

Administración Financiera de Tesorería

La administración de tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos. (Perdomo A., 1997).

Los objetivos de la tesorería de manera enunciativa, y no limitativa son:

- Maximizar el patrimonio de la empresa.
- Reducir el riesgo de una crisis de liquidez.
- Manejo eficiente del efectivo.
- Pago normal de pasivos.
- Pago de desembolsos imprevistos.

Principales tareas

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización.

La programación de los ingresos por actividad propia del negocio, (cobranza a clientes): son las entradas presupuestadas en flujo de fondos conforme a la política de crédito otorgada a los clientes con quienes realizamos las operaciones de comercialización, así como por las ventas de contado que se considera realizar en un periodo determinado (mes, bimestre, año).

Programación de ingresos intermitentes: son los ingresos que se obtienen de manera esporádica, como la venta de activo fijo, rendimiento de cuentas de cheques e inversiones negociables, comisiones por ventas, etc.

La programación de los egresos: son los pagos presupuestados por gastos de la operación propia del negocio que tiene que realizar la empresa como: pago a proveedores, acreedores, nómina, gastos de viaje, comisiones a vendedores, impuestos, participación en las utilidades de los trabajadores, dividendos, etc.

Para efectos de control a través del sistema de información que disponga la empresa, podremos obtener cuánto es lo que se recuperó de los clientes por las ventas a crédito y cuánto es lo que se recibió por las ventas de contado, y cuánto fue

Administración Financiera de Tesorería

lo que pagó para hacer la comparación entre ambos, y determinar el cumplimiento y/o incumplimiento.

Influencia de Crédito y Cobranza

Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranza, cuya función consistirá en establecer las políticas de crédito y cobranza y llevarlas a cabo.

Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando los montos mínimos y máximos de crédito, las condiciones y plazo para cubrir los créditos, los procedimientos que se deben seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar la capacidad y liquidez de pago, lo cual servirá para decidir sobre la aceptación o rechazo. Las políticas y procedimientos que se establezcan para los créditos tienen influencia en las ventas.

Las políticas y los procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza (estado de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.) y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

La política general de cobranzas estará en relación con las alternativas que se establezcan para efectuar los pagos.

Las políticas del nivel de efectivo y activos financieros

Las políticas del efectivo y los activos financieros deben tener como objetivo mantener recursos suficientes para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra, elevando al máximo el rendimiento de la inversión.

Administración Financiera de Tesorería

La administración de la tesorería de la empresa tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

Mantener el efectivo suficiente para las necesidades de operación de la empresa.

Una tesorería que cuenta con recursos tiene la oportunidad de obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado que, dependiendo del giro del negocio y de la situación económica del país en donde opera la empresa, pueden ser significativos. Como regla general se deben negociar los descuentos por pagos anticipados o de pronto pago si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.

Cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones contraídas, crea una buena imagen ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general. Lo anterior le da un valor agregado a la empresa.

Tener un nivel de recursos suficientes para que la empresa cuente con capacidad de maniobra.

Cuando la empresa tiene capacidad de maniobra, tiene oportunidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle, como la adquisición de materias primas, mercancías, e insumos en general a precios preferenciales. La utilidad se realiza con la venta de productos y servicios que consume el mercado, pero también está en comprar a precios preferenciales.

Una sana estructura financiera permite tener una capacidad de maniobra. La solvencia y liquidez de la empresa son fundamentales en la capacidad de maniobra.

La solvencia se refiere a la capacidad que la empresa tiene para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses; así como la capacidad para generar ingresos futuros. La liquidez se refiere al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Administración Financiera de Tesorería

Obtener rendimientos óptimos en la inversión del efectivo y activos financieros.

Administrar una tesorería que cuenta con recursos y tiene muchas alternativas de inversión no es cosa fácil. Esto se complica cuando opera en un medio inflacionario.

La empresa tiene que medir sus necesidades generalmente a través del flujo de efectivo.

Con el sistema bancario, se deben establecer procedimientos operativos ágiles en que se pueda hacer transferencias entre cuentas, depósitos de clientes, inversiones, etc., todo con el fin de obtener de inmediato saldos disponibles y conseguir el mejor rendimiento.

Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y devaluación de la moneda.

El efectivo y los activos financieros de inmediata realización en moneda nacional son activos monetarios que están expuestos a la inflación, y las representadas en moneda extranjera están además expuestas a las fluctuaciones de la moneda. La exposición a la inflación produce pérdidas derivadas por el poder adquisitivo de la moneda y la exposición a la devaluación en moneda extranjera produce utilidades.

La exposición de la empresa debe medirse y vigilarse a través del Estado de posición de la inversión.

El Control del Efectivo y Activos financieros

El control del Efectivo se divide en dos partes:

a) Fondos fijos que representan dinero en efectivo para anticipos, compras y gastos menores que se requieren en la operación dinámica de la empresa. Antes de agotarse el fondo se reembolsa a través de cheques.

- Se establece un monto máximo para pagos en efectivo, de conformidad a las necesidades de cada empresa en particular.
- El control es muy claro porque el encargado tendrá el dinero o comprobantes que, sumados, deben representar el monto del fondo.

Administración Financiera de Tesorería

- El monto del fondo deberá ser el necesario para cubrir las necesidades de la operación, considerando el tiempo que se requiere para efectuar el reembolso y recibir el efectivo sin que se agote su monto.
- Las empresas tendrán los fondos fijos necesarios para sus necesidades operativas.

b) Cuentas de cheques con firmas mancomunadas para disponer de los recursos que la empresa tiene en los bancos. Los ingresos deben depositarse intactos tal y como fueron recibidos y los cheques deben expedirse en forma nominativa y de preferencia “No negociables” para acreditarse en cuenta de cheques.

El control de los Activos financieros

Los activos financieros se dividen en:

- **Instrumentos financieros de deuda** que generan intereses de dos formas. Se compran a valor nominal y generan intereses con el transcurso del tiempo o se compran con tasa de descuento y alcanzan su valor nominal a su vencimiento.
- **Instrumentos financieros de capital** cuyo precio en el mercado aumenta o disminuye obteniendo utilidades o pérdidas. También se reciben dividendos.
- **Instrumentos financieros combinados**, son contratos que incluyen un instrumento financiero de deuda junto con un instrumento de capital.

Referencias:

- Brigham Houston, Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, Thomson, 2005.
Gitman Lawrence, J., Principios de Administración Financiera, Pearson, 2007.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas de Información Financiera, Editorial IMCP, 2011.
Moreno Fernández, Joaquín y Rivas Merino, Sergio, Administración Financiera del Capital de Trabajo, Cecs, 2003.
Ortega Castro, Alfonso, Introducción a las Finanzas, McGraw-Hill, 2003.
Ramírez Padilla, Noel, Contabilidad Administrativa, McGraw-Hill, 2002.
Ross- Westerfield-Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, 2002.
Setzer Ochoa, Guadalupe, Administración Financiera, McGraw-Hill, 2003.