremos de la información aportada por:

El Proyecto de la Entidad.

Los datos del control económico de años anteriores (Presupuestos, Contabilidad y Balances).

El Presupuesto de Inversiones.

El Presupuesto de Gastos e Ingresos.

- Elaboración

Para su elaboración confeccionaremos una tabla en la que las columnas serán los distintos meses o períodos de tiempo considerados, y las filas serán los distintos conceptos de pagos y cobros previstos.

En las casillas de intersección de los conceptos con los meses introduciremos la cantidad que prevemos pagar o cobrar, comenzando por aquellos pagos y cobros sobre los que tengamos menor capacidad de maniobra, de manera que, si al introducir éstos, el saldo de tesorería nos saliera negativo, adelantaremos cobros o atrasaremos pagos sobre los que tengamos una mayor capacidad de decisión hasta conseguir un saldo positivo al final de cada mes considerado.

Si pese a todo no consiguiéramos equilibrar el Presupuesto de Tesorería, tendríamos que recurrir a otras soluciones como por ejemplo solicitar un préstamo.

Dado que este tipo de soluciones requieren entre uno y cuatro meses, tratándose de empresas con pocos recursos, es conveniente conocer con suficiente antelación los posibles problemas de tesorería para empezar cuanto antes a buscar soluciones.

Las herramientas más útiles para este tipo de presupuestos son las hojas de cálculo.

- Como **actividad didáctica** en el aula podemos manejar la siguiente tabla de excel:

En esta se considera una previsión a cuatro meses, pues intentar hacerlo a más tiempo sería poco fiable y a un período más corto no nos daría margen para reaccionar en caso de detectar problemas de tesorería.

Saldo inicial de tesorería	125.000	€		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo inicial del mes	125.000	120.000	59.000	154.000
Pagos				



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

Pagos pendientes año anterior	100.000	35.000		
Materiales		16.000		
Transporte	5.000	5.000	5.000	5.000
Alimentación				
Alquileres	50.000	50.000	50.000	50.000
Seguros				
Publicidad		15.000		15.000
Personal	150.000	150.000	150.000	150.000
Suministros		20.000		20.000
Suma Pagos (SP)	305.000	291.000	205.000	240.000
Cobros				
Cobros pendientes año anterior	250.000	180.000		
Subvenciones			250.000	
Cuotas	50.000	50.000		
Campamentos				
Donaciones				
Otros			50.000	
Suma Cobros (SC)	300.000	230.000	300.000	0
Saldo final	120.000	59.000	154.000	-86.000

Como se puede apreciar en la tabla, al final del mes de abril el saldo previsto es un déficit de 86.000 €, por tanto deberemos buscar una solución atrasando un pago, adelantando un cobro o pidiendo un préstamo.

- Revisiones



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

Todos los Presupuestos conviene revisarlos con la misma frecuencia, que habitualmente varía entre mensual y trimestralmente, en función de la actividad de la Entidad y de las situaciones no previstas que se vayan presentando. En cualquier caso, el criterio para determinar la frecuencia será el de las necesidades de información para la toma de decisiones.

Lo que nunca debe hacerse es un presupuesto para guardarlo en un cajón y olvidarnos de él, porque habríamos perdido el tiempo al elaborarlo y después no le sacaríamos ningún partido.

- El flujo de cobros

El Cash Management analiza el proceso de cobro basándose en el binomio dinero-tiempo. El proceso se analiza en cinco sub-procesos:

Venta

Entrega

Facturación

Cobro

Ingreso

- El flujo de pagos

Lo mejor es centralizar al máximo los pagos, para obtener una serie de ventajas:

Evitar trasiego de fondos

Facilitar las previsiones de tesorería

Asegurar la uniformidad de condiciones y sistemas

El proceso se analiza en cuatro sub-procesos:

Definición de necesidades

Negociación

Control de recepción

Pago

Gestión centralizada- MOVIMIENTOS DE FONDOS

Objetivos:

Controlar mejor la posición diaria

Reducir necesidades financiación



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

Reducir gastos financieros

Tesorería como Profit Center

Centro autónomo y con capacidad de gestión de su resultado. Tres ámbitos:

Tesorería

Departamentos consumidores de fondos

Departamentos productores de fondos

5.- PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CASH MANAGEMENT.

Principios universales desde la perspectiva del Cash Management

- Flujos de entrada rápidos y controlados.
- Flujos de salida deben adaptarse a los de entrada.
- La liquidez debe gestionarse y optimizarse.
- Analizar el coste del dinero en el tiempo

Debemos:

Averiguar que deudas podemos cobrar antes o pagar más tarde para optimizar el tiempo.

Determinación de costes/rentabilidades marginales de fondos para financiar e invertir.

Importancia del Cash Management es que principalmente este nos permite solucionar tres grandes grupos de problemas:

- Los flujos de cobro
- Los flujos de pago
- La incorrecta gestión de la liquidez.

6. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO DEL CASH MANAGEMENT.-

Los avances tecnológicos han permitido a los departamentos de Tesorería un manejo más conveniente de sus posiciones financieras, con sistemas más sólidos y flexibles que les han hecho ganar en eficiencia, control y visibilidad, gracias fundamentalmente a la mejor conexión entre el banco y la empresa. Así, por ejemplo, la implantación de herramientas como el SWIFTNet (una de las



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 17 – ABRIL DE 2009

plataformas de mensajería de seguridad reforzada más fiable de SWIFT) ha garantizado la seguridad y optimizado las operaciones realizadas por las compañías que se han adherido a este sistema, logrando una mayor visibilidad diaria en sus transacciones bancarias.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico ha ido más allá, hasta el punto de ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades reales de cada empresa, lo que ha derivado incluso en una guerra abierta entre varios sistemas informáticos.

En tesorería se debe tener visión global para poder anticipar y estar atento a las variaciones del mercado; se debe tener acceso tanto a información estratégica, como a la especializada financiera.

Al ser un tipo de operación basada en información, la tecnología debe acompañar a los procesos y reflejarse en la organización. Una operación de tesorería, es principalmente una operación sin papeles, la cual podría virtualizarse totalmente bajo un diseño agresivo e innovador con altos niveles de delegación, y con fortaleza de control en los sistemas de información.

Se recomienda el uso de software de tesorería especializados, que sean realizados en ambiente Windows y tecnología web, con capacidad para interactuar con bases de datos relacionales en redes, con protocolos de comunicación de fácil mantenimiento y compatibilidad.

Desde la relación en línea con los bancos para poder tener control de sus movimientos, hasta las interfaces internas con los diferentes sistemas transaccionales y gerenciales, para simular el ciclo de capital de trabajo y trabajar con escenarios; mas las posibilidades de integrar tecnologías con proveedores y clientes, según las asimetrías mutuas resultantes de la alineación de los procesos y la organización.

Debe apoyarse en información actualizada y confiable, la cual se soporte en una estructura de datos que identifique a la empresa desde adentro, y a la industria y al mercado desde afuera. Pues solo de esa manera podrá confiar en que la estructura de su cartera de inversiones y de endeudamiento son lo que el sistema dice que son. De esa misma forma debe poder confiar en las cifras de cuentas por pagar y cobrar, así como en las de los bancos.

Es recomendable un diseño cliente servidor para aquellas estructuras de negocio descentralizadas, en las cuales deba administrarse un conjunto de cuentas pagadoras, asociadas a un esquema de concentración basado en la estructura de cobranzas de la empresa.

El avance tecnológico ha permitido a las empresas agilizar sus operaciones a través de una amplia red de canales telemáticos, garantizando un proceso más rápido y seguro en el desarrollo diario de sus actividades. En este sentido, un procedimiento al que cada vez se están adhiriendo un mayor número de empresas es la factura electrónica, documento tributario elaborado informáticamente en formato electrónico, que sustituye al certificado en papel y que, sin embargo, aumenta las condiciones de seguridad al tiempo que conserva el mismo valor legal.

En términos empresariales, la implantación de los formatos electrónicos ha supuesto un importante ahorro de costes, una mayor agilidad, una simplificación de la gestión y un reforzamiento de la seguridad, en un sistema informático todavía muy vulnerable a los ataques de los ciberdelincuentes.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 17 – ABRIL DE 2009

Precisamente, uno de los mecanismos de seguridad en los que las empresas llevan trabajando con una mayor insistencia es en el perfeccionamiento de la firma digital, conjunto de datos electrónicos que acreditan la identidad de un individuo al estar bajo su exclusivo control y que poseen el mismo valor jurídico que la tradicional firma manuscrita.

Esta nueva herramienta ha supuesto una auténtica revolución tecnológica, la cuál ha sido rápidamente aprovechada por las empresas para aumentar la competitividad y, de paso, reforzar la seguridad de los usuarios.

Pese a todo, este modelo ha sido puesto en entredicho por algunos expertos, que siguen considerándolo muy vulnerable, en este sentido, los últimos avances en la firma electrónica van más allá de una mera encriptación de códigos al incorporar nuevos sistemas de seguridad aún más complejos y sofisticados, como la lectura de las huellas dactilares o el iris del ojo, que hacen prácticamente imposible la suplantación de la identidad del individuo.

7. BIBLIOGRAFÍA.-

- Weston, F.J.(1987)*Fundamentos de Administración financiera*. Mexico D.F: Interamericana.
Rivero Torre, P.(1994) *Análisis de balances y estados Complementarios*. Madrid: Pirámide.

Autoría

- Nombre y Apellidos: MARIA JOSÉ CABA ARCO
- Centro, localidad, provincia: GRANADA
- E-mail: mjosecaba@hotmail.com