



Como xestionar a tesourería

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME

ÍNDICE DE CONTIDOS

1	Introdución	7
1.1	Presentación e obxectivos do presente manual	7
2	¿Que entendemos por tesourería?	11
2.1	Caracterización do concepto de tesourería	11
2.2	Importancia do concepto de tesourería	14
3	Establecemento do orzamento de tesourería	19
3.1	Necesidade da previsión	19
3.2	Elaboración dos orzamentos de tesourería	21
3.3	Caso práctico: un exemplo de previsións en data de valor	29
3.4	Límites sobre valoración de cargos e aboamentos en contas activas e pasivas, en contas correntes, de crédito e cadernos de aforro (Circular 8/90. BE)	32
4	A negociación bancaria	37
4.1	A forma mediante a cal o banco estuda a empresa	41
4.2	Implicacións do acordo de Basilea II	45
4.3	Como negociar coa banca	47
5	Cash management e optimización do circulante	57
5.1	A optimización da situación da liquidez a curto prazo. Como realizar un bo cash management	58
5.2	A optimización dende a perspectiva do circulante	62
6	Caso práctico final	71
6.1	Aplicación práctica da relación coa entidade financeira	71
7	Glosario	77
8	Bibliografía	85



Limiar

Os **Manuais prácticos da peme** constitúen un instrumento de traballo para empresarios, técnicos e emprendedores orientado á mellora da competitividade da empresa e a través desta, lograr o seu crecemento e consolidación.

O seu desenvolvemento por parte de **BIC Galicia** xorde como resposta á necesidade de coñecer os elementos clave en materias de grande importancia para unha correcta xestión empresarial, como a mercadotecnia, o uso de internet, a dirección da forza de vendas, a innovación, a comunicación na empresa, a xestión de tesourería, a exportación etc.

No proceso de elaboración dos **Manuais prácticos da peme** quíxose alcanzar ou responder a un dobre obxectivo: por unha banda, ofrecer unha información teórica rigorosa e completa sobre o tema que se aborda en cada documento, e por outra, darlle a esta información unha orientación práctica que lle facilite ao usuario a implantación na súa empresa dos coñecementos adquiridos.

Para lograr este obxectivo incluíronse exemplos ou casos prácticos en cada un dos manuais. Nestes desenvólvense un ou máis supostos sobre o tema tratado no documento, facilitando deste xeito a comprensión da información e a súa posterior aplicación na actividade empresarial.

Esta combinación de teoría e práctica é un aspecto que caracteriza os **Manuais prácticos da peme**, á vez que os diferencia doutras publicacións similares sobre xestión empresarial.

No portal de **BIC Galicia** - <http://www.bicgalicia.es> - pódese acceder aos **Manuais prácticos da peme** en formato electrónico, nas súas versións en galego e castelán.



1. Introducción





1. Introducción

1.1 Presentación e obxectivos do presente manual

Unha correcta xestión da tesourería tradúcese nun aval na xestión dunha empresa. Nunha situación onde, á marxe da crise da liquidez, conseguir recursos é cada vez máis complexo, fai que as empresas teñan que apostar por unha correcta xestión da tesourería.

Toda empresa necesita liquidez para poder facer fronte ás transaccións diarias e poder atender novas oportunidades de negocio ou investimento. En ocasións os recursos da empresa non son suficientes e é necesario unha aproximación ás entidades financeiras buscando unha liquidez suplementaria. Para iso cómpre que esta entidade financeira estime que a empresa pode xerar liquidez futura para poder devolver estes recursos e os xuros que xeren.

Polo tanto, a xestión da tesourería e a xeración de beneficios non poden dissociarse, o mesmo que tampouco poden facelo a xestión de tesourería e a captación de recursos ante os intermediarios financeiros.

Este documento tratará de aproximarse ás actividades que debe realizar o tesoureiro da empresa:

1. A previsión dos fluxos monetarios a curto prazo.
2. A posta en evidencia dos desequilibrios posibles e probables entre as saídas e entradas de fondos nese prazo (ciclo de maduración).
3. A selección dos medios que permiten lograr o equilibrio da tesourería e a procura da liquidez ociosa cero a un custo mínimo.

Polo tanto, evidénciase que o labor do tesoureiro será en gran medida anticipar e coñecer as características do mercado de activos e pasivos financeiros.

Lonxe de aproximarnos á xestión da liquidez como unha función administrativa, farémolo como unha variable de xestión, onde a empresa non busca ter o máximo de tesourería senón unha situación equilibrada cuns saldos de tesourería mínimos.

En canto á estrutura do presente documento, analizarase:

No capítulo 2 realizarase unha primeira aproximación ao concepto de tesourería e ás variables que poden afectar a esta, especialmente dende unha perspectiva de curto e longo prazo. Igualmente estudaremos como nos verán as propias entidades financeiras de cara á solicitude de fondos.



No capítulo 3, posto que, como indicamos anteriormente, un dos labores primordiais do xestor da tesourería sería a planificación e anticipación, farase especial fincapé neste aspecto, tratando de seguir diversas etapas na planificación, pasando dunha planificación operativa a unha planificación de moi curto prazo, á vez que se analizará e estudará a disparidade entre as datas reais, as contables e as datas valor e a súa incidencia na empresa.

Unha vez identificadas as necesidades financeiras, será necesario saber como negociar coas entidades financeiras para captar recursos e cales serán os argumentos e as armas para poder negociar con elas. Todo isto estudarase no capítulo 4 respondendo ás preguntas: ¿como debe negociarse coas entidades crediticias?, ¿hai unha forma óptima de establecer un “corro bancario”?, ¿podo coñecer, dentro dunha marxe aproximada, canto represento para o banco en termos de volume e beneficio?

No capítulo 5 verase como xestionar adecuadamente a liquidez a curto prazo e en que medida moitas das decisións de xestión na empresa poden afectar a partidas de circulante, o que pode ter resultados moi negativos a curto prazo.

Para rematar, no capítulo 6 porase un caso práctico de negociación cunha entidade financeira e estudarase tanto o balance como a conta de perdas e ganancias derivada da relación mutua con esta entidade financeira.

Por último, cómpre indicar que non hai nada menos normalizado que a linguaxe financeira. Por esta razón, e pola práctica execrable de utilizar siglas e vocábulos en inglés (cando non son estritamente necesarios), faise precisa unha “guía para navegantes” que en forma de glosario se ofrece no apéndice final.

Finalmente, pode atoparse no anexo unha lista bibliográfica para quen precise ampliar coñecementos ou materias.



2. Que entendemos por tesourería?





2. Que entendemos por tesourería?

2.1 Caracterización do concepto de tesourería

Para chegar a unha correcta caracterización do concepto e establecer as bases dunha boa xestión da tesourería deberemos entrar na análise dos seguintes conceptos:

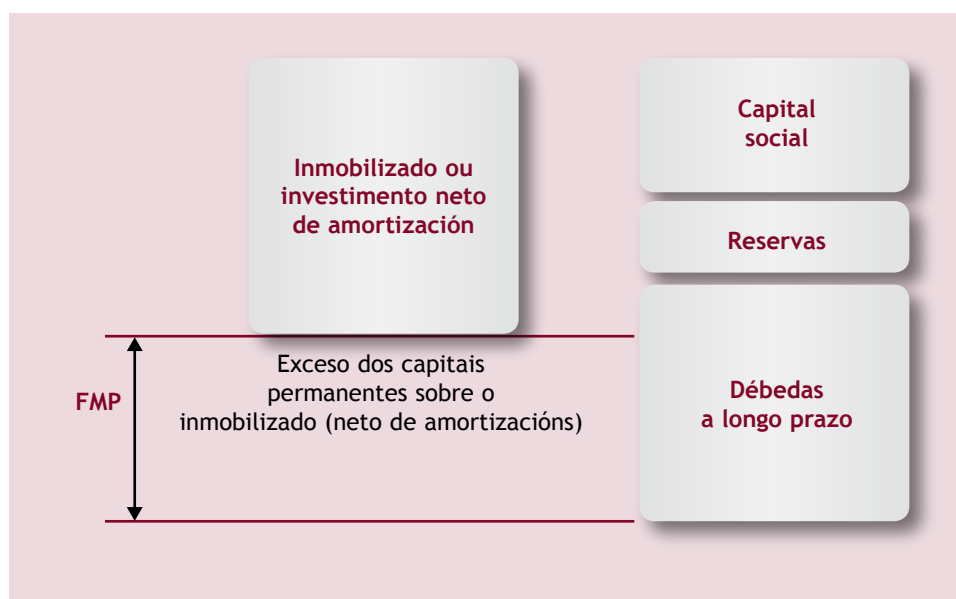
- Fondo de manobra existente, tamén chamado “fondo de manobra propio” (FMP), “fondo de rotación”, “capital circulante propio” ou “capital de traballo” (working capital).
- Necesidades de “fondos de manobra” ou de “rotación” ou de “capital circulante”, tamén chamadas necesidades operativas de fondos (NOF) que deben verse de modo diferente que o anteriormente denominado “fondo de manobra existente”.

Imos pasar a describir estes dous conceptos.

2.1.1 O fondo de manobra existente ou fondo de manobra propio (FMP)

É un conxunto de capitais a longo prazo procedentes de fondos propios (capital + reservas) e de cantidades a longo prazo obtidas en préstamo, que están excedentes pois superan ao investimento (neta de amortizacións) en activos fixos e inmobilizacións. Graficamente sería (figura 1):

Figura 1



2.1.2 As necesidades de fondos de manobra (NFM)

Son específicas de cada negocio, e fan referencia ás cantidades necesarias para financiar o proceso produtivo ou de comercialización ata a recuperación do diñeiro investido no devandito proceso ("ciclo de maduración"), dende o investimento na compra de materia prima ata a recuperación co cobro a clientes do produto que se fabrica, se almacena, se distribúe e se vende. As necesidades de fondos de manobra proceden dunha suma, na que se ten en conta:

Por unha banda:

- A inmovilización de stocks media que o proceso produtivo do negocio implica.
- A necesidade de financiamento das vendas a crédito.
- As contas debedoras diversas.
- O diñeiro mínimo que hai que ter en contas bancarias e caixa para imprevistos e transaccións do día a día. "Liquidez en c/c ociosa" (en moitas ocasións esta cantidade é excesiva para as necesidades e pode paliarse cunha adecuada xestión entre desconto ou préstamos a moi curto prazo e uso das contas de crédito. Procede dunha errónea xestión da tesourería como veremos).

Por outra:

- As posibilidades de obter créditos de provedores para aprazar o pago das compras.
- As contas acreedoras diversas: SS e impostos (páganse a mes vencido), atraso en pago a empregados (por pagas extras) etc.

Ata aquí teríamos unha necesidade bruta de fondos para a manobra (ver figura 2):

Figura 2

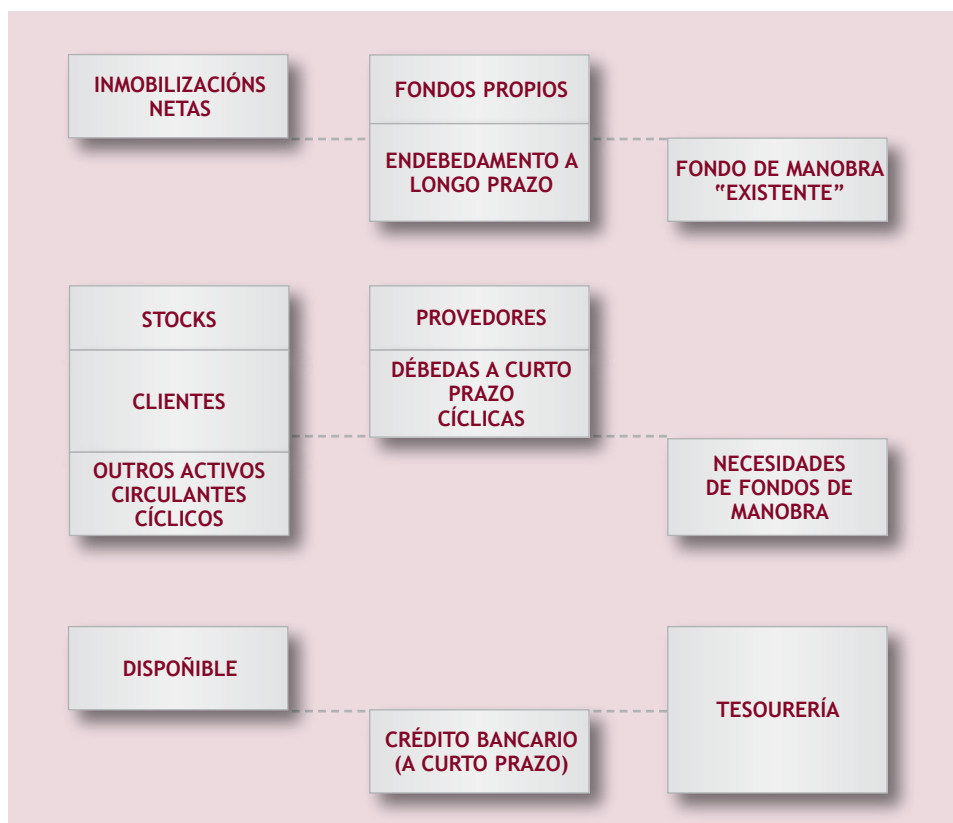


Chegados a este punto podemos definir mellor o concepto de tesourería (ver figura 3) que viría explicado por:

$$T = (FMP - NFM) = \text{Caixa} \pm \text{Bancos}$$

Figura 3

TESOURERÍA = FONDO DE MANOBRA EXISTENTE - NECESIDADE DE FONDOS DE MANOBRA



2.2 Importancia do concepto de tesourería

A tesourería dixemos que é a diferenza en todo momento entre os fondos para a manobra existentes e as necesidades reais (medias) de fondos para a manobra que se teñan. Se esa diferenza é negativa, o cal é o máis común entre as empresas, dado que os fondos propios non adoitan cubrir a totalidade das necesidades de investimento e de circulante, o tesoureiro debe acudir aos bancos para financiar o curto prazo. Faise necesario, polo tanto, coñecer como, en que circunstancias, baixo que supostos e ata que cantidades as entidades crediticias van dar o seu soporte a esa diferenza negativa, xa sexa en préstamos, en desconto de facturas ou con facilidades de conta de crédito.

2.2.1 Tesourería e financiamento do circulante

O que exista un fondo para a manobra positivo foi tradicionalmente ben visto polos banqueiros. Así, comentouse moito que a maior fondo de manobra en balance hai maiores posibilidades de obter financiamento a curto prazo e a risco (sen avais ou sen garantías reais) baixo modalidade de préstamo ou de conta de crédito.

Isto xeralmente é verdade, sen esquecer que o importante para o banqueiro é a avaliación de conxunto da empresa (estudo no que terá que ver moito o seu endebedamento total, a súa capacidade de devolver os créditos cuns bos resultados de explotación, o que os gastos financeiros non coman moito o excedente de explotación, a solvencia etc.).

O fondo existente para a manobra e as necesidades de fondos para a manobra oscilan de diferente xeito ao longo dun exercicio. Esa é outra das causas polas que se precisa acudir ao financiamento a curto prazo ou ao seu contrario: a colocación temporal dos excedentes (ver figura 4). Isto prodúcese porque:

O **fondo de manobra existente** adoita ter unha natureza crecente, aínda que con altibaixos, debido á incorporación continuada do cash-flow (beneficios retidos máis dotacións feitas ás amortizacións) xerado polo negocio ao longo do exercicio.

As **oscilacións bruscas no fondo de manobra** existente débense ao pago de dividendos aos accionistas, á devolución de préstamos a longo prazo ou a desinvestimentos e novas inmovilizacións.

As necesidades de fondos para a manobra teñen a razón das súas oscilacións na estacionalidade do tipo de negocio de que se trate, ou ben en factores autónomos, que fan crecer os stocks ou as contas de clientes (impagados fortes, por exemplo, ou casos de inflación elevados)¹.

Debemos ter en conta que a tesourería sempre mellorará por:

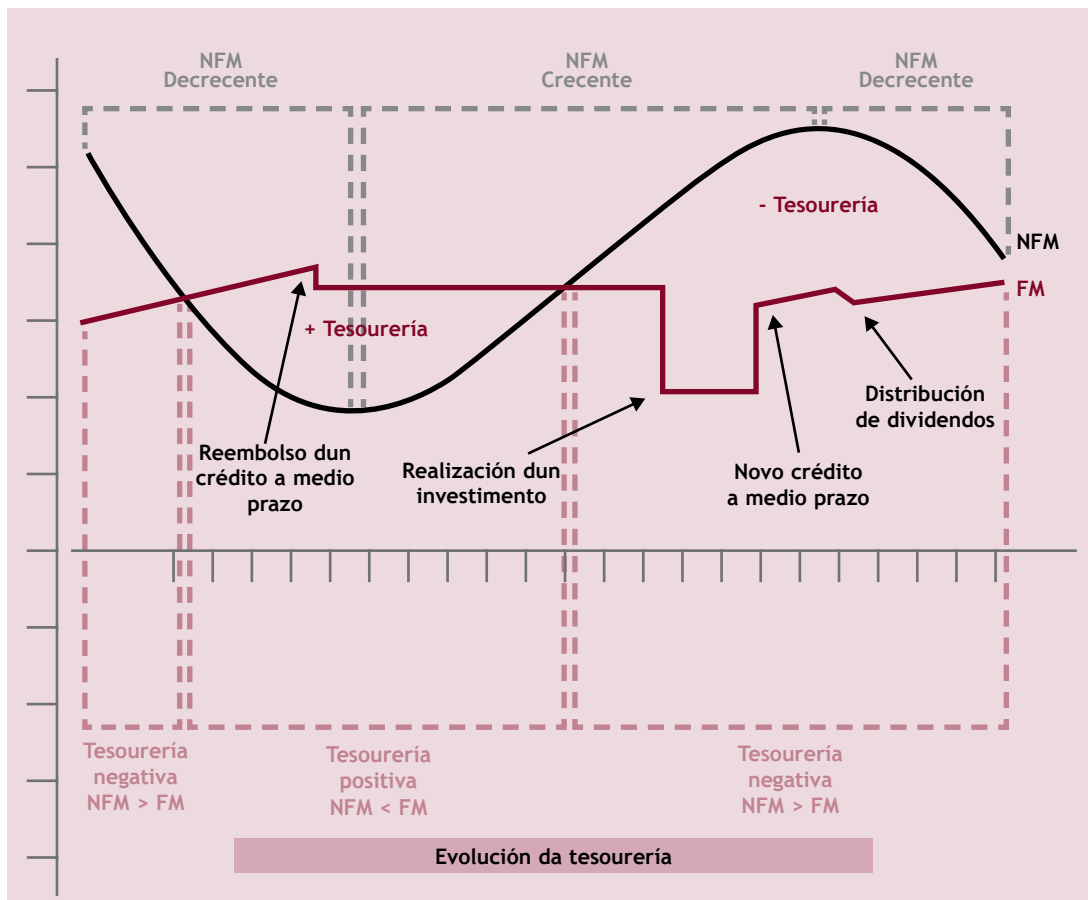
- Toda diminución das necesidades de fondos de manobra.
- Todo incremento do fondo de manobra propio, especialmente pola incorporación do cash-flow do exercicio ou por desinvestimentos.

¹ Un FM de balance negativo cunha tesourería positiva só se dá en empresas de alta rotación de stocks ou con cobros a clientes en man (empresas da distribución, xa sexan grandes ou medianas superficies, gabinetes profesionais de servizos etc.), polo que non pode pensarse como unha aplicación xeneralizada.



Figura 4

ANÁLISE DAS VARIACIÓNS DE TESOURERÍA NUNHA EMPRESA ESTACIONAL



3. Establecimiento do orzamento de tesourería





3. Establecemento do orzamento de tesourería

3.1 Necesidade da previsión

Unha previsión é anticiparse e imaxinar a situación en que podemos estar nun momento dado. Todas as empresas utilizan ou tenden a utilizar sistemas de orzamentos de tesourería máis ou menos simplificados, que permiten unha previsión da situación futura, para o que se basean nos datos contables existentes, nos compromisos activos e pasivos que teña a empresa e na experiencia pasada. Un paso previo á previsión, e máis importante aínda que esta, é a recollida de información. Só se somos capaces de ter a información no momento adecuado e coa calidade necesaria, poderemos establecer previsións fiables.

Coñecer, de forma rápida e coa maior precisión posible, as informacións necesarias sobre os cobros e pagos futuros obriga a dispor dun sistema integrado de información, que ten como característica común o coñecemento oportuno e fiable dos futuros movementos de fondos. As previsións de cobros e pagos que cómpre realizar virán dadas por operacións xa contabilizadas ou por unha oportuna recollida dos compromisos adquiridos. En calquera caso débese ponderar a probabilidade de ocorrencia en datas e importes.

Unha vez asegurada a recepción da información, no momento preciso e coa fiabilidade máxima posible, o proceso previsional pode iniciarse con garantías de éxito. A previsión consiste en pasar dunha causa real ou prevista (ventas, compras, investimentos etc.) a unha consecuencia prevista (cobros, pagos, aboamentos etc.). O obxecto da previsión non é outro que facilitar a xestión da tesourería diaria permitindo ao tesoureiro anticipar as súas actuacións (mobilizacións de crédito, traslados de vencemento etc.) de forma que optimice os resultados financeiros.

Este proceso planificador, no que á tesourería se refire, artículase nunha serie de documentos ou ficheiros informatizados baseados en prognósticos a prazos diferentes de tempo que habitualmente cobren un horizonte temporal entre un ano, un mes, unha semana e ata o día a día.

Coas previsións de tesourería deséxanse coñecer os saldos desta en distintos momentos, tratando de minimizar as consecuencias dunha carencia ou un exceso de liquidez como mostra o cadro 1.



Cadro 1

A CARENCIA E MANTEMENTO DA LIQUIDEZ	
EFFECTOS DA CARENCIA DA LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none">• Perda de operacións boas de colocación de fondos.• Posibles tensións con provedores e bancos.• Obriga de manter préstamos, créditos e descontos para cubrirse.• Risco de tipo de xuro.
EFFECTOS DO MANTEMENTO DA LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none">• Custo de oportunidade de investimento en activos.• Erosión monetaria (inflación).• Erosión tipo de cambio (divisas).• Risco de tipo de xuro.

De todo o dito ata aquí deducimos como o tesoureiro dunha empresa debe efectuar unha serie de procesos previsionais. A efectos de presentación darémoslles un inicio e un fin, pero na práctica son un todo continuo e esvaradío onde en cada fin de período (ano, mes, día) se dá entrada ao seguinte. En esquema, o devandito proceso sería o seguinte:

1. **Confección do orzamento de tesourería previsional anual**. Adoita establecerse en formato mensual ou trimestral. O obxectivo é, en base aos orzamentos de explotación, de investimentos ou de movementos fóra da explotación, ver se o financiamento da empresa esta axustada.
2. **Confección de orzamentos de tesourería a medio prazo ou de traballo**, para períodos trimestrais ou semestrais cuxo obxecto é o de concretar máis certoiramente as necesidades de financiamento ou colocación.
3. **Confección das previsións para os próximos sete a quince días** en datas de operación e de valor, conta bancaria, por conta bancaria, coa finalidade de lograr un equilibrio entre bancos sen custos financeiros engadidos, e buscando que a tesourería ociosa tenda a cero.

O obxecto do conxunto de orzamentos de tesourería é prever o modo en que a empresa vai financiar as súas necesidades. Indica, período a período (mes, quincena, semana ou día a día), os déficits ou os superávits de tesourería da empresa.

En caso de déficits, o tesoureiro deberá negociar cos bancos as liñas e modalidades de financiamento a curto prazo necesarias (préstamos, descontos ou créditos); en caso de superávit, pola contra, procurará colocar os excedentes temporalmente (en produtos sen risco).

Hai que saber que un déficit non controlado de tesourería pode pór en perigo a política prevista de financiamento dos investimentos, e ata perturbar o desenvolvemento da empresa. De aí a importancia de contar coa guía que supón os orzamentos de tesourería.



3.2 Elaboración dos orzamentos de tesourería

3.2.1 O orzamento anual de tesourería

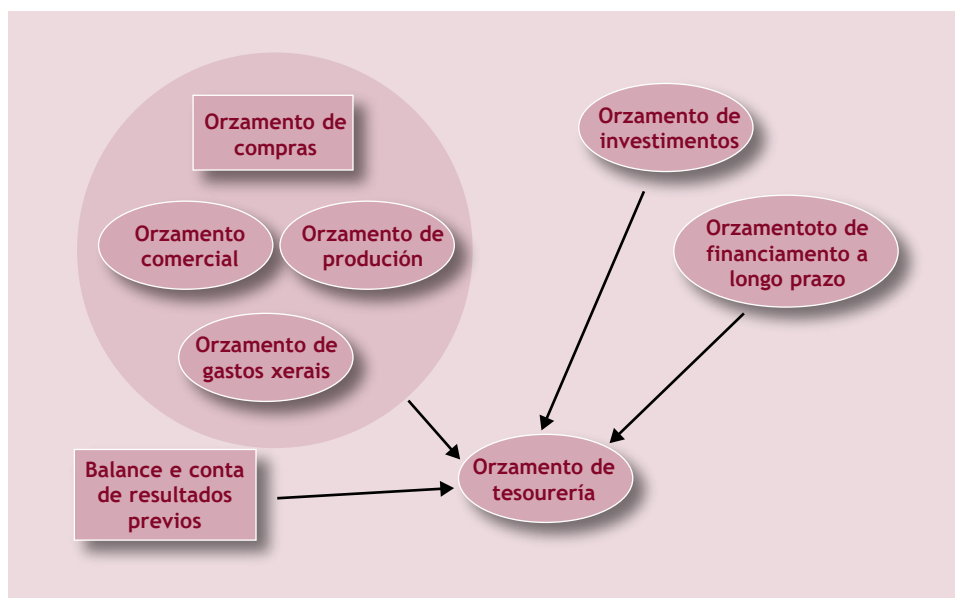
O tesoureiro, aplicando os coñecementos de que dispón sobre as pautas de cobro e pago, establece un primeiro esbozo da situación de tesourería, mes por mes ou trimestre por trimestre. Esa previsión de accións económicas (ventas, compras, gastos e investimentos) acábase plasmando en tres documentos informativos que conforman a **síntese orzamentaria**. Estes documentos son:

1. **A conta de resultados previsional** que recolle todos os fluxos de natureza económica e financeira.
2. **O balance previsional** que mostrará a situación de equilibrio/desequilibrio que alcanzará a empresa en función dos obxectivos que marquen os orzamentos operativos e de investimentos.
3. **O estado de fluxos de caixa previsional e o orzamento de tesourería**: nos que aparecerán as causas de orixe e aplicación dos fondos e todos os cobros e pagos derivados de calquera operación prevista para o exercicio. Ambos aglutinan, en certa medida, o contido dos anteriores (conta de resultados previsional e balance previsional), posto que de cada un deles se derivan cobros e pagos que involucrarán a tesourería. Por isto, o orzamento de tesourería sitúase ao final da secuencia lóxica na elaboración do modelo orzamentario anual.

O orzamento anual de tesourería estrutúrase pois segundo o marcado na figura 5.

Figura 5

ORZAMENTOS OPERATIVOS E ORZAMENTO DE TESOURERÍA



3.2.2 Os orzamentos de traballo (I). Os orzamentos trimestrais ou cuadrimestrais a data de peche contable.

Serven de guía ante as variacións normais e os axustes que, dende o inicio do exercicio, se suceden sobre o previsto no plan operativo e nos orzamentos anuais. Por iso son de carácter cíclico de tipo trimestral ou cuadrimestral (cada mes péchase un período e dáse entrada ao seguinte). Baséanse no control rigoroso de cada operación que poida afectar á caixa. É, polo tanto, un método fundamentalmente analítico (permítenos coñecer como se producen os movementos da tesourería). En esquema o método é:

TESOURERÍA INICIAL
+ COBROS
- PAGOS
= TESOURERÍA FINAL

O esquema de traballo comportará que se procese:

COBROS OU ENTRADAS

- PROPIOS DA EXPLOTACIÓN
- ALLEOS Á EXPLOTACIÓN

PAGOS OU SAÍDAS

- PROPIOS DA EXPLOTACIÓN
- ALLEOS Á EXPLOTACIÓN



Todos os fluxos económicos previstos nos orzamentos serán postos en data real de cobro ou pago. O tesoureiro deberá distinguir os prazos reais de cobro para cada categoría de clientela, mantendo ao día unha base estatística dos clientes respecto diso. Non se contentará cun prazo medio de cobro. O mesmo tipo de análise realizarase coas compras e o resto de obrigacións de pago.

22

3.2.3 Os orzamentos de traballo (II). Os orzamentos de tesourería para os próximos sete a quince días en data de valor

Na súa mecánica interna, este sistema de previsión, en datas de valor, non é diferente dunhas previsións a curto prazo de tesourería realizadas polo método de entradas-saídas visto no punto anterior. A excepción está en que aquí se establece esa previsión por data de valor, para os días inmediatos, de acordo co convindo co banco de que se trate.

Un banco ten a súa propia data contable para cada transacción -tamén coñecida como data de operación- pois é a que serve para, a partir desta, calcular a data de valor. Con esta data valor establécense os movementos na conta para a liquidación de xuros.

1.- Necesidade dunha previsión día a día en data de valor

Supoñamos que unha empresa abre unha conta nunha entidade e ingresa un cheque doutra entidade de 2.000 € e retira seguidamente 2.000 € en metálico. Esta conta suporemos que non terá ningún outro movemento durante varios días. ¿Que sucederá?

O día 0 (día en que se abre a conta) a empresa contabilizará na súa conta de banco o ingreso do cheque e a retirada en metálico. O día 0 o saldo bancario será nulo e seguirá o mesmo durante varios días, pois suponse que a conta non terá outro movemento.

¿Que constará no extracto de liquidación da conta que lle enviase o banco? Podémolo ver no cadro 2. Intervíñeron dúas operacións: a retirada en metálico que será debida con data valor do día e o cobro do talón que será aboado con data de valor dous días hábiles posteriores².

Cadro 2

DÍA	CONTABLE		SALDO CONTABLE	EN VALOR		SALDO EN VALOR
	ABOAMENTO	CARGO		CARGO	ABOAMENTO	
0	2.000	2.000	0	2.000	-	- 2.000
1	-		0		-	- 2.000
2	-		0		-	- 2.000
3	-		0		2.000	-

Constatamos pois, unha diferenza de 2.000 € durante tres días. No entanto, posto que o saldo en valor é a base do cálculo dos xuros e se supuxésemos que a taxa de descuberto fose do 10%, os gastos financeiros que hai que pagar elevaranse a: $(2.000 \times 0,10 \times 3/360) = 16,66$ €. A isto deberíamos engadirlle a comisión de máximo descuberto. Xa que logo: ¡sorpresa desagradable para o tesoureiro se só razoa en saldo contable....!

Este exemplo pon de evidencia a diferenza que pode existir entre saldo contable e saldo en valor e a consecuencia en termos de gastos financeiros que iso implica.

Outro exemplo pode axudarnos a comprender a magnitude e a importancia que ten levar un control da tesourería en datas de valor. Supoñamos unha empresa, que o día 1 do mes de decembro ten as súas posicións co banco, en valor e contable idénticas e equivalentes a 5.000 €, e que vai realizar dúas operacións de signo distinto:

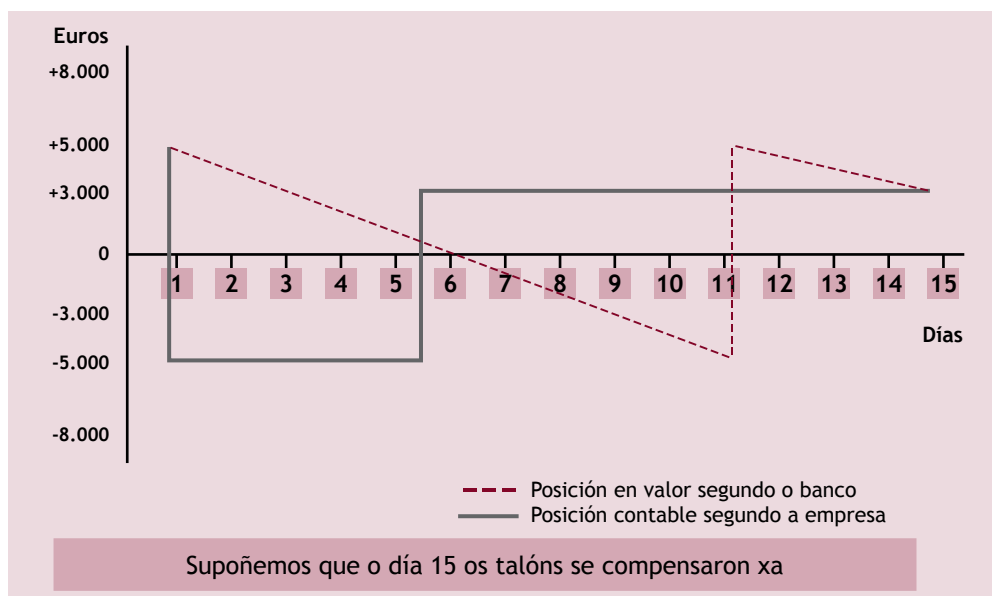
- a. Ese mesmo día expedirá cheques aos seus provedores contra o seu c/c no banco, para pago dos fornecementos facturados por importe de 10.000 €.
- b. Cinco días máis tarde enviará unha remesa de efectos ao desconto polas facturas emitidas a clientes por importe de 8.000 €, que o banco aboa con data valor 10 por coincidir varios días festivos.

No seu libro de bancos o día 1 apúntanse 10.000 € polos cheques emitidos, pero estes serán cargados polo banco ao longo de varios días segundo a presentación que fagan os provedores (ás veces hai atrasos de ata 15 días). O día 5 a empresa apunta os efectos ao desconto. Supoñamos que non hai máis operacións nos 15 días seguintes. O banco non actuou igual, seguindo as datas de valor e de cálculo de xuros para as remesas. Vexamos que ocorreu, cunha representación gráfica (ver figura 6).

² Aínda que tal vez debamos dicir que ese abono pode atrasarse ata tres ou catro días por razón de que interveña un sábado, un domingo ou algún festivo intermedio



Figura 6



Dúas consideracións que cómpre ter en conta:

- Hai unha decalaxe importante entre “posición contable e “posición en valor”.
- Non podemos guiarnos polos datos contables para a toma de decisións de envío de remesas ao cobro ou emisión de talóns, pois o custo financeiro desa decisión pode ser alto.



De aquí que a xestión interbancaria deba facerse respectando unhas regras básicas (ver cadro 3)

Cadro 3

REGRAS DO EQUILIBRIO INTERBANCARIO

Regra 1^a	Nun momento dado, é preferible ter ou todas as contas debedoras ou todas acreedoras. O obxectivo é o de evitar que, nun día dado, o saldo en valor dun banco sexa acreedor e debedor noutro e que os custos que iso supón sexan superiores aos dos movementos que cómpre realizar para evitalo. Esta regra fainos reflexionar sobre o absurdo de pagar xuros de crédito a descuberto, en certas contas, cando noutras se está en positivo.
Regra 2^a	Dun día ao seguinte, as contas deben seguir a mesma tendencia á alza ou á baixa. O obxectivo é evitar os picos de descuberto máximo que adoitan levar aparelladas comisións.

Estas recomendacións non sempre son fáciles de cumprir (importes grandes que non se poden repartir en diversas contas...) e o habitual é contar con bancos que ofrecen vantaxes en custos en determinado tipo de operacións.

En calquera caso é recomendable unha xestión bancaria baseada no que se coñece como criterio do “Banco Pivot”, cuxos principios son os reflectidos no cadro 4.

Cadro 4

PRINCIPIOS DA XESTIÓN POR MEDIO DO "BANCO PIVOT"

- 1º. Clasificar os tipos de movemento en tres grandes grupos, segundo a variabilidade do prognóstico dentro de cada un (moito, bastante ou pouco aleatorios).
- 2º. Asignarlles a cada grupo un valor indicativo desa variabilidade.
- 3º. Na medida do posible concentrar todos os movementos de máxima variabilidade sobre un ou dous bancos que reciben o nome de Bancos "Pivot" (é de supor que os movementos aleatorios (+) e (-) tenderanse a compensar sobre os Bancos "Pivot").

Un posible exemplo de aplicación deste principio á clasificación de distintos movementos de tesourería para a previsión en data de valor témolo representado no Cadro 5.

Cadro 5

CLASIFICACIÓN DE INGRESOS E PAGOS SEGUNDO ALEATORIEDADE

	MOVEMENTOS POUCO ALEATORIOS	MOVEMENTOS BASTANTE ALEATORIOS	MOVEMENTOS MOI ALEATORIOS
COBROS	Efectos remitidos ao cobro	Transferencias de filiais e empresas do grupo Exportacións	Recepción de cheques e pagares Recepción de transferencias Recepción de efectos enviados ao acepto
PAGOS	Efectos domiciliados Transferencias feitas a terceiros	Libramento de cheques normais Importacións	Libramento de talóns de alto importe Impagados
	Para resto de bancos		
Concentrar sobre o Banco "Pivot" se é posible			



2.- Confección dun orzamento de tesourería en data de valor

A realización dun orzamento en data de valor a moi curto prazo require dispor dunha folla electrónica ou dun software de base de datos especializado, no cal situar as diferentes previsións tendo en conta que deben introducirse conta bancaria por conta bancaria, por concepto orzamentario e por tipo de documento soporte, dado que a data de valor é diferente segundo o documento.

Así, un cheque ao cobro non ten igual valoración se é da mesma ou distinta entidade etc. A circular 8/90 do Banco de España estableceu un conxunto de normas no seu anexo IV, que con lixeiras variacións continúan vixentes (e que se poden atopar como anexo deste capítulo). Debe considerarse que se trata do peor dos escenarios, e que son cuestións que se deben incluír na negociación coa entidade financeira.

3.2.4 Operativa para buscar que a liquidez ociosa estea o máis próxima a cero

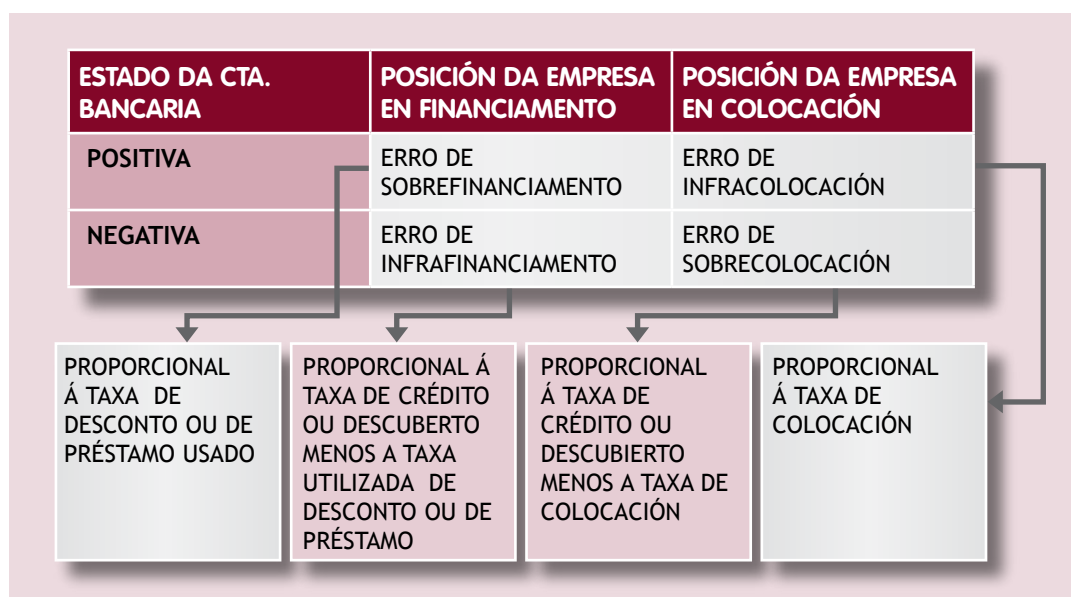
As posicións posibles dunha empresa na súa situación previsional de tesourería a unha data dada son:

- De colocación. Nelas $FM > NFM$ e, polo tanto, a tesourería >0
- De financiamento. Nelas $FM < NFM$ e, polo tanto, a tesourería <0

Estas posicións correspóndense con situacións a curto prazo, nas que poden darse puntas dentro destas ou ata invertirse a tendencia nuns poucos días dentro do ciclo. Os posibles erros que pode cometer o tesoureiro en ambas as posicións aparecen na figura 7.

Figura 7

POSICIÓNS DE TESOURERÍA E DAS CONTAS BANCARIAS E ERROS POSIBLES



Para entender mellor a figura 7 imos expor un exemplo. Supoñamos que unha empresa está en posición financiamento (a súa $FM < NFM$), posto que observa que nos próximos días ten unha situación como a que reflicte a figura 8. Imos aceptar que por efectos de simplificación traballa cun só banco. Se non toma ningunha acción liquidaranlle eses saldos á taxa da conta de crédito ao 7%, polo que prefire descontar con valor do día 2 unha carteira de letras con vencemento o día 12 por importe e 3.000 € (e taxa forfait ao 5%). Para cubrir os días finais desconta outra remesa de 1.000 € con valor do día 12 e vencemento o día 30. Dese modo, a súa situación de tesourería quedará tal e como se ve na figura 9.



Figura 8

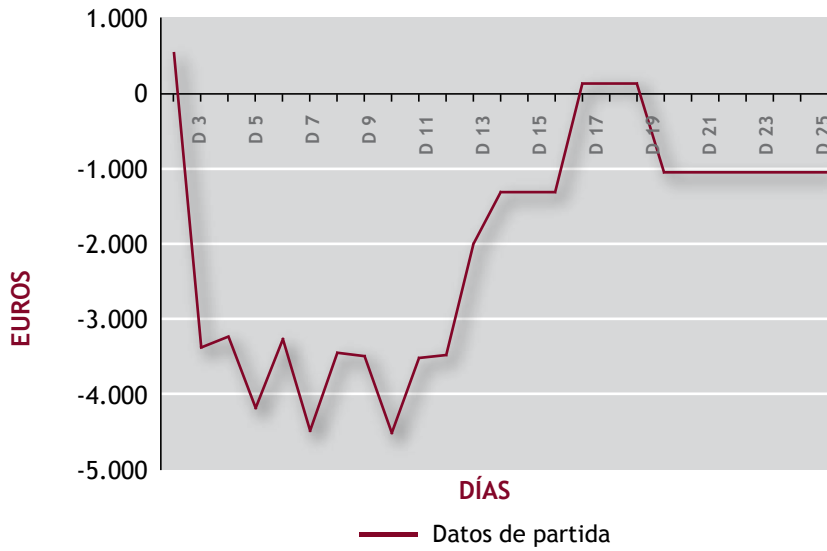
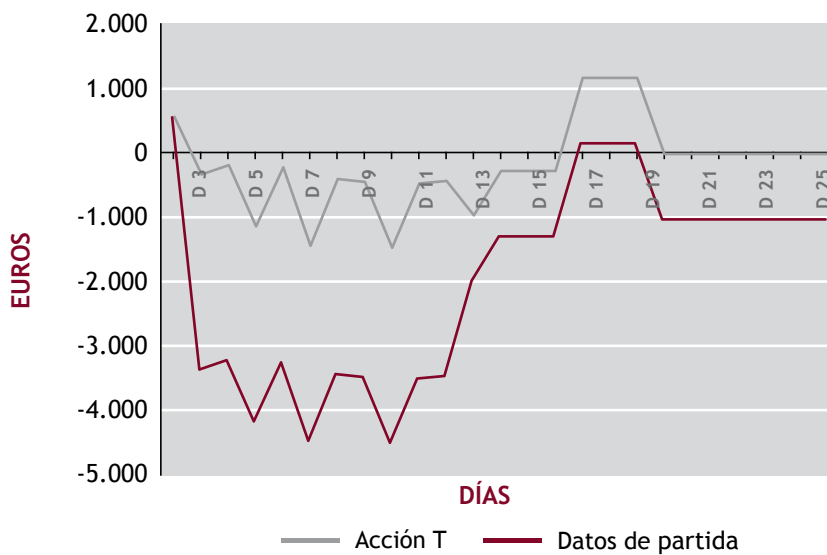


Figura 9



Podemos dicir que se fixo unha mellor xestión da tesourería, pois se ve perfectamente como hai unha maior aproximación ao ideal do cero na situación de liquidez ociosa (ver gráfico anterior e a táboa adxunta que se indica a continuación). Vemos que non se descontou de máis, e que sempre se deixou unha lixeira marxe de uso da conta de crédito, aos efectos de non quedar en situación de liquidez ociosa positiva por un desconto excesivo.



Datos en euros

DÍAS	DATOS DE PARTIDA	ACCIÓN T	DÍAS	DATOS DE PARTIDA	ACCIÓN T
D 1	530,00 €	530,00 €	D 14	-1.306,00 €	-306,00 €
D 2	-3.360,00 €	-360,00 €	D 15	-1.306,00 €	-306,00 €
D 3	-3.216,00 €	-216,00 €	D 16	130,00 €	1.130,00 €
D 4	-4.160,00 €	-1.160,00 €	D 17	130,00 €	1.130,00 €
D 5	-3.250,00 €	-250,00 €	D 18	130,00 €	1.130,00 €
D 6	-4.460,00 €	-1.460,00 €	D 19	-1.044,00 €	-44,00 €
D 7	-3.430,00 €	-430,00 €	D 20	-1.044,00 €	-44,00 €
D 8	-3.475,00 €	-475,00 €	D 21	-1.044,00 €	-44,00 €
D 9	-4.490,00 €	-1.490,00 €	D 22	-1.044,00 €	-44,00 €
D 10	-3.499,00 €	-499,00 €	D 23	-1.044,00 €	-44,00 €
D 11	-3.460,00 €	-460,00 €	D 24	-1.044,00 €	-44,00 €
D 12	-1.990,00 €	-990,00 €	D 25	-1.044,00 €	-44,00 €
D 13	-1.306,00 €	-306,00 €	D 26	0,00 €	0,00 €

No entanto, houbo erros que tiveron un custo. Se a empresa paga o desconto ao 5% e o crédito ao 7% e non obtén remuneración nos seus saldos positivos de c/c, o tomar esas decisións e o non conseguir o cero na súa liquidez en c/c durante ese período, supónlle uns custos, por mala eficiencia na súa xestión, calculables do modo seguinte:

- Cálculo do custo de non facer nada:
 - Suma de números positivos (sumatorio de saldos positivos): 920,00. Remuneración cero
 - Suma de números negativos (sumatorio dos saldos negativos): 50.016,00 custo ao 7% = 9,73€³
 - Cálculo do custo de non eficiencia pola solución adoptada:
 - Suma de números positivos: 3.920,00
 - Considerando que se tiñan 920,00 de partida, o custo da solución adoptada unicamente considérase a diferenza 3.920-920=3.000,00. O custo é do 5% (taxa de desconto) = 0,41 € (3000*0,05/360)
 - Suma de números negativos: 9.016,00 xusto ao (7%-5%)= 0,50 € (9016*0,02/360)
- Custo total: 0,41 € + 0,50 € = 0,91 €

A razón de calcular os números negativos a unha taxa pola diferenza entre o 7% e o 5% é que en todos eses casos o desconto sempre se deu. Non se quixo descontar en máis importe para non incorrer no quedar en positivo, o que tería un custo claramente superior como se demostrou. En conclusión: o óptimo é o cero na liquidez en caixa e contas bancarias, pero se este non se pode alcanzar, o segundo mellor óptimo é deixar as contas en negativo.

³ 50.016/30*0,07/12=9,73 €

Atención a que ese negativo non o sexa a taxas de descuberto e a evitar a aplicación de comisións por máximo descuberto. De aí a importancia de aplicar os principios do cash management, que fan referencia a traballar sempre con contas de crédito e non en c/c simple, e a lograr taxas a forfait que non inclúan esa comisión por máximo descuberto.



3.3 Caso práctico: un exemplo de previsións en data de valor

1-PRESENTACIÓN

O tesoureiro dunha empresa desexa elaborar unha previsión de tesourería en data operación e en data valor (utilizando a circular 8/90 do Banco de España que se atopará no anexo e sabendo que o 19 de marzo é festa local). Para iso posúe a seguinte información hoxe, martes, 6 de marzo.

1. Cheques recibidos de clientes

Xirados contra o banco A	55.000
Contra o banco B	65.000
Xirados contra bancos cos que a sociedade non traballa	56.250

2. Transferencias que se van recibir:

Un cliente informa que ordenou unha transferencia a favor do banco B con data 9.03.XX por importe 56.000, dende o banco P. Outro realizou idéntica operación dende o Banco P e a favor do banco A con data 09.03.XX e por importe 59.000.

3. As nóminas páganse a través do banco P con data 16.03.XX. e importe de 45.000.

4. Os pagos a provedores a través de talón e con cargo ao banco B prevense que serán hoxe os seguintes:

Prov. A	15.000
Prov. B	60.000
Prov. C	66.000
Prov. D	12.000
Prov. E	98.000

Os cargos no pasado (últimas dez ocasións) presentaron a seguinte lei de decalaxe media entre data emisión e cargo en valor: 1, 3, 2, 4, 5.

5. Pagos a provedores por pequenos importes librados contra o banco P por importe total de 25.562 con data de hoxe. A lei estatística que seguen os cheques de pequeno importe nesta empresa é a seguinte:

10% en d+1	20% en d+4
20% en d+2	10% en d+5
30% en d+3	10% en d+6

6. Os efectos para domiciliar por importe de 56.000 sono con vencemento 17.03.XX

7. Os saldos de partida en contas correntes son:

Banco B:	56.000
Banco A	23.000
Banco P	52.354



2-. SOLUCIÓN

Ver cadro 7 e figura 10. Pódese contemplar a diferenza entre saldo contable e saldo en data de valor ao longo do período.

Cadro 6

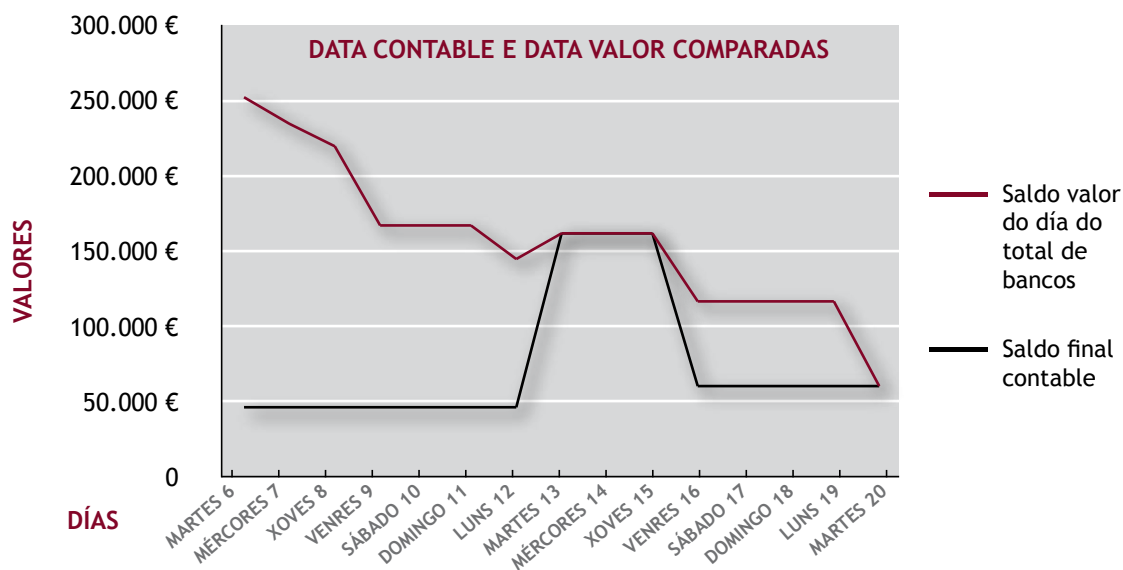
EXEMPLO DE FOLLA DE TRABALLO PARA REALIZAR AS PREVISIÓNS DE TESOURERÍA EN DATA DE VALOR							
DÍA MES	1	2	3	4	5	(...)	N
CONTAS BANCARIAS							
CONTA 1.1							
CONTA 1.2							
TOTAL DO BANCO 1							
CONTA 2.1							
CONTA 2.2							
TOTAL DO BANCO 2							
CONTA h.1							
CONTA h.2							
TOTAL DO BANCO h.							
SALDO TOTAL (antes de decisión)							
DECISIONS QUE HAI QUE TOMAR							
<ul style="list-style-type: none"> • Colocación • Uso da conta de crédito • Préstamo a moi curto prazo • Desconto 							
SALDO DESPOIS DE DECISIÓN							



30

Figura 10

DIFERENZAS ENTRE ORZAMENTO EN DATA DE VALOR E EN DATA CONTABLE



Cadro 7

EXEMPLO DE PREVISIÓNS EN DATA DE VALOR E DATA CONTABLE (euros)

	MARTES 6	MÉRCORES 7	XOVES 8	VERNES 9	SÁBADO 10	DOMINGO 11	LUNS 12	MARTES 13	MÉRCORES 14	XOVES 15	VERNES 16	SÁBADO 17	DOMINGO 18	LUNS 19	MARTES 20
BANCO A															
SALDO INICIAL	23.000,00	78.000,00	78.000,00	134.250,00	134.250,00	134.250,00	134.250,00	134.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00
INGRESO DO CHEQUE	55.000,00														
INGRESO DO CHEQUE		56250													
RECEPCIÓN DA TRANSFERENCIA								59.000,00							
SALDO VALOR DO DÍA	78.000,00	78.000,00	134.250,00	134.250,00	134.250,00	134.250,00	134.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00	193.250,00
BANCO B															
SALDO INICIAL	56.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00
INGRESO DO CHEQUE	65.000,00														
RECEPCIÓN DA TRANSFERENCIA								56.000,00							
SALDO VALOR DO DÍA	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	121.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00	177.000,00
BANCO P															
SALDO INICIAL	52.354,00	52.354,00	34.797,80	-36.314,60	-88.646,00	-88.646,00	-88.646,00	-110.870,80	-208.870,80	-208.870,80	-208.870,80	-253.870,80	-253.870,80	-253.870,80	-253.870,80
PAGO DE NÓMINAS															
PAGO A GRANDES PROVEDORES CON CHEQUE		-15.000,00	-66.000,00	-60.000,00			-12.000,00	-98.000,00			-45.000,00				
PAGO A PEQUENOS PROVEDORES CON CHEQUE		-2.556,20	-5.112,40	7.668,60			-10.224,80								-56.000,00
EFFECTOS DE PAGO QUE HAI QUE DOMICILIAR															
SALDO VALOR DO DÍA	52.354,00	34.797,80	-36.314,60	-88.646,00	-88.646,00	-88.646,00	-110.870,80	-208.870,80	-208.870,80	-208.870,80	-253.870,80	-253.870,80	-253.870,80	-253.870,80	-253.870,80
SALDO VALOR DO DÍA DO TOTAL DE BANCOS	251.354,00	233.797,80	218.935,40	166.604,00	166.604,00	166.604,00	144.379,20	161.379,20	161.379,20	161.379,20	116.379,20	116.379,20	116.379,20	116.379,20	60.379,20
SALDO INICIAL CONTABLE	131.354,00	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	161.379,20	161.379,20	161.379,20	60.379,20	60.379,20	60.379,20	60.379,20
INGRESO DO CHEQUE	176.250,00														
RECEPCIÓN DA TRANSFERENCIA								115.000,00							
PAGO DE NÓMINAS											-45.000,00				
PAGO A PROVEDORES	-261.224,80														
EFFECTOS QUE HAI QUE DOMICILIAR											-56.000,00				
SALDO FINAL CONTABLE	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	46.379,20	161.379,20	161.379,20	161.379,20	60.379,20	60.379,20	60.379,20	60.379,20	60.379,20



3.4 Límites sobre valoración de cargos e aboamentos en contas activas e pasivas, en contas correntes, de crédito e cadernos de aforro (Circular 8/90. BE)

CARGOS EN CONTA

Clase de operacións	Data de valoración a efectos do devengo de xuros
Cheques	
Pagados por portelo ou por compensación interior na oficina librada.	O mesmo día do seu pago.
Pagados en firme por outras oficinas ou entidades.	O mesmo día do seu pago, a cuxo efecto a oficina pagadora estampará o seu selo con indicación da data de pago. Se faltase este requisito, adecuarase con valor do día do seu cargo en conta.
Tomados ao cobro por outras oficinas ou entidades.	O mesmo día do seu debo na conta librada.
Reintegros ou disposicións	O mesmo día do seu pago
Ordes de transferencia, ordes de entrega e similares.	O mesmo día da súa orde. Nas transferencias ordenadas por correo entenderase por data da orde a de recepción na entidade.
Efectos devoltos	
Efectos descontados.	O día do seu vencemento.
Cheques devoltos.	O mesmo de valoración que se deu ao aboalos en conta.
Recibos de carácter periódico cuxa carga en conta autorizou previamente o debedor.	
A cargo do debedor.	Data do debo.
Devolución ao cedente.	A valoración aplicada no aboamento.
Compra de divisas.	O mesmo día da entrega das divisas.
Compra de valores.	O mesmo día da compra en bolsa.
Efectos domiciliados.	Os efectos cuxo pago se domicilie nunha entidade de depósito, tanto no propio efecto como no aviso de cobro, serán debidos na conta de librado con valor día do vencemento, tanto se proceden da propia carteira da entidade domiciliada coma se lle foron presentados por entidades a través da Cámara de Compensación ou dunha conta interbancaria.
Derivados de cartóns de crédito e similares.	Segundo o contrato de adhesión.
Outras operacións	Véxase nota (a).



ABOAMENTOS

Clase de operacións	Data de valoración a efectos do devengo de xuros
Entregas en efectivo	
Realizadas antes das 11 da mañá	O mesmo día da entrega.
As demais	O día hábil seguinte á entrega.
Entregas mediante cheques etc.	
A cargo da propia entidade (sobre calquera oficina).	O mesmo día da entrega.
A cargo doutras entidades (1).	Segundo día hábil seguinte á entrega.
Transferencias bancarias, ordes de entrega e similares.	
Procedentes da propia entidade.	O mesmo día da súa orde na oficina de orixe.
Procedentes doutras entidades.	O segundo día hábil seguinte á súa orde na oficina de orixe (2).
Desconto de efectos.	Data na que comeza o cálculo de xuros (3).
Presentación de recibos de carácter periódico, cuxa carga en conta autorizou previamente o debedor.	O mesmo día da carga en conta.
Venda de divisas.	O día hábil seguinte ao da cesión das divisas.
Venda de valores.	O día hábil seguinte á data da venda en bolsa.
Aboamento de dividendos, xuros e títulos amortizados, de valores depositados.	O mesmo día do aboamento.
En contas de cartóns de crédito, de garantía de cheques e similares.	O mesmo día.
Outras operacións	Véxase nota (a).

(1) Incluído o Banco de España.

(2) A cuxo efecto esta data deberá constar na información referente á transferencia.

(3) No cálculo de xuros non se incluírá o día do vencemento do efecto.

NOTAS:

(a) En todas as demais operacións non recollidas expresamente, as cargas en conta e aboamentos valoraranse o mesmo día en que se efectúe o apuntamento, se non se produce movemento de fondos fóra da entidade. En caso contrario, os aboamentos valoraranse o día hábil seguinte á data do apunte.

(b) A consideración dos sábados como días hábiles ou inhábiles deberá estar en función da clase de operación de que se trate. Se a súa formalización tivese que atrasarse por imperativos alleos á entidade (pagos a Facenda, operacións de bolsa, Cámara de Compensación etc.) será día inhábil. Nos restantes casos en que a operación poida formalizarse no día, será considerado hábil.

(c) No caso de compra ou venda de divisas haberá de terse en conta, ademais, a valoración dada á compravenda propiamente dita. En operacións dun contravalor inferior a 60000 €, os cambios de contacto oficiais publicados polo Banco de España teñen valor dous días despois da data de contratación.



4. A negociación bancaria





4. A negociación bancaria

Define o dicionario da RAE a negociación como: o conxunto de accións encamiñadas á consecución dun logro mediante tratos dialécticos. Poderíamos referirnos á negociación bancaria dende a tesourería como a combinación de realismo-credibilidade (crédito é sinónimo de confianza), dedicación e moderada presión, que se debe facer para persuadir a entidade crediticia que nos venda o seu concurso de financiamento-colocación e de servizos de cobro e pago, ao mellor prezo.

Tres grandes elementos configuran os obxectivos das entidades crediticias na súa relación coas empresas:

- Risco
- Beneficio
- Volume

Risco

Polo primeiro, os analistas especializados das entidades crediticias tenden a ser escépticos e adoptar unha postura cautelosa, dado que deben apoiar as súas decisións nas informacións achegadas polas empresas, as cales non sempre son o exactas e oportunas que deberían ser. É dicir, se a fonte de información é a empresa, obviamente a información pode non ser o suficientemente precisa ou veraz como para confiar nela.

En ocasións, as entidades financeiras prefiren repartir o risco e non quedar co 100% dunha operación, co que moitas veces traballar con outra entidade financeira pode ser un valor, especialmente en operacións de certa envergadura.

Beneficio

O obxectivo de beneficio é claro: o banco espera obter unha marxe. Esta marxe pode xerarse por dúas vías:

- Ingresos financeiros.
- Ingresos de servizos de cobro e pago.

Nos momentos actuais as entidades crediticias apostan por unha relación moito máis global neste apartado, e non ten tanta importancia o logro de marxes elevadas en todos e cada un dos tipos de relación que establecemos con elas, polo que para o responsable de conta é moito máis importante, como norte da súa negociación, o resultado global da conta de explotación que teñamos en común. **En calquera caso, sempre lle vai importar máis o futuro que o pasado .**

Este obxectivo de beneficio parte da idea de que a entidade crediticia capta recursos no mercado e para cedelos aos clientes. A entidade debe asegurar que nas súas relacións coa empresa obtén unha rendibilidade que compense polo menos os seguintes puntos:



- Custo medio do seu financiamento.
- Analizar o efecto de caixa (diñeiro captado que é necesario inmovilizar para facer fronte a posibles saídas de efectivo).
- Custos administrativos e de xestión da entidade financeira.
- Prima de risco establecida para a empresa.
- Marxe de beneficios que a entidade financeira gana en cada operación.
- Coeficiente de fondos propios ou de garantía. É dicir, o importe de fondos propios que a entidade está obrigada a manter de acordo co estipulado polo Banco de España (en diante BE).

Volume

Finalmente, o volume marca o terceiro obxectivo da relación, dado que para a entidade as transaccións que realiza connosco tenden a ter un custo fixo independentemente do seu volume.

Isto fai que a banca mire mellor os clientes que poden dar volume antes que a outros máis pequenos, aínda que esta práctica pode supor un risco maior, co que se tratará de aumentar o número de operacións e contar con nova clientela. Por isto dáse unha importante segmentación na orientación da súa actividade que se distribúe entre mercados de particulares, profesionais e comercios, pequenas e medianas empresas e banca corporativa ou de grandes empresas e institucións.

Aos efectos do que nos interesa neste capítulo, suporemos que temos unha situación de risco non problemático, o cal non quere dicir de máxima solvencia ou de posición financeira tan sumamente boa que nos faga estar nunha posición económica que desaproveita oportunidades ou que nos fai ser non suficientemente rendibles.



38

Sabemos que iso comportará unha determinada prima de risco que haberemos de aceptar como un parámetro para incluír na negociación. O banco falaranos de noso rating e haberemos de enfrontarnos a esa métrica tendo en conta aspectos estruturais difíciles de cambiar a curto prazo, ou nunca, como son: o noso tamaño, o sector no que estamos, a nosa estrutura de capital, a nosa composición accionarial, a tecnoloxía coa que contamos, a nosa antigüidade, a conxuntura económica etc., que inflúen no valor dese rating.

Posiblemente, sobre a prima de risco pouco poderemos facer a curto prazo, salvo o de asegurarnos que o banco viu ben a nosa situación. Onde podemos influír e temos marxe para actuar, é en tomar conciencia do que realmente representamos para o banco en termos de volume e beneficio: elementos sen custo para nós pero que son oportunidades de negocio para o banco e viceversa.

As empresas e as entidades crediticias necesítanse entre si, polo que estes intereses poden atopar moitos puntos de coincidencia. Hai que pensar que o banco:

- Dispón de mellor información e de sofisticados instrumentos de control do risco.
- O número de operacións é moi elevado. A mecánica de liquidación de xuros favorece o banco.
- Debido á complexidade administrativa nas transaccións bancarias, non sempre se comprobaban as facturas bancarias, por falta de recursos ou tempo.
- Os bancos non adoitan dar un orzamento escrito dos servizos bancarios.

En definitiva, podemos concluir que negociar coas entidades crediticias supón:

- Producir boa imaxe ao banco.
- Dar unha especial atención á capacidade de reembolso e á solvencia.
- Coherencia do solicitado cos nosos proxectos.
- Negociar con tempo suficiente.
- Desenvolver unha previsión anual de negocio bancario e compartila co banco.
- Formalizar e documentar ao máximo todos os acordos.
- Negociar con quen teña poder de decisión.
- Que é mellor unha negociación de “paquete global” que caso por caso.
- Que non debemos caer na rutina. O que se realizase unha operación hai tempo cunha entidade porque era a máis interesante, hoxe non ten que ser así.
- Presentar as operacións importantes a varias entidades e logo facer un cadro de comparación de condicións.
- Non dudar en rexeitar unha oferta, ou deixar de facer un tipo de operacións nunha entidade, pero debemos explicar o porqué.
- Saber que non son unha perda de tempo as reclamacións á falta de respecto das condicións pactadas.

Por outra banda, nas relacións entre empresa e entidade crediticia tamén se debe considerar que:

- Hai que manter o ficheiro de condicións bancarias actualizadas.
- Hai que facer un control das condicións pactadas (conciliación) para determinar os:
 - erros en valoración.
 - erros en comisións.
 - erros en liquidacións.
- Hai que reclamar ao banco e levar unha estatística actualizada das reclamacións efectuadas e das súas solucións.

Un factor moi importante desa negociación e que resulta un elemento clave para a empresa é o decidir o “corro bancario” que se vai dispoñer. Este establécese tendo en conta:

- N.º de entidades: normalmente depende das necesidades de financiamento.
- Tipo de entidades: normalmente depende do tipo de servizos e produtos que se necesitan

Na figura 11 podemos atopar unhas ideas respecto diso:



Figura 11

O NÚMERO ÓPTIMO DE BANCOS OPERATIVOS

- Traballar con poucos bancos é unha necesidade tanto dende o punto de vista de mellora da xestión do cash management como do de evitar a dispersión do negocio bancario de que dispoñemos.
- O número de bancos adoita vir determinado polas necesidades financieras. Cada entidade ten unha razón para esta no corro bancario e a empresa pode ofrecer compensacións interesantes para todas elas.
- Normalmente:

PEMES ENTRE 3 E 5

GRANDES EMPRESAS ENTRE 6 E 10

GRANDES BANCOS: GRANDES REDES - TODOS OS SERVIZOS. SEMPRE UN DELES.

- RESTO DA BANCA COMERCIAL: REDE TERRITORIAL MENOR. MAIORES CUSTOS.
- CAIXAS DE AFORRO: GRANDES OU ESPECIAL POR RADIACIÓN.
- RESTO DA BANCA COMERCIAL: NON PARARSE EN NÚMERO.



4.1 A forma mediante a cal o banco estuda a empresa

Sabemos que o volume de crédito solicitable é limitado. Isto é así porque a banca aplica uns coñecidos principios de prudencia financeira, básicos no Credit Management - coñecidos como “principios de Zürich” - e que son:

- 1º.- A porcentaxe de endebedamento a longo e curto prazo pero con custo - é dicir, non o de provedores ou acredores - sobre fondos propios debe estar dentro da media do sector e nunha porcentaxe natural ou **prudente**.
- 2º.- Hai que dispor dunha boa **capacidade de reembolso**. Esta establécese considerando o que representa o **cash flow** -suma de beneficios máis dotación a amortizacións- sobre a débeda con custo a curto e longo prazo. Normalmente a esixencia é que ese índice sexa maior do 25%.
- 3º.- Os gastos financeiros non deben representar máis dun terzo do excedente bruto de explotación antes de impostos, gastos financeiros e dotación ás amortizacións (coñecido pola sigla EBITDA).
- 4º.- Os créditos bancarios a risco (CR)⁵ a curto prazo, tales como excedidos, descubertos, contas de crédito, préstamos a días, semanas ou uns meses etc., deben ser sempre inferiores ao fondo de manobra (FM de balance) do prestameiro.
- 5º.- O endebedamento a longo prazo dunha empresa, ademais de garantir con suficientes bens, debe ser menor que os seus fondos propios.
- 6º.- O valor anual medio das facilidades de adianto de cobro mediante desconto ou factoring dos efectos e facturas comerciais será inferior ás vendas anuais con IVE, logo de dividir esa cifra polo cociente de rotación en función do prazo de cobro. $[(Vendas * 1,16) / (360 / \text{período medio de cobro})]$



Os tres primeiros principios son do tipo “pasa, non pasa” e os tres seguintes tratan de limitar a cantidade.

O **primeiro dos principios** pode parecer que queda algo máis indeterminado, polo que convén aclaralo. Ten que ver coa noción de apancamento (grao de endebedamento do prestameiro). A explicación vén pola predilección por endebedarse común a todo accionista ou propietario e que pode entenderse facilmente se se segue o indicado graficamente na figura 14. Nela vemos como quen está endebedado saca unha rendibilidade financeira superior, xa que ese resultado se obtén cunha contribución de capital propio moito menor.

Pero o interrogante que aparece inmediatamente é que ese razoamento levado ao límite faría que o ideal fose unha empresa na cal os seus propietarios non tivesen que pór nin un céntimo en fondos propios, o cal de xeito evidente mostra a súa irracionalidade. Polo tanto, ¿ata canto endebedarse? A resposta é ¡Que non hai resposta!

⁵ Son aqueles para os que non se requiran garantías reais.

O risco e a súa apreciación supón criterios subxectivos. Pero para formarse a propia opinión, os analistas de riscos entenden que deberían terse en conta as consideracións seguintes:

- 1) A razón de que o apancamento (porcentaxe de endebedamento sobre fondos propios) resulte favorable para os propietarios é debido a que existe unha diferenza positiva entre a rendibilidade económica e o custo medio do financiamento alleo do balance.
- 2) O risco que ten para o empresario o estar moi apancado (con moita débeda con pago de xuros a curto ou longo prazo) é que en épocas de bonanza sempre se pensa que un terá rendibilidade económica superior ao custo do endebedamento. Se este diferencial se volve negativo, o efecto de apancamento vólvese inverso e castiga a empresa cunha serie de gastos financeiros que se poden comer o beneficio ou aumentar as perdas.
- 3) Por estas razóns os bancos tenden a vixiar as porcentaxe de endebedamento sobre fondos propios elevados, penalizando, ademais, a non consecución de boas taxas de rendibilidade económica.

Figura 12

ROI: RENDIBILIDADE ECONÓMICA

- RENDIBILIDADE ECONÓMICA = ROI (Return on investments)

$$\text{ROI} = \frac{\text{B}^\circ \text{ antes de xuros e impostos}}{\text{ACTIVO TOTAL DA EMPRESA}} \%$$

Mide a eficiencia no investimento dos activos

- A rendibilidade económica (ROI) é a impulsora máis importante da rendibilidade financeira (ROE).
- Multiplicando e dividindo a devandita expresión pola cifra de vendas temos o produto do “índice de marxe” e do “índice de rotación”.



En definitiva, a capacidade dunha empresa para xestionar o seu endebedamento é fundamental.

A súa solidez financeira será xulgada pola súa aptitude para:

- Producir a suficiente capacidade de autofinanciamento para reembolsar a súa débeda.
- Respectar permanentemente as condicións dos seus contratos de débeda a longo prazo.
- Refinanciar as súas débedas a curto prazo, ata consolidalas.

O banco observará minuciosamente as obrigacións anuais da empresa e a súa capacidade para, cos resultados da súa explotación, e non tanto con atípicos e extraordinarios, xestionar e reembolsar a súa débeda.

Polo que respecta ao **segundo dos principios**, ten que ver coa posibilidade de obter polo prestamista o valor do prestado. Hai que examinalo como un criterio de seguridade. Pode entenderse mellor se pensamos nunha situación hipotética tal que fixese que o prestamista puidese esixir, sen consideración ao pactado, a devolución inmediata do prestado.

Esa esixencia á empresa só pode afrontala co cash flow bruto. Por exemplo, se unha empresa tende a dar un cash flow bruto medio por ano de 200.000 € e a súa débeda actual supón 2 millóns de euros, a ese ritmo tardaría uns 10 anos en pagala. Normalmente toda entidade crediticia non desexa que se dea un prazo tan longo, polos riscos evidentes que o paso do tempo leva e a incerteza consecuenta, e prefiren verse en situacións talles que o cash flow bruto medio permita teoricamente amortizalas en menos da metade dese prazo e de aí a esixencia que pon esa segunda condición. [(Cash Flow bruto/Débeda total con custo)] > 25%

Como vemos, é importante esta consideración de manter un cash flow bruto positivo suficiente como elemento garante do risco, pero non o é menos pola esixencia do **terceiro dos principios** que vimos considerando, o cal pon de manifesto a preocupación do banco por unha insuficiencia do EBITDA que non permita atender convenientemente os gastos financeiros.

Polo que respecta ao **cuarto dos principios**, imos ver que a súa importancia para a tesourería estriba en que nos vai permitir un cálculo bastante aproximado sobre a contía do financiamento a curto prazo que os bancos nos van dar. Efectivamente, como sabemos, o cuarto principio antes enunciado di:

CRÉDITOS RISCOS (CR) < FONDO DE MANOBRA PROPIO

1

No relativo ao **quinto principio**, a entidade financeira quere que a aposta dos accionistas coa empresa a longo prazo sexa igual de consistente que a que fai a propia entidade financeira. Polo tanto, e baseándose nun principio de prudencia, establécese o límite dos fondos propios como unha cantidade que pode supor o límite ao endebedamento a longo prazo.

O **sexto principio** fai referencia á cantidade máxima que se pode establecer nos instrumentos de adianto de cobro. Para iso establécese que a cantidade máxima debería ser a media que unha empresa poida ter que descontar nalgún momento (se nos fixamos, tras a operación indicada neste principio, o que facemos é estimar a parte que poderíamos ter en clientes como pendente de cobro). Así, establécese ese límite nesa cantidade media, o que sería suficiente para adiantar as vendas a condición de que se distribúan uniformemente, é dicir, non teñamos estacionalidade na actividade comercial na empresa.

Outros criterios que os bancos toman en consideración, ademais dos seis anteriormente mencionados, son a posición de rendibilidade marcada pola rendibilidade económica, descomposta nos seus dous factores de marxe e rotación (ver figura 12 e figura 13) e o valor da rendibilidade financeira (ver figura 14) que xa mencionamos.

Para esta última, os valores deben de estar dentro dunha remuneración dos fondos propios próxima a un valor por encima claramente da remuneración da renda fixa (loxicamente se non hai unha rendibilidade financeira deste estilo, a aposta por parte dos accionistas na empresa tenderá a desaparecer).



Figura 13

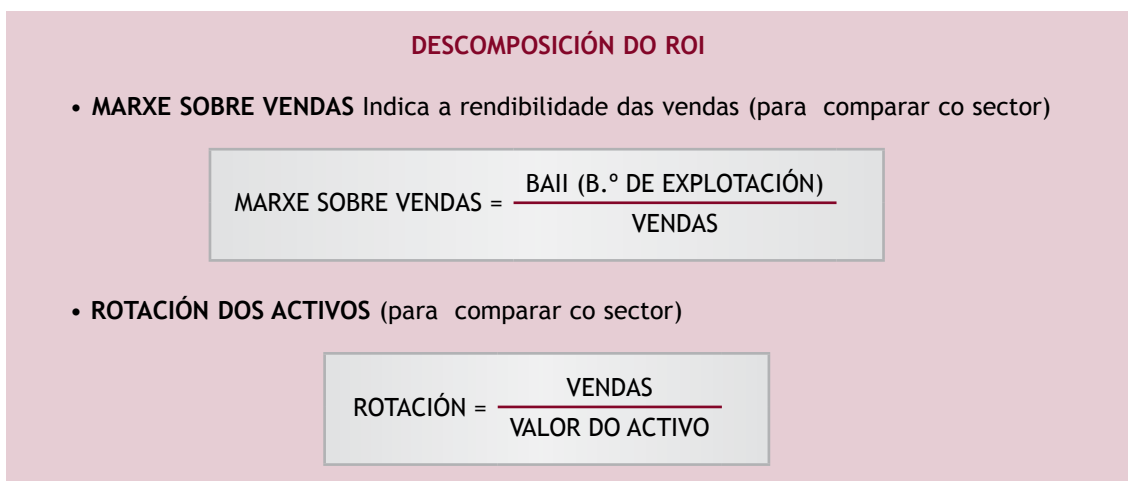


Figura 14



4.2 Implicacións do acordo de Basilea II

Finalmente, cómpre dicir que hoxe hai que ter en conta ademais que a banca debe respectar os chamados acordos de Basilea II. O acordo do comité de supervisión bancaria de Basilea de maio de 2004, cuxa implantación empezou en 2007 e que está plenamente vixente a partir de 2008, establece unha relación directa entre o nivel de risco asumido pola entidade crediticia e o requirimento de capital necesario para cubri-lo; é dicir, as operacións de maior risco requirirán unha posta a disposición ou inmovilización dunha cantidade de recursos propios nas entidades crediticias, que quedasen cativos e destinados a absorber as posibles perdas esperadas e non esperadas por razón de insolvencias de clientes.

Isto cambia radicalmente as cousas e vai esixir que se xustifiquen máis e mellor as situacións financeiras de cada cliente, posto que se consagra unha análise obxectiva e individualizada da "potencia de crédito" de cada prestameiro.

Eses maiores recursos propios demandados ás entidades crediticias supoñen os correspondentes custos de capital, que deberán ser trasladados aos clientes que os ocasionen, vía taxas de xuro ou como un diferencial máis alto sobre o euríbor (prima de risco). Todo isto significará maior custo financeiro para unha empresa que teña malas cualificacións de crédito.

Basilea II ademais, como podemos supor, vai traer complicacións indirectas na xestión e control dos créditos que unha empresa outorgue á súa clientela, se os seus clientes non contan cunha estrutura financeira adecuada. En efecto, ao ser estes estudados polos bancos aplicaranlles un criterio discriminante, pola súa non adecuada solvencia, no volume de crédito e un alza no prezo deste. Se sabemos do impacto que a suba dos custos financeiros ten sobre o cash flow, especialmente nas peme, podemos darnos conta da transcendencia desta nova normativa para calquera empresa que vende a crédito aos seus clientes, a cal coincide ademais - ano 2008 - coa implantación dun novo PGCE, que recolle as novas normas contables internacionais (NIC) e cun contexto de crise e variacións bruscas dos tipos básicos por parte do BCE.

Non será xa indiferente para a banca prestar a quen mantén unha saneada posición financeira, que a quen non a ten. Ata agora era fácil ver dúas empresas de dimensións moi diferentes e/ou de balances, un correcto e outro deficiente, obter prezos iguais nas súas contas de crédito, axustándose o diferente nivel de risco vía garantías ou, en calquera caso, pola cantidade dispoñible nesas contas de crédito, ou nas clasificacións de desconto acordadas. Agora, será difícil que haxa empresas con prezo igual, se teñen distinta calidade crediticia. Á peor cualificada, ou non lle darán crédito, ou lle esixirán as "primas de risco" correspondentes, porque a entidade deberá achegar un capital propio para cubrir ese risco, capital ao que terá que dar unha rendibilidade.

As entidades van ir acumulando datos de cada prestameiro - de feito empezárono a realizar en ficheiros históricos dende 2004 - para xerar sistemas de credit scoring, que permitirán asignar a cada prestatario un nivel de risco ou rating. Iso significa que as empresas deberán preocuparse e ver de coñecer como, cando e en que nivel de cualificación (rating) lles manteñen as súas entidades crediticias. Na adxudicación deste terase en moi conta o seu comportamento histórico coa entidade e coa globalidade do sistema financeiro (de aí a importancia dos datos da CIRBE, de ter bos informes crediticios das diferentes axencias especializadas, non aparecer en listas de morosos, coidar as informacións xudiciais propias e dos clientes cos que traballa etc.)



Por outra banda, Basilea II tamén esixe que os sistemas de rating que se usen teñan en conta informacións cualitativas sobre a antigüidade da empresa, a calidade dos seus sistemas de xestión, o coidado da súa contabilidade e orde administrativa e a valía da súa tecnoloxía, capital humano e da súa clientela, así como o nivel de liderado e penetración dos seus produtos no mercado.



4.3 Como negociar coa banca

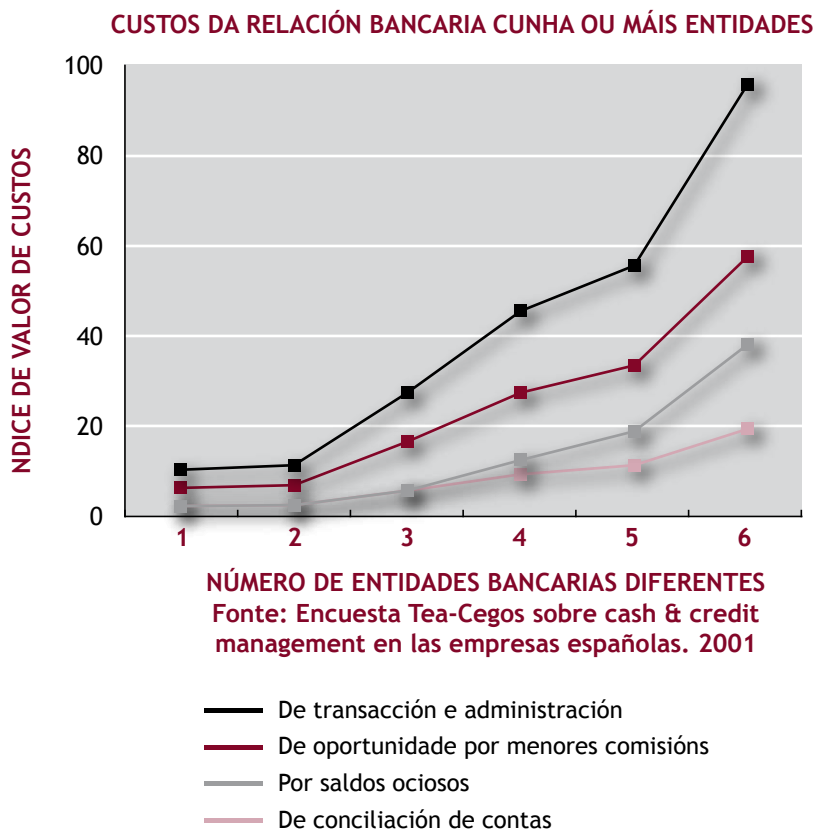
4.3.1 Os mandamentos do tesoureiro - negociador

Unha serie de premisas básicas débense ter en conta antes de iniciar calquera tipo de negociación entre a empresa e os seus banqueiros.

1. **Non é posible traballar cunha soa entidade financeira.** Xa comentamos como, para evitar a concentración de riscos, unha entidade non tomará para si a totalidade de risco que podemos representar. Dende o noso punto de vista como empresa, hai que dicir que tampouco interesa unha única relación, xa que pode conducir a unha situación de dependencia que reduce considerablemente a marxe de manobra de cara a efectuar negociacións alternativas.

A contraria tampouco é válida: non é conveniente establecer relacións con demasiadas entidades crediticias, dado que o custo de transacción crece exponencialmente a partir de ter catro bancos operativos tal e como mostra a figura 15. O criterio adecuado, en canto ao número ideal, virá marcado polo tipo e a contía dese volume de negocio bancario achegado pola empresa, evitando a dispersión, para que as cifras non perdan significado ao repartilas entre as distintas entidades, que acabaría co noso poder negociador.

Figura 15



2. **As entidades financeiras non axudan a ninguén.** Na vida económica, como na persoal, nunca debería darse a precariedade. Cada cal ha de mirar por si mesmo e non esperar que outros lle resolvan o problema. As entidades crediticias son empresas cuxo obxecto social consiste en negociar con diñeiro, cobrando polas operacións de financiamento que realizan e polos servizos que prestan para obter un beneficio.

Hai que eliminar a demagogia sobre o negocio bancario e situalo no seu xustos termos, dado que a marxe bruta en porcentaxe co que se actúa - outra cousa son os grandes volumes que se manexan - é moi reducida (de media no un por cento, e non máis de dous ou tres por cento sobre o euríbor). Por iso é normal que deban asegurarse garantías que, en caso de falta de pagamento palién as perdas económicas e a restitución do diñeiro dos depositantes empregado na operación.

3. **As operacións crediticias son o negocio das entidades financeiras.** Os depositantes son provedores de diñeiro aos que os bancos pagan un prezo de mercado pola súa mercancía. En ningún caso obteñen os beneficios dos depositantes, senón dos consumidores de créditos.
4. **Para unha entidade financeira, cada acreditado é un moroso en potencia.** De aí as cautelas que se toman ao longo de todo o proceso negociador.
5. **O pasado dunha empresa non constitúe unha garantía.** As entidades crediticias, especialmente cos clientes non habituais, poñen toda a súa atención nas posibilidades de futuro, tanto no referente á propia empresa como no que se refire ás garantías ofrecidas. A traxectoria anterior das empresas ten un valor indicativo acerca do seu desenvolvemento posterior, pero non é un dato extrapolable per se cara ao futuro. A contraria tamén hai que considerala: a mortalidade de empresas nos seus primeiros anos de vida, superior a un 90% antes dos tres primeiros anos, fai que toda entidade crediticia considere, de forma altamente ponderada, a experiencia que teñamos no negocio e no sector
6. **Non se debe confiar a solución dun proceso de mala xestión á obtención dun crédito.** A evidencia dunha mala xestión suxire a necesidade inminente de reconducir a política xeral da empresa. No caso remoto de que as negociacións desen o froito da obtención do crédito solicitado, a persistencia na xestión deficiente engadiría aos problemas existentes os derivados da responsabilidade de facer fronte aos pagos do financiamento obtido.
7. **Expor as operacións con total transparencia.** Débese sempre expor ás entidades crediticias a imaxe real da situación empresarial. Os analistas de riscos verificarán, sen dúbida, os datos achegados. A formulación concreta desta política atende principalmente os seguintes puntos:
 - Posición de igualdade no proceso de negociación.
 - Linguaxe equivalente para definir condicións de custo e rendibilidades.
 - Estudo da solicitude de crédito por parte do banco, potenciando os aspectos de evolución futura do negocio fronte a actitudes clásicas sobre exame de garantías e análises do pasado.
 - Potenciación da técnica do paquete, ata as súas últimas consecuencias, articulando a metodoloxía adecuada para medir e regularizar as desviacións sobre custos ou rendibilidades que se produzan.
 - Negociación por períodos normalmente equivalentes a un exercicio económico e absoluto respecto das condicións e compensacións.



8. **Seriedade, profesionalidade e coñecemento mutuo.** Aprendamos a establecer un tipo de relacións empresa-banco baseadas nestas tres características, en lugar de expolas como unha loita sen regras ou baixo un prisma de complexo de inferioridade ou de prexuízos sobre a omnipotencia da banca. Tal vez deban terminar de forma definitiva as situacións de traballar con máis de vinte entidades, que unicamente están dispostas a conceder como máximo unha liña de desconto, sempre limitada e en determinados momentos, porque consideran que non teñen ningunha información fiable sobre a empresa.

4.3.2 A conta de explotación co banco para a estratexia de negociación

1.- A construción da conta de explotación mutua entre empresa e banco

Antes de proceder á elaboración da conta en si, débese de establecer o balance de saldos medios, activos e pasivos, que se deron entre a empresa-cliente e a entidade crediticia durante un período amplo, normalmente un semestre ou un ano.

Dúas situacións poden darse:

- O cliente fixo que a entidade financeira achegue recursos ou sobreinverta (predominan as solicitudes de fondos).
- O cliente é achegador neto de fondos á entidade crediticia (predominio de achegas de fondos).

O normal no mercado de particulares e economías domésticas é a segunda situación, mentres que a primeira é típica do segmento de empresas. No entanto, a proliferación do crédito hipotecario para particulares, e a atención que nos últimos tempos a banca deu ao sector de economías domésticas, fan que sexa normal atopar clientes con ambas as posicións nos dous segmentos.

Para este exercicio o que faremos será o cálculo do balance do cliente, anotando as operacións en activo e pasivo. Para cadrar o balance (lógicamente pode ser maior o activo ou o pasivo) utilizaremos unha partida que chamaremos "pool de fondos". Podemos ver un exemplo (tanto de cliente sobreinvestido, como de cliente achegador de fondos) no cadro 8.

Cadro 8

O POOL DE FONDOS E O BALANCE DO CLIENTE COA ENTIDADE (UN EXEMPLO)

BALANCE DUN CLIENTE (SOBREINVESTIDO)			
ACTIVO		PASIVO	
SDO MEDIO CRED. COMERCIAL	3.500	SDO. MEDIO C/C	500
DESCUBERTOS MEDIOS	200	OUTROS PASIVOS	1.000
UTILIZ. CRED. EXPORTACIÓN	600		
SUBTOTAL	4.300	SUBTOTAL	1.500
		RECURSO AO POOL	2.800
TOTAL ACTIVO	4.300	TOTAL PASIVO	4.300



BALANCE DUN CLIENTE (ACHEGADOR DE FONDOS)			
ACTIVO		PASIVO	
DESCUB. MEDIOS C/C	50	SDOS C/C MEDIOS	2.500
CESIÓN Ao "POOL"	7.950	CÉD. HIP.(MEDIO)	2.500
		OUTROS PASIVOS	3.000
TOTAL ACTIVO	8.000	TOTAL PASIVO	8.000

Unha vez establecida a cantidade do pool de fondos, débese realizar a conta de resultados para o banco. Para iso analízanse os seguintes apartados:

- Gastos financeiros de cada produto.
- Ingresos por prestación de servizos.
- Ganancia en días de valoración nas operacións de cobro e pago. É o que se adoita denominar float.

Seguindo todo o anterior, balance e conta de explotación adoptarán o esquema xenérico presentado no cadro 9. Como vemos, nese cadro recolleuse unha partida nova, "o investimento por coeficiente de caixa", que tamén é necesario tela en conta no cálculo da rendibilidade do cliente, pola regulación da política monetaria polo BCE, e porque a rendibilidade desta partida será cero ou estará por baixo da media do mercado.

Respecto ao cálculo en si, o normal é que a banca entenda que a repercusión do menor ingreso que supón esta colocación "obrigatoria" sexa soportada polo cliente en función do grao de investimento deste. Se supomos que os coeficientes totais están fixados no 2% dos saldos acredores, unha forma de obter o investimento obrigatorio en "encaixe" para un cliente dado sería:



50

$$\frac{\text{Activos libres}}{\% \text{ investimento libre (98\%)}} = \frac{\text{Investimento en encaixe}}{\% \text{ investimento obrigatorio (2\%)}}$$

Supoñamos o caso do cliente do exemplo contido no cadro 8, o "investimento por encaixe" que cabe achacarlle, mantendo a hipótese dun 2% dos saldos acredores afectados a esta, será:

$$\frac{4.300}{0,98} = \frac{\text{"Inv. Oblig."}}{0,02}$$

$$\text{"Inv. oblig."} = 87,75$$

Así pois, o recurso ao pool debería incrementarse nesta cantidade no exemplo do cadro 8. No capítulo 6 ofrécese, dentro dun caso práctico completo, un cálculo detallado dunha conta de explotación banco-empresa.

Cadro 9

ESQUEMA XENÉRICO DE “BALANCE E CTA. EXPLOTACIÓN” BANCO-CLIENTE

BALANCE (dende a óptica do banco)

ACTIVO	PASIVO
SALDOS MEDIOS DE CRÉDITOS	SALDOS MEDIOS EN DIFERENTES PRODUTOS DE PASIVO
POSIBLE CESIÓN AO POOL	POSIBLE RECURSO AO POOL
INVESTIMENTO COEF DE CAIXA	

CONTA DE EXPLOTACIÓN (dende a óptica do banco)

DEBE	HABER
CUSTOS FINANCEIROS DOS SALDOS PASIVOS MEDIOS	INGRESOS POR PRODUTOS FINANCEIROS SOBRE CRÉDITOS AO CLIENTE
CUSTO DO POSIBLE RECURSO AO POOL	INGRESOS POLA POSIBLE CESIÓN AO POOL
CUSTOS ANALÍTICOS DA RELACIÓN CO CLIENTE	INGRESOS POR RAZÓN DOS INV. OBRIGATORIOS (SE PROCEDE)
MARXE BRUTA ACHEGADA	INGRESOS POR FLOAT
	INGRESOS POR SERVIZOS



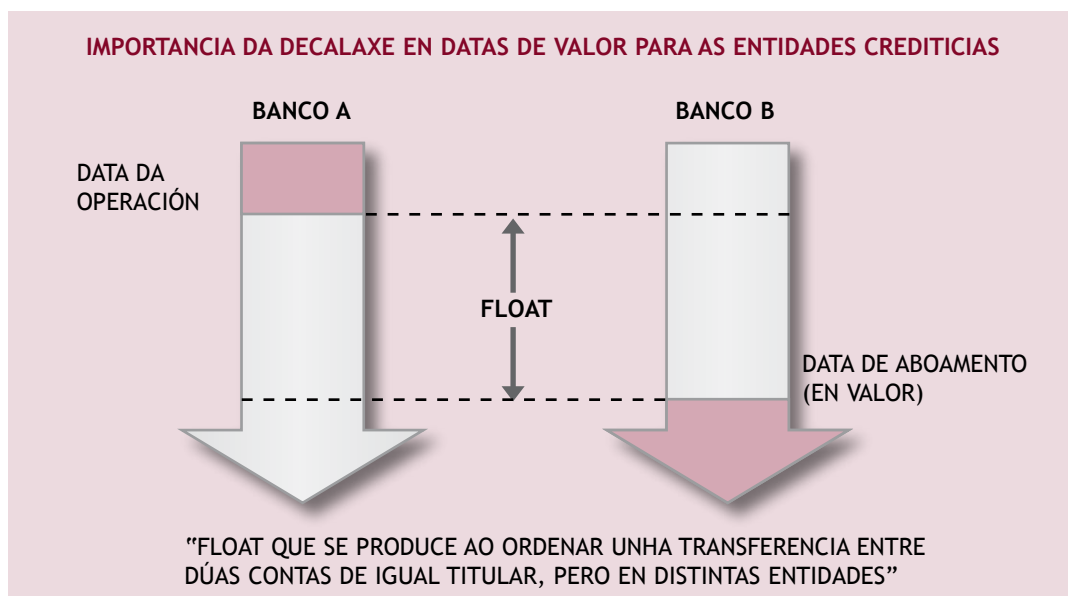
2.- A incorporación dos ingresos estimables por float

Float é un vocábulo inglés que vén representar o montante total de diñeiro que a entidade financeira ten no seu poder temporalmente por cargar a conta da empresa, ao ordenar esta un pago, e non aboalo aínda a outra conta, ou recibir un ingreso de cheques doutra entidade e non aboalo ata ao cabo de varios días.

En ocasións, ese float vén pola aplicación de prazos nas datas de valoración de operacións (circular 8/90 do BE). Noutros, por acordo tácito cos receptores de fondos: bancos correspondentes ou outras entidades como a Facenda Pública e demais organismos públicos para os cales o sistema crediticio actúa de recadador. (ver figura 16)

O que un banco obtén por razón do float é moi importante nas súas contas de resultados. Bastará con imaxinar a lista completa de operacións financeiras que un banco “intermedia” ou serve, o seu importe e os días medios de valor que aplica. O produto de ambos (importes e días) colocado a unha taxa media do mercado interbancario día a día - coñecida como EONIA, para diferenciala do euríbor, que é unha taxa con cálculo por semanas, meses etc. - achega cifras importantes á conta de explotación dunha entidade crediticia.

Figura 16



Pensemos nun exemplo. Ordénase pola nosa banda unha transferencia a un provedor estranxeiro; o banco cargarána en conta o día da súa realización, pero non transferirá de forma inmediata o diñeiro: a orde irá á súa central, de alí a outra oficina ou central da entidade do cliente, que lle aboará algún día máis tarde na conta do provedor. Hai un float (que vai repartirse entre as diferentes entidades e correspondentes intervinientes) polo tempo transcorrido dende que nos foi cargada a conta (en data de valor) ata que a entidade receptora aboou na conta do noso provedor (tamén en data de valor) o importe da transferencia.



De aquí a importancia da decalaxe de cargo e aboamento das operacións en datas de valor. Pénsese que se un banco, só por unha operación gaña un día de valor (en realidade 1,3 por efecto dos días inhábiles da semana e outras festas). Se esa operación supuxo no ano 400.000 euros e se supomos a colocación media do EONIA no 6%, podería beneficiarse por efecto do float con 85,48 €. $[(400.000 \text{ €} \times 1,3 \text{ días} \times 6\%) / 365 \text{ días}]$

Pago de impostos, SS, arbitrios, tributos e operacións de estranxeiro son precisamente operacións que teñen alto interese para o banco polo seu poder de achega de float.

Pero para a empresa son arma de negociación por ser de custo cero para ela. O float calcúlase polas entidades financeiras ao analizar o rendemento dun cliente incluíndoo entre os "beneficios" que lle achega a súa relación con el.

Supoñamos o caso do cadro 10, onde reflectimos diferentes operacións financeiras cos seus importes e cunhas datas de valor. Estimemos a taxa media trimestral do "día a día" do euríbor no 6% e procedamos a calcular o float.

Cadro 10

EXEMPLO DE CÁLCULO DE FLOAT		
TIPO DE MOVEMENTO	DÍAS VALOR	IMPORTES ANUAIS
IMPOSTOS IVE etc.	8	940.000
REMESAS CHEQUES DIFERENTE ENTIDADE	2	520.000
TRANSFERENCIAS DOUTRA ENTIDADE	1	640.000
REMESAS LETRAS DE DESCONTO	1	320.000
EFFECTOS E RECIBOS DE COBRO	1	1.040.000
OUTRAS OPERACIÓNS	2	440.000

O cálculo do float será o reflectido no cadro 11, tendo en conta que se debe aplicar a cada día de valor un factor incremental, que teña en conta o feito do domingo inhábil máis as festas entre semana, e que fixamos en 1,3^o.

Cadro 11

CÁLCULO DO FLOAT				
OPERACIÓNS	(1) Días valor	(2) "Multiplicador 1,3"	(3) Importes	(4) "Números" (3)*(2)
Impost. SS	8	10,4	940.000	9.776.000
Remesas cheques DE	2	2,6	520.000	1.352.000
Transfer. recibidas	1	1,3	640.000	832.000
Remesas ao dto.	1	1,3	320.000	416.000
Efectos ao cobro	1	1,3	1.040.000	1.352.000
Outras operacións	2	2,6	440.000	1.144.000
TOTAL				14.872.000

$$\text{Valor do float} = \frac{14.872.000 \times 6\%}{365} = 2.444,71 \text{ €}$$

3-. A utilización da conta de explotación da relación mutua na negociación

Unha primeira cuestión que debemos ter en conta é o cálculo previo do que se coñece como cifra de negocios bancaria por servizos (CNBS), posto que é un indicador de volume.

Esta magnitude pode establecerse sumando o total dos cobros e pagos realizados con todas e cada unha das entidades crediticias, tendo a precaución de eliminar as que correspondan a cobros e pagos por razóns financeiras: devolución de créditos, cobros de préstamos, pagos e cobros de xuros etc.

⁶ De feito pode ir de 1,2 a algo máis de 1,4, segundo estimemos os sábados como hábiles ou inhábiles. En efecto, se os sábados son inhábiles teríase que de luns a xoves se gaña 1 día pero o venres gáñanse 3, co que teríamos: $((4 \times 1) + (1 \times 3)) / 5 = 1,4$ días aos que deberían sumarse o efecto das festas entre semana, as "pontes" etc.



A cifra de negocios bancaria por servizos representa a magnitude do negocio de servizos de cobro e pago que podemos ofrecer, dado que é sobre a que se establece a posibilidade de cobro de comisións.

A **segunda cuestión** que cómpre ter en conta é a suma das partidas do balance de saldos medios. Esta magnitude denomínase “activos totais medios” (ATM). Sobre os activos totais medios teremos que xirar o beneficio financeiro obtido polo banco da nosa relación, obtendo así a marxe de intermediación (en porcentaxe dos devanditos ATM).

O resultado da subconta de explotación da relación mutua, polos **servizos prestados polo banco**, ten:

Ingresos	Gastos
Comisións Estimación de ingresos do float	Custo das transaccións (habitualmente podemos aplicar unha porcentaxe das transaccións do 50%).

Unha vez establecida a conta de explotación da relación mutua, e calculadas as marxes de intermediación e por servizos, a suma de ambas as partidas de resultados **representará o resultado global que o banco ten pola súa relación connosco**.

É verdade que a mesma só pode ser tomada como unha aproximación, aínda que bastante próxima á realidade. Esa cifra e esas marxes dannos unha moi boa comprensión do que o banco pode pensar e esixir na próxima negociación que respecto diso teñamos.

Como xa vimos, o float é ingreso para o banco, pero non é custo para nós. Na negociación será importante que utilizemos os valores dos ingresos por float aos efectos de obter contraprestacións, ben sexa en comisións, ben en calquera outra partida.

No capítulo 6, dentro dun caso práctico completo, ofrécese un modelo de establecemento da conta de explotación banco-empresa segundo o explicado aquí.



5. Cash management e optimización do circulante





5. Cash management e optimización do circulante

Centrado e caracterizado o concepto de tesourería no capítulo 2, visto no capítulo 3 como establecer previsións e orzamentos a curto e medio prazo, e de que forma expor e obter a mellor custo o financiamento bancario no capítulo 4; sabendo, en definitiva, como o tesoureiro estima ou prevé cal pode ser a magnitude global de necesidades de liquidez para un período e coñecendo o mandato que ten de non incorrer en custos financeiros suplementarios por manter liquidez ociosa, faise necesario preguntarse polo conxunto de coñecementos e habilidades que lle permitirán conseguir “o cero de liquidez ociosa”.

Por outra banda, trataríase de ver como unha mellora da situación de tesourería non sempre está en mans do tesoureiro, senón “no antes” da xestión desta, no que se coñece como “optimización do circulante”.

De acordo co anterior, neste capítulo trataremos, en primeiro lugar, o que se refire á optimización da situación da liquidez a curto prazo. Algúns puntos xa os traballamos na súa vertente máis práctica, e así vimos no capítulo 3 como, aínda que agora os analizaremos dende os principios do cash management.

En segundo lugar, tratarase de saber que regras seguir para ter unha xestión óptima do circulante, diferenciándoo da xestión da liquidez, obxecto específico e primario do cash management. Neste segundo caso buscaremos, polo tanto, actuar sobre as posicións que condicionan ex-ante a liquidez: os activos e pasivos correntes.



5.1 A optimización da situación da liquidez a curto prazo. Como realizar un bo cash management

5.1.1 O concepto e os principios do cash management

Unha posición de equilibrio global da tesourería, para un período máis ou menos longo, medida ou reflectida nuns estados previsionais, nada asegura sobre o resultado final do devandito período. Por outra banda, se non se mantén unha xestión activa, en todas e cada unha das contas bancarias, poden declararse custos financeiros suplementarios non previstos. Así mesmo, se non hai unha vixilancia dos saldos intercontas e da súa converxencia, podemos utilizar, innecesariamente, contas de crédito máis caras habendo outras máis baratas con saldo dispoñible ou ata deixalas con saldos positivos.

Unha falta de disciplina e orde nos procedementos, será fonte segura de maiores custos de xestión e de administración. O cash management constitúe un conxunto de principios e habilidades tales que ao seguiolos, o tesoureiro pode gobernar a tendencia do cash flow, facendo que a súa marcha sexa sempre o máis próxima ao cero, buscando, ao mesmo tempo, o mellor binomio posible de gastos e produtos financeiros.

Dende esta perspectiva, o cash management resulta ser un conxunto de recomendacións para minimizar a liquidez ociosa e minimizar os custos, vixiando os riscos por tipos de xuro.

O cash management debe evidenciar os desequilibrios posibles e probables que se provocarán na corrente de fluxos financeiros a curto prazo. Para o cash management, o prever con anticipación o volume que poden alcanzar as diferentes partidas do circulante é básico, dado que en poucos ámbitos da empresa se dan un conxunto de relacións causa-efecto que deben ser coñecidas e utilizadas o mellor posible baixo pena de sanción financeira inmediata.

Dos principios uns teñen máis importancia que outros, e a orde en que os daremos nada prexulga respecto diso, pois en cada empresa ou organismo terán maior ou menor importancia en función da súa situación. Estes principios resumímolos no cadro 12 e a súa explicación e ampliación de contidos é a seguinte:

1. **Liquidez cero en caixa e contas bancarias ou como segundo óptimo, mellor negativa que positiva.** En efecto, como puxemos de manifesto no capítulo 3, os números positivos das contas correntes ou de crédito ao final dun período reflecten erros de infracolocación ou de sobrefinanciamento por desconto. Os números negativos reflecten erros de sobrecolocación ou de infrafinanciamento por desconto. Por isto, en xeral, o erro de negativo (uso da conta de crédito) é mellor que o de positivo.
2. **Cálculo de custos de oportunidade polo diñeiro deixado de gañar en colocacións ou pagado innecesariamente nas liquidacións de contas:** por utilización non necesaria, por dispor nunha conta máis cara se había outra máis barata sen saturar ou por non equilibrar as contas.
3. **Seguimento das previsións e realizacións sobre catro niveis,** que se solapan e se renovan constantemente, día a día e mes tras mes, e que son:
 - a. **Nivel de previsións para unha anualidade,** mensuais ou trimestrais, cuxa finalidade é a de servir de referencia e test de coherencia á práctica orzamentaria do plan operativo



anual. Son feitas a data de peche contable e, en xeral, pola falta de información de que se dispón cando se confeccionan, estímase en función dos grandes movementos previstos nas diferentes partidas das contas de explotación e dos balances provisionais.

- b. **Nivel de previsións de traballo "a prazo" sobre un cuadrimestre.** Realízanse como previsión posterior máis axustada sobre a anterior. Para as previsións de cobros é necesaria unha alta comunicación cos responsables da facturación, a administración de vendas ou cos encargados da reclamación de facturas en atraso ou de recobro de impagados; para as de pagos, polo establecido nos contratos e a recepción de informacións dos departamentos de compras-provedores.
 - c. **Nivel de previsións a curto, ou inmediato prazo, en data de valor e conta bancaria por conta bancaria, para o total de cobros pagos,** indicando: conta bancaria, data valor previsible, documento soporte, código orzamentario ou de referencia da operación, e a súa data de operación e/ou contabilización.
 - d. **Nivel de realizacións,** polo que se recollen dos bancos todos os días a primeira hora as operacións anotadas nas contas, coas súas datas (operación, traballo e valor), compróbanse na súa valoración, nos seus custos e no seu importe, e son, á vez, comparadas e contrastadas coas previsións para cada un destes conceptos feitas o día anterior. Isto serve para o control do banco, sacar os custos de oportunidade e aprender dos posibles erros de previsión que se tiveron.
4. **Minimización dos float de cobros, maximización dos float de pagos e negociación de compensacións polos float achegados aos bancos.** É dicir, análise, implantación e modificación de: políticas que fan que poida acelerarse un cobro, non pagar unha subministración máis que a data fixa, non atender unha débeda antes do debido e evitar o facer adiantos de pagos innecesarios logrando, ademais, que os saldos de efectivo en caixa e bancos sexan mínimos. No que respecta ao float obtido pola banca coa operatoria achegada, de acordo co visto no capítulo 4, trátase de incluílo como un elemento compensador na negociación de volumes e taxas e, ademais, como ingreso nas contas de explotación da relación mutua que hai que elaborar, as cales reflicten o beneficio recibido e achegado na relación.
5. **Análise e utilización dos soportes de cobro e pago máis adecuados,** dado que non todos teñen igual custo (de creación ou de comisión bancaria), nin significan idénticas penalizacións por valoracións, nin achegan ou toman similar float para a empresa e o banco, nin dan igual seguridade xurídica de cobro ou pago.
6. **Cálculo e medida da exposición das previsións e realizacións coñecidas de tesourería, á incidencia dos riscos de variación dos tipos de cambio e de alza ou baixa das taxas de xuro.**
7. **Conexión bancaria continuada e simultánea,** de tal modo que se asegure en todo momento que para cada conta bancaria operativa se teñan as realizacións ocorridas nesta cun máximo de 24 horas (ás 8 horas do día seguinte normalmente, para dar tempo de integrar as previsións e decidir o que facer). Isto implica conexión de ordenador a ordenador coas entidades crediticias, integración dos datos recibidos do banco nas propias previsións e conciliación do conxunto dos movementos.
8. **Coñecemento, con antelación suficiente, dos compromisos e obrigacións de carácter xurídico-económico, adquiridos polo conxunto de directivos ou mandos que máis tarde terán transcendencia financeira na tesourería.** Isto supón que o tesoureiro non pode esperar



no seu despacho a que o sistema de contabilización lle vaia dando conta das realizacións ou do devengo dos devanditos actos, pois se algo caracteriza ao cash management é a anticipación, e o establecemento e consideración de numerosas hipóteses do tipo ¿que pasaría se...?

9. **Análise e observación das diferenzas constatadas entre tesourería orzada e tesourería realizada**, sinalando as causas dos cobros e pagos previstos e non realizados e dos non previstos realizados.
10. **Respecto ás condicións de traballo en data de valor**, o que supón seguir os chamados imperativos da xestión de tesourería, día a día, en data de valor, que reflectimos no cadro 13 e cuxa ampliación e xustificación é a seguinte:
 - a. Traballar como máximo cun só banco realmente operativo, o chamado **"banco pivote"**, sobre o que se concentren a inmensa maioría dos movementos con carácter aleatorio en canto á súa previsión, facendo así que o azar compense as desviacións no debe e no haber da conta.
 - b. Para volumes grandes en número e de importes baixos, introducir nas previsións, **leis de decalaxe**, sobre os prazos reais de cobro en valor dos cheques emitidos para pagos ou a chegada dos efectos impagados. Conseguir con iso, e por sucesivas aproximacións de proba e erro, deixar os menores saldos ociosos posibles.
 - c. Negociación, e esixencia estrita a todos os bancos, dunhas **condicións de valoración o menos punitivas posibles**. Mellorar as disposicións da circular 8/90 do Banco de España na negociación coas entidades crediticias.
 - d. **Xestión segundo un horario estrito**, para que os cambios de hora en data de valoración non afecten á asignada ás operacións do día, perdendo un día de xuros que se deben pagar ou deixar de gañar.
 - e. **Traballar sempre, nos bancos operativos, con contas de crédito remuneradas**. Deste xeito, se se dese o fallo de quedar con saldos positivos, terase unha certa compensación (vía a remuneración da conta) e evítanse as taxas de descuberto puro de conta corrente.
 - f. **Buscar "taxas a forfait"** evitando sempre as comisións por máximo descuberto dun período, ou comisións por non utilización do crédito dispoñible concedido.
 - g. **Xestión pola "última liña"** do cadro global inicial de previsións, é dicir, tomando como base a previsión do saldo valor de todas as contas bancarias da empresa ata que non se decidiu unha estratexia de financiamento ou colocación para o conxunto da empresa.
 - h. **"Equilibrado" diario das contas bancarias**, de tal modo que, decidida a política global de endebedamento ou colocación, se busque que todas as contas bancarias presenten saldos de igual signo e/ou que se tenda a saturar as contas de menor taxa de custo ou de máis ampla remuneración.
 - i. Xestión das contas operativas, segundo un modelo de contas de **"varrido de saldos" e unha soa conta transparente** para toda a empresa, o que se coñece como cash pooling, de tal modo que calquera apuntamento (ou o saldo final do día, segundo conveña) nunha conta descentralizada, sexa introducido en valor sobre a "conta saco" de empresa.
 - j. **Realización de arbitraxes** entre os custos de "non facer nada", quedando ás resultas da liquidación das contas bancarias, e os de arbitrar entre colocacións, toma de préstamos ou desconto de efectos.



- k. **Conciliación e comprobación periódica, normalmente a través dun software específico, das condicións acordadas cos bancos**, reclamando erros e o respecto ás cláusulas pactadas.
- l. **Atención ás previsións de falta de pagamentos**. Se descontamos remesas, o banco cargará en valor os que se produzan na data de vencemento en valor que teñan, polo que debemos deixar un saldo aproximado pola porcentaxe de impagados que prevexamos. Como estes se nos comunican ata con 10 ou 15 días de atraso, podemos incorrer en situacións de negativo non desexadas.

Cadro 12

OS 10 PRINCIPIOS DO CASH MANAGEMENT

- (1) Liquidez ociosa cero.
- (2) Evitar custos de oportunidade por esa liquidez ociosa.
- (3) Previsións e orzamentos a diferentes niveis e solapados.
- (4) Minimización (ou maximización) dos float de cobros e pagos e do obtido pola banca coa nosa operatoria. Atención ás datas de cobros e pagos.
- (5) Utilización de soportes adecuados por funcionalidade, custo e float para cobros e pagos.
- (6) Cálculo, medida e cobertura ou xestión dos riscos de tipo de xuro e de tipo de cambio.
- (7) Conexión informática continuada e simultánea cos bancos operativos.
- (8) Coñecemento suficientemente anticipado dos compromisos contraídos polos directivos non financeiros con transcendencia posterior sobre a tesourería.
- (9) Analizar (e prender diso), as diferenzas habidas entre tesourería prevista e tesourería real.
- (10) Seguir os principios da xestión día a día, en data de valor das contas bancarias (ver seguinte cadro).



Cadro 13

PRINCIPIOS DA XESTIÓN DÍA A DÍA, EN DATA DE VALOR, DAS CONTAS BANCARIAS

- “Banco Pívor” único ou como máximo “duplo”.
- Leis de decalaje para os cobros e pagos aleatorios.
- Condicións de valoración melloradas sobre a circular 8/90 do Banco de España.
- Xestión por timing estrito
- Traballo sobre conta de crédito remunerada e non sobre c/c simple.
- Taxas a forfait sen comisións mellor que discriminadas.
- Xestión por “última liña” e realización de arbitraxes de “colocación-crédito” e “préstamo/desconto - crédito”.
- Equilibrado diario intercontas. (Todas as contas de igual signo).
- “Contas de varrido” e unha única “conta transparente” de empresa ou grupo.
- Conciliación e comprobación periódica, de condicións aplicadas e análises do desvío do banco sobre o acordado. Reclamar o non cumprido

5.2 A optimización dende a perspectiva do circulante

5.2.1 Os principios dunha boa xestión do circulante. Criterios para a súa optimización

Na xestión do día a día o tesoureiro ve o circulante como unha suma de saldos de activo e de pasivo, orixinados por entradas e saídas que deben de compasar a súa velocidade, se se quere manter en equilibrio a posición de tesourería.

Pero cando se trata non tanto de optimizar a liquidez, senón de conseguir mellorar as condicións estruturais da tesourería - isto é, reducir as necesidades de fondos de manobra - entón hai que traballar con "magnitudes fondo" e preguntarse polos niveis que ha de ter cada unha das partidas do balance e se poderían ser menores, para con iso reducir custos e mellorar a situación de solvencia a curto prazo da empresa.

Na xestión do circulante é primordial analizar as causas dos niveis das súas diferentes partidas. Aínda cando dicimos que son os accionistas os responsables do custo financeiro, e que só responsabilizamos ao tesoureiro dos custos financeiros da liquidez ociosa, habemos de dicir que o tesoureiro recibe os inconvenientes dun circulante fóra de lugar e que os custos financeiros se incrementan.

A redución dos custos financeiros por manter ese circulante corresponde aos mandos operativos. Constátase como na maioría das ocasións eses montantes elevados o son por razón das actuacións dos directivos. Por iso, unha boa xestión da tesourería ha de introducirse nas actuacións das persoas que poden adquirir o compromiso dun cobro ou pago futuro.

Os principios que cómpre respectar son claros e responden ao aforismo xeral anglosaxón de all the people cash conscious (todos sensibles ao impacto das nosas decisións sobre a tesourería). Pero o director financeiro ou o tesoureiro non adoitan ter poder para cambiar as condutas dalgúns responsables, que poden en moitas ocasións ir en contra dese principio xeral, incorrendo en custos financeiros suplementarios e dando desequilibrios de partidas do circulante que minguarán os previsibles bos beneficios que as medidas tomadas por eses mesmos responsables ían dar.

Moitas empresas empregan o gráfico coñecido como cash conversion machine como un xeito de xulgar aos seus directivos non financeiros co fin de facelo, non só por marxe ou cifra de negocio, senón tamén polo circulante que consomen.

5.2.2 A forma práctica de atopar camiños para reducir o circulante e cuantificar o conseguido

Un sinxelo xeito de visualizar canto podemos conseguir cunha boa xestión do circulante témolo na representación da cadro 14. Como vemos, trátase de plasmar en cada liña da ficha unha actuación, que incide sobre un proceso ou actividade e que ten que ver co incremento-mantemento do circulante ou coa súa redución.

O aforro-beneficio obtido por unha mellora cuantifícase da forma seguinte:



$$VF \cdot R1 \cdot (N/360) \cdot 1,3 \cdot R2 \cdot I$$

Onde

VF: Fondos involucrados na proposta. Valor en €

R1: Porcentaxe de fondos afectados pola mellora ou aforro conseguido

n: Días de mellora que se conseguen, no seu caso

1,3: Factor de conversión en días hábiles

R2: Porcentaxe de éxito esperado

I: Porcentaxe de custo do financiamento no pasivo ou custo de oportunidade

Cadro 14

EXEMPLO DE FICHA PARA ACTUACIÓNS SOBRE O CIRCULANTE

PUNTOS NEURÁLXICOS	ACCIÓN PROPOSTA	CUSTO/ INVESTIMENTO	AFORRO/ BENEFICIO	POSIBILIDADE DE MELLORA			AFORRO/ BENEFICIO FINAL PREVISTO
				ALTA	MEDIA	BAIXA	

A modo de exemplo, presentamos a continuación unha lista dalgúns obxectivos para reducir os custos de circulante ou optimizalos, tomados do caso recente dunha actuación do autor como consultor nunha empresa.

1) Proceso: pedido-venda-cobro

Acción 1:

4. Finalidade: reducir o prazo dende que o cliente dá conformidade ao pedido ata que se factura.
5. Medios: mediante a introdución dun sistema tecnolóxico de comunicación vía teléfono móbil conectado a internet a cada vendedor.
6. Investimento: en tecnoloxía (hard-soft): 15.000 €.
7. Custos: amortización en tres anos: 5.000 €, máis custo do inmovilizado ao 9,637%.
8. Obxectivos: baixar catro días de media o prazo dende conformidade a emisión factura.
9. Afectación: pedidos da canle distribución tradicional (20% da cifra de negocios).
10. Probabilidade de consecución: alta, 90%.



Acción 2:

- Finalidade: reducir o prazo de facturación.
- Medios: cambio do proceso de acumulación de albarás.
- Investimento: 0 €.
- Custos: maior utilización de medios e horas de persoal administrativo. Estimación anual 1.000 €.
- Obxectivos: pasar de facturar cada 10 días a facelo a diario.
- Afectación: facturación á canle almacenistas (30% da cifra de negocios).
- Probabilidade de consecución: media, por resistencias dos almacenistas, 60%.

Acción 3:

- Finalidade: incrementar o speeding (velocidade de saída dos produtos dende o almacén).
- Medios: introdución de maquinaria para clasificación de paquetería por lectura óptica.
- Investimento: 36.000 €.
- Custos: amortización en 6 anos: 6.000 €, máis custo do inmovilizado ao 9,637%.
- Obxectivos: reducir o tempo equivalente a medio posto de traballo (custo de 15.000 €/ano) e o stock en curso de 2.750.000 € reducilo ao 50% desa cifra.
- Afectación: stock en curso: 2.750.000 €.
- Probabilidade de consecución: alta, 80%.



64

Acción 4:

- Finalidade: reducir o saldo pendente de cobro.
- Medios: contratación flexible de persoas por medio de ETT para activar os cobros, resolver incidencias, negociar adiamentos.
- Investimento: sistema de telefonía simple de call center: 1.000 €, máis custo do inmovilizado ao 9,637%.
- Custos: amortización en dous anos: 500 €. Custo ETT estimado de 400 horas-ano: 6.000 €.
- Obxectivos: baixar o período medio de cobro fóra de prazo en 10 días. O prazo normal de cobro concedido é 90 días e o período medio de cobro esta en 135 días.
- Afectación: saldos por cobrar fóra de prazo: 8.590.000 €.
- Probabilidade de consecución: alta, 80%.

2) Proceso: compra-validación factura-pago proveedor

Acción 1:

- Finalidade: incrementar o float cos provedores dentro da legalidade contractual.
- Medios: pasar de dous días de pago ao mes a un só. As compras representan 25.000 €.

- Investimento: 0 €.
- Custos: 0 €.
- Obxectivos: gañar 7,5 días de media en atraso controlado do pago.
- Afectación: todas as compras a grandes provedores (65% da cifra de compras).
- Probabilidade de consecución: baixa, haberá algunhas resistencias significativas, 30%.

A ficha correspondente a estas accións pode verse no cadro 15.

Cadro 15

FICHA DE TRABAJO PARA ACCIÓNS DE REDUCIÓN DO CIRCULANTE

FINALIDADE	ACCIÓN	FONDOS INVOLUCRADOS	% DE FONDOS INVOLUCRADOS	DÍAS OU % DE MELLORA	FACTOR 1,3	TAXA I: 9,637%/360
Reducir o prazo dende que o cliente dá conformidade ao pedido ata que se factura	Introdución dun sistema tecnolóxico de comunicación via teléfono móbil conectado a internet para cada vendedor	60.000.000,00 €	20,00%	4	5,2	0,027%
Reducir o prazo de facturación	Cambio do proceso de acumulación de albarás	60.000.000,00 €	30,00%	10	13	0,027%
Incrementar o speeding (I)	Introdución de maquinaria para clasificación de paquetería por lectura óptica. Redución 1/2 posto de traballo	15.000,00 €	50,00%	1	1	1
Incrementar o speeding (II)	Introdución de maquinaria para clasificación de paquetería por lectura óptica. Redución do stock ao 20%	2.750.000,00 €	50,00%	365	1	0,027%
Reducir o saldo pendente de cobro	Contratación flexible de persoas por medio de ETT para activar os cobros, resolver incidencias, negociar aprazamentos	8.590.000,00 €	100,00%	10	13	0,027%
Incrementar el "float" con los provedores dentro de la legalidad contractual	Pasar de dous días de pago ao mes a un só	25.000.000,00 €	65,00%	7,5	9,75	0,027%
FINALIDADE	% DE ÉXITO ESPERADO	CUSTOS NOVOS DE FUNCIONAMIENTO POR ANO	INVESTIMENTO NOVO MEDIO DO PERÍODO	CUSTO / ANO POR CAPITAL INMOBILIZADO POR INVESTIMENTO	AFORRO PARCIAL PREVISTO	AFORRO FINAL PREVISTO
Reducir o prazo dende que o cliente dá conformidade ao pedido ata que se factura	90%	5.000 €	10.000,00 €	963,70 €		9.070,02 €
Reducir o prazo de facturación	60%	1.000 €	- €	- €		37.584,30 €
Incrementar o speeding (I)	80%	0 €	- €	- €	6.000,00 €	
Incrementar o speeding (II)	80%	6.000 €	21.000,00 €	2.023,77 €	99.455,55 €	105.455,55 €
Reducir o saldo pendente de cobro	80%	6.500 €	500,00 €	48,19 €		17.366,57 €
Incrementar el "float" con los provedores dentro de la legalidad contractual	30%	0 €	- €	- €		12.723,85 €



Caso práctico: exemplo de cálculo dos custos de erro por liquidez ociosa

1º Incluir os saldos en valor finais e reais de cada unha das contas operativas para un período nunha folla electrónica. (Exemplo para un mes. Recomendase usar períodos maiores)

DIA	BANCO A	BANCO B	BANCO C	BANCO D	BANCO E
1	-27460	25720	-23080	-12580	-70280
2	-27460	25720	-23080	-2160	-70280
3	12540	25720	-23080	-2160	-70280
4	42160	25600	-23080	-2160	-70280
5	41440	25600	-23080	-2420	-70280
6	41440	25600	16900	-3100	-70280
7	41280	24840	16840	-3460	-70280
8	41280	24840	54840	-13060	-70280
9	41280	24840	54920	-13060	-59300
10	41280	23800	54920	-13060	-59300
11	41280	22360	54920	-13060	-47080
12	41120	42640	51160	-13060	-47080
13	41120	41400	50900	-13060	-47080
14	41120	41400	50880	15300	-47080
15	40940	12900	15820	15300	-30860
16	2600	12900	15820	15300	-30860
17	2600	12900	15820	15300	-30860
18	2600	16120	13820	15300	-30860
19	2600	12100	13820	10440	-19880
20	2560	12120	13820	10440	-19880
21	2560	12100	13820	10440	-19880
22	17960	11860	13820	10440	-19880
23	17960	11860	13820	10440	-15920
24	17960	29080	13820	7080	-15920
25	30120	29080	13820	7080	-15920
26	27220	29080	13820	7080	-15920
27	27220	29080	13820	7080	-15920
28	27220	29080	13820	7080	-15920
29	31720	35960	9240	7080	-15920
30	4460	99700	-1040	1980	-15920
31	4180	120520	-1040	1980	-15920



2º Establecer unha columna suma dos saldos positivos e outra dos negativos de todas as contas. Proceder á suma desas columnas.

3º Establecer dúas novas columnas, unha para valores positivos e outra para valores negativos, pero agora compensando os saldos de cada día de todas as contas de tal modo que un mesmo día só teña saldo positivo, negativo ou cero. Proceder á suma desas columnas.

4º Sacar os custos de erro de quedar en positivo e negativo de ambos os grupos de columnas, as non consolidadas e as consolidadas, recordando que:

- Os saldos positivos son proporcionais ás taxas de colocación ou desconto.
- Os negativos á diferenza entre o custo da conta de crédito e o custo do desconto ou a colocación, segundo sexa o caso.

DÍA	SUMA NÚM. ACREDORES	SUMA NÚM. DEBEDORES	FICTICIO + ACREDORES	FICTICIO - DEBEDORES
1	25720	-133400	0	-107680
2	25720	-122980	0	-97260
3	38260	-95520	0	-57260
4	67760	-95520	0	-27760
5	67040	-95780	0	-28740
6	83940	-73380	10560	0
7	82960	-73740	9220	0
8	120960	-83340	37620	0
9	121040	-72360	48680	0
10	120000	-72360	47640	0
11	118560	-60140	58420	0
12	134920	-60140	74780	0
13	133420	-60140	73280	0
14	148700	-47080	101620	0
15	84960	-30860	54100	0
16	46620	-30860	15760	0
17	46620	-30860	15760	0
18	47840	-30860	16980	0
19	38960	-19880	19080	0
20	38940	-19880	19060	0
21	38920	-19880	19040	0
22	54080	-19880	34200	0
23	54080	-15920	38160	0
24	67940	-15920	52020	0
25	80100	-15920	64180	0
26	77200	-15920	61280	0
27	77200	-15920	61280	0
28	77200	-15920	61280	0
29	84000	-15920	68080	0
30	106140	-16960	89180	0
31	126680	-16960	109720	0
SUMAS	2436480	-1494200	1260980	-318700
ERRO DE "+ " "- " K€	333,76 €	-41,51 €	172,74 €	-8,85 €



5º Ver a diferenza entre o custo do erro real e o resultante de facer correctamente os trasposos entre contas.

TAXA DE COLOCACIÓN	5,00%
TAXA DE CONTA DE CRÉDITO	6,00%
ERRO TOTAL: SUMA "+" e "-" en K €	375,27 €
ERRO CON BO EQUILIBRADO EN K €	181,59 €
DIFERENZA K €	193,68 €

INTERPRETACIÓN

O non conseguir o cero nas contas bancarias supuxo uns custos de oportunidade ao tesoureiro de:

$$\begin{array}{rcl}
 2436480 \cdot 0,05 / 365 & = & 333,76 \text{ k €} \\
 1494200 \cdot (0,06 - 0,05) / 360 & = & 41,51 \text{ k €} \\
 \hline
 \text{TOTAL CUSTOS} & = & 375,27 \text{ K €}
 \end{array}$$

(Esta é a cantidade que incluíamos no numerador do indicador de eficacia do que falamos neste capítulo)

Pero se se traspasaron as cantidades entre contas a tempo, ese custo sería de só 181,59 K €, é dicir, houbo un erro evitable de 193,68 K €.



Unha das razóns pola que o erro evitable aparece é polo feito da gran cantidade de entidades e contas bancarias con que se traballa nas empresas. Sobre esas contas o azar ou a necesidade fan deixar saldos remanentes.

68

É por isto que toda empresa debe coidar o número de entidades operativas coas que traballa, pois os custos dispáranse ao pasar dun certo número de contas bancarias operativas, tal e como vimos na figura 7.

6.Caso práctico final





6. Caso práctico final

6.1 Aplicación práctica da relación coa entidade financeira

Aplicación do explicado para o cálculo da conta de explotación da relación mutua cunha entidade crediticia ao exemplo da empresa anterior.

Tomaremos o balance previsional de saldo medios que se prevé para o exercicio N no devandito suposto.

Cadro 16

CASO PRÁCT. (DATOS EN K€) SALDOS MEDIOS	
BALANCE AÑO N despois de prev. de colocación e desconto	IMPORTES
INMOBILIZADO	3.083,33 €
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1.502,50 €
STOCKS	11.218,96 €
CONTA TOTALIZADORA DO SALDO DE CLIENTES	12.211,42 €
CAIXA E BANCOS (cantidade en caixa e c/c)	21,76 €
COLOCACIÓNS TEMPORAIS DE TESOURERÍA	1.173,13 €
TOTAL ACTIVO	26.206,10 €
CAPITAL	2.200,00 €
ACHEGAS EXTRAS DE SOCIOS A LONGO PRAZO	1.000,00 €
RESULTADO ACUMULADO	1.433,50 €
DÉBEDA A LONGO PRAZO	610,42 €
PROVEDORES	15.775,95 €
FACENDA IRPF	179,10 €
FACENDA IMPOSTO DE SOCIEDADES	759,96 €
FACENDA IVE REPERCUTIDO	1.132,67 €
FACENDA IVE SOPORTADO	-922,13 €
FACENDA TAXA FISCAL SOBRE A OPERATORIA	1.913,00 €
SEGURIDADE SOCIAL	228,85 €
DÉBEDA COS TRABALLADORES	328,35 €
DIVIDENDOS PENDENTES DE PAGO	27,74 €
DÉBEDAS CON BANCOS POR GASTOS FINANCIEROS	8,95 €
EFACT. DESC. NON VENCIDOS	1.500,00 €
SITUACIÓN CONTA DE CRÉDITO	29,73 €
TOTAL PASIVO	26.206,10 €



E pasaremos a establecer o balance da relación mutua, supondo para o exemplo que imos dispor dun só banco:

Cadro 17

BALANCE DA RELACIÓN MUTUA	IMPORTES
ACTIVO	DATOS EN K€
DÉBEDA A LONGO PRAZO	610,42 €
EFFECT. DESC. NON VENCIDOS	1.500,00 €
SITUACIÓN CONTA DE CRÉDITO	29,73 €
TOTAL INVESTIMENTO LIBRE	2.140,15 €
INVESTIMENTO COEF. CAIXA. (2.140,15/0,98*0,02)	43,68 €
TOTAL ACTIVO	2.183,83 €
PASIVO	DATOS EN K€
CAIXA E BANCOS (cantidade en caixa e c/c)	21,76 €
COLOCACIÓNS TEMPORAIS TESOURERÍA	1.173,13 €
RECURSO AO POOL (POR DIFERENZAS CON PASIVO ACHEGADO)	988,94 €
TOTAL PASIVO	2.183,83 €

Agora, tomando da conta de resultados para o ano N os gastos financeiros previstos como ingresos para o banco e os ingresos financeiros como custos, poderemos pasar a establecer a conta de explotación da relación mutua, aínda que deberemos xerar antes o cálculo de:



1º) Cifra de negocio bancaria por servizos (CNBS) prevista para o ano N: suponse que os datos aplicados á empresa responden a esta indicación:

72

CÁLCULO CNBS PREVISTA ANO N	DATOS EN K€
Cobros 60 días	46.719,00 €
Cobros 30 días	47.995,00 €
Pago das compras a 60	51.432,08 €
Pago das compras a 90 días	19.382,88 €
Pago de salarios (14 pagas)	9.193,80 €
Pagos á seguridade social	2.746,20 €
Pagos de gastos varios (contado)	4.454,40 €
Pago de taxas fiscais por operatoria ano anterior	6.034,00 €
Pago do IRPF	2.149,20 €
Pago de compras de inmovilizado	500,00 €
Pago ou cobro de liquidacion de IVE	2.408,00 €
Pago dos divid. ano ant.	47,34 €
Pago do imposto de sociedades	318,60 €
TOTAL DE CIFRA NEGOCIO BANCARIA POR SERVICIOS	193.380,50 €

2º) O float da relación mutua, tendo en conta:

- a. Uns días de decalaxe para o banco por cada operación con float.
- b. O valor medio que prevemos para o euríbor, calculado sobre os do suposto de referencia.
- c. Uns valores, aquí totalmente imaxinarios, para partidas que teñen importante significado no float, tales como:
 - Cobro cheques diferente entidade: que suporemos do 30% do cobros do ano N (é dicir, da suma dos cobros a 30 e a 60 días).
 - Cobros-pagos de comercio exterior: que suporemos ao 20% dos cobros do ano N (é dicir, da suma dos cobros a 30 e a 60 días).

Con todo iso o cálculo do float sería:

CÁLCULO DO FLOAT PREVISTO ANO N	DÍAS ESTIM.	FACTOR 1,3	IMPORTES	NÚMEROS
PAGO DE IMPOSTOS IRPF	8	10,4	2.149,20 €	22.351,68 €
PAGO DE TAXAS FISCAIS	8	10,4	6.034,00 €	62.753,60 €
PAGO DE IMPOSTO DE SOCIEDADES	8	10,4	318,60 €	3.313,48 €
PAGO DE IVE	8	10,4	2.408,00 €	25.043,20 €
PAGO DE TRIBUTOS VARIOS	15	19,5	22,27 €	434,30 €
PAGO DA SS	8	10,4	2.746,20 €	28.560,48 €
PAGO DE TRANSFERENCIAS DE NÓMINAS	1	1,3	9.193,80 €	11.951,94 €
COBRO DE CHEQUES DIF ENTIDADE	2	2,6	28.414,20 €	73.876,92 €
COBROS E PAGOS DE COMERCIO EXTERIOR	4	5,2	18.942,80 €	98.502,56 €
	EURIBOR		TOTAL NUM.	326.788,17 €
	VALOR MED. ANO N		TOT. NUM/365	895,31 €
	3,77%	FLOAT A EURIBOR MED.ANO N		33,76 €



3º) Uns custos para as comisións e outras partidas, tal e como segue:

- Custos polas transaccións: suporémolos ao 50% das comisións.
- Ingresos por comisións: suporémolos ao 1 por mil da CNBS.

Con isto, a conta de explotación da relación mutua quedaría como segue:

Cadro 18

CONTA DE EXPLOTACIÓN DA RELACIÓN MUTUA	IMPORTE
DEBE CUSTO DO PASIVO POR	DATOS EN K€
SALDOS EN C/C (non remunerados)	- €
SALDOS EN COLOCACIÓNS TEMPORAIS	28,38 €
RECURSO AO POOL (AO VALOR MEDIO EURIBOR ANO N)	37,30 €
TOTAL CUSTOS	65,68 €
HABER INGRESOS POR	DATOS EN K€
DÉBEDA A LONGO PRAZO	75,63 €
EFFECT. DESC. NON VENCIDOS	120,93 €
CONTA DE CRÉDITO	3,18 €
INVESTIMENTO COEF. CAIXA (non remunerado)	- €
TOTAL INGRESOS	199,74 €
RESULTADO FINANCEIRO DA RELACIÓN	134,06 €
MARXE DE INTERMEDIACIÓN SOBRE ATM	6,14%
DEBE CUSTO POR	DATOS EN K€
TRANSACIÓNS AO 50% DAS COMISIÓNS	96,69 €
HABER INGRESOS POR	DATOS EN K€
COMISIÓNS	193,38 €
FLOAT	33,76 €
TOTAL MARXE DE EXPLOTACIÓN	130,45 €
MARXE DE EXPLOTACIÓN SOBRE CNBS	0,07%
RESULTADO GLOBAL DEL CLIENTE	264,51 €
MARGEN GLOBAL SOBRE ATM	12,11%



7. Glosario





7. Glosario

Activos monetarios líquidos: instrumentos de investimento típicos para colocación dos excedentes temporais de tesourería. Deben ser, por iso, de alta solvencia e rapidamente transformables en diñeiro. Normalmente débeda pública: letras e bonos de curto prazo de maduración ou pagares de empresas de alta solvencia e con bo mercado para a súa venda cando se necesite.

Activos totais medios (ATM): valor da suma das partidas do activo do balance de saldos medios dunha entidade crediticia dentro dun período.

Basilea II: denomínase así ao acordo do comité de supervisión bancaria de Basilea de maio de 2004, cuxa implantación empezou en 2007 e que está plenamente vixente a partir de 2008. Refírese a tres aspectos ou alicerces:

- requirimentos de capital por riscos de crédito, mercado e operacional.
- axustes de capital suplementarios que debe establecer o banco supervisor.
- publicidade e transparencia.

O que máis difusión tivo é o primeiro, especialmente no que se refire ao risco de crédito, que establece para este un coeficiente de relación directa entre o nivel de risco asumido pola entidade crediticia e o requirimento de capital necesario para cubri-lo. Trátase, pois, dun coeficiente de solvencia ou de proporcionalidade entre fondos propios e cantidades prestadas.

É un coeficiente ponderado, o que significa que canto máis se xulgue arriscada a situación dun prestameiro, maior será esa esixencia de proporcionalidade. É dicir, as operacións de maior risco pola situación estimada de insolvencia posible dos clientes requiren unha posta a disposición ou inmovilización dunha cantidade maior de recursos propios das entidades crediticias que quedasen cativos e destinados a absorber as posibles perdas non esperadas por razón desa probabilidade maior ou menor de insolvencia.

Nótese que falamos das perdas xenéricas posibles, que son para as que se establece este coeficiente suplementario. As perdas xa materializadas ou as xa coñecidas, pero non totalmente cifradas con exactitude, esixen unha dotación concreta ou estimada, respectivamente, de forma explícita, con cargo a resultados, na conta de explotación da entidade.

O vínculo do capital con ese concepto de perda inesperada leva unha maior discriminación en función do risco asumido. Anteriormente existía unha regulación de tipo indiscriminado segundo prestameiro, pero ponderada segundo a modalidade -os créditos persoais ponderaban ao 100% e os hipotecarios ao 80%, por exemplo-. Pero na actualidade esa ponderación establécese por medio da aplicación dunha probabilidade de perda sobre o capital en risco que teña cada prestameiro segundo datos estatísticos que predín a súa posible entrada en mora (internos ou estándar), ponderada á súa vez



pola cantidade probable, actualizada ao momento de declararse a mora, que realmente se pensa que estará pendente no momento da execución xudicial (severidade da perda).

Todo o anterior fai que os bancos miren as operacións cos seus prestameiros de forma diferente, tanto en facilidades de concesión como en prezos. Estes incorporarán primas de risco diferentes segundo cada cliente e acordos co risco incorrido, pois ese consumo de capital ten un custo elevado, por esixir os accionistas que o achegan unha remuneración acorde co custo de oportunidade de emprego deses fondos. É tamén unha oportunidade para as entidades que practiquen unha boa selección da súa carteira de riscos (e viceversa), dado que liberarán capital sobre a situación anterior tal e como, a modo de exemplo, pon de manifesto o cadro seguinte:

Probabilidade de incumprimento do prestatario	% de capital regulatorio (Acordo 88)	% de capital regulatorio actual (modelo interno básico)
0,03%	8,00%	1,40%
0,50%	8,00%	5,90%
1,50%	8,00%	9,30%
2,50%	8,00%	11,10%

Capitais permanentes: denomínase así á suma dos fondos propios e das cantidades debidas a máis dun ano que aparezan en balance.

CAPM (capital assets pricing model): representa a taxa de custo de oportunidade dos fondos propios. A esta taxa é á que tenden a compararse os accionistas cando coñecen a rendibilidade financeira que obtiveron nunha empresa. Obtense por medio dunha fórmula na que se ten en conta o rendemento da renda fixa máis o diferencial en renda variable, ponderado este último por un factor medidor da volatilidade de variación de devandito diferencial (coñecido como "factor beta") entre a media do índice de referencia (IBEX35, Eurostoxx50 etc.) e a cotización do valor de que se trate (ou dunha media dos valores do seu sector en caso de non cotización deste nun mercado organizado). $CAPM = \%R_f + [(\%diferencial \text{ entre } R_f \text{ e } R_v) * \%Beta]$. Se supuxésemos que a renda fixa deu unha rendibilidade media no ano do 4% e que a renda variable mantivo un diferenza de rendemento superior á débeda pública de cinco veces e que somos unha empresa do sector alimenticio cuxas reaccións en bolsa supoñen variabilidade con respecto á media dos valores do IBEX dun 20% (cando a bolsa sobe o sector faino nun 80% por baixo desa media) polo que Beta valería 1,2; o CAPM sería de: $4\% + (5\% * 1,2) = 10\%$.

Cash-flow: beneficios retidos máis dotacións feitas ás amortizacións. Se se toma o beneficio antes de deducir o pago de dividendos coñécese como cash flow bruto ou tamén como "capacidade de autofinanciamento".

Cash Management: conxunto de principios tales que ao seguílos o tesoureiro pode gobernar o vector do cash flow facendo que a súa marcha sexa sempre o máis próxima ao cero, buscando, ao mesmo tempo, o mellor binomio posible de gastos e produtos financeiros. Pode definirse como o conxunto de principios cuxa finalidade estriba en mostrar como xestionar o financiamento do proceso produtivo ou de maduración da empresa, buscando en todo momento o mínimo (idealmente cero) de liquidez ociosa, logrando custos optimizados para o conxunto de cobros e pagos en calquera divisa, en calquera momento e en calquera lugar e vixiando (cubriendo-xestionando) os riscos de diferenzas por variación dos tipos de cambio e das taxas de xuro.



Central de riscos do Banco de España (CIRBE): lugar de concentración dun conxunto de informacións dun prestameiro achegadas por entidades crediticias e financeiras. Estas informacións fan referencia a: contía de principal concedido por modalidade e datas de vencemento, cantidade pendente de amortizar, así como cantidade dispoñible e disposta no seu caso (contas de crédito, desconto etc.)

Circulante: é o que denominamos "necesidades de fondos para a manobra?" ou necesidades operativas de fondos noutra denominación

Créditos bancarios a risco e a curto prazo (CR): son aqueles para os que non se requiran garantías reais. Normalmente sono a curto prazo (≤ 12 a 18 meses), tales como: excedidos, descubertos, contas de crédito, préstamos a días semanas ou meses.

Custo medio do financiamento achegado polo pasivo: valor medio ponderado da taxa de custo das diferentes partidas do pasivo. Tamén se lle coñece como WAAC (Weight average assets cost) ou taxa utilizada para calcular o custo medio ponderado dos activos existentes no balance. Un exemplo fácil de seguir para o seu cálculo figura a continuación. (Supomos que os fondos propios, capital e reservas teñen un custo de oportunidade medido por unha taxa de CAPM do 10% e que os préstamos a longo prazo e os créditos a curto prazo teñen unha taxa media do 6%. Desprezamos, ademais, o custo do financiamento de provedores por un posible ingreso financeiro derivado dun pronto pago).

ACTIVO		PASIVO		% de custo	CUSTO POND.
INMOBILIZADO	500,00 €	CAPITAL	500,00 €	10%	50,00 €
STOCKS	600,00 €	RESERVAS	150,00 €	10%	15,00 €
CLIENTES	300,00 €	DLP	250,00 €	6%	15,00 €
OUTROS DEBED.	90,00 €	PROVEDORES	580,00 €	0%	- €
DISPOÑIBLE	10,00 €	CONTAS CRDTO.	20,00 €	5%	1,00 €
	1.500,00 €		1.500,00 €	"WACC" (CTE. MPP ...>	5,40%

É dicir, calquera cantidade que teñamos no activo do balance custa un 5,4%, ou debe ser considerada como capaz de producir unha taxa de rendibilidade superior a esa taxa de custo financeiro medio do pasivo; ou ben que a rendibilidade debe ser superior a esa taxa se o que se quere é investir ex-novo, xa sexa en inmovilizado ou en circulante. Por esta razón, nunha débeda cun cliente que decidimos aprazar, para facilitar o seu cobro, debemos considerar que a porcentaxe de xuro por mora que cómpre aplicar debe ser superior a ese 5,4%.

EBITDA: valor representado polo excedente bruto de explotación antes de deducir impostos, gastos financeiros e dotación ás provisións e amortizacións. Representa o resultado de explotación xenuíno, dado que para obtelo aos ingresos por vendas só se lle deducirán os gastos de consumos de materias primas e outros de tipo externo co que se calculou o valor engadido e a este quitaránselle só os gastos de persoal e seguros sociais.

EBIT: EBITDA sen as dotacións a provisións e amortizacións

Float: cantidade que queda retida nun proceso operativo o que significa investimento/financiamento en/por circulante. Tamén se dá en procesos de cobros ou pagos. Son cantidades que deberían fluír en continuo no proceso, ou ser postas a disposición da contraparte, ou da fase seguinte do proceso, pero que por desamaños dentro deste ou por acordos regulamentarios ou de forza do costume, son



paralizadas ou ben investidas en favor do que realiza a retención. Por exemplo, existe float cando unha factura que cómpre pagar esta vencida pero o cliente, dalgún modo, impón ao provedor un só día de pago no mes posterior a ese vencemento. Un banco consegue float ao realizar unha transferencia se carga en valor á data de hoxe o importe, pero con motivo dos días festivos posteriores non debe aboar ese importe ata o seguinte hábil (ou ben a máis días como ocorre cos seguros sociais, os tributos e os impostos). Tamén pode ocorrer que o supervisor das entidades crediticias permita que se dean días de prazo entre cargo e aboamento en valor para determinadas operacións, tal e como establece a circular 8/90 do Banco de España.

Fondo de manobra (existente en balance) (FM): tamén chamado “fondo de manobra propio”, “fondo de rotación”, “capital circulante propio” ou “capital de traballo” (working capital). Non confundir coas “necesidades de fondos de manobra (NFM)”, tamén chamadas “circulante” ou “necesidades operativas de fondos” (NOF). Representa a cantidade en que os fondos propios sumados ás débedas a longo prazo exceden do inmovilizado neto de amortizacións no balance. Constitúe un elemento de seguridade, prevención ou garantía ante os desequilibrios do curto prazo (marcados polas necesidades medias de fondos para a manobra).

Fondos propios (FP): suma das cantidades existentes no balance correspondentes ao capital social, ás reservas de diferentes clases e aos resultados do exercicio pendentes de distribución (neto patrimonial).

Método Roy: sistemática de calculo extracontable das necesidades de fondos de manobra utilizando as medidas estruturais de atrasos ou adiantos en días da cifra de vendas sen IVE para as partidas de activo ou de pasivo que son necesarias para o devandito cálculo. Se estas medidas non poden obterse do propio prestameiro, ou ben se desexa confirmalas, o banco ou os analistas de riscos acoden á comparación e uso dos datos dunha empresa ou negocio similar por estrutura á do prestameiro analizado, ou ben aos datos sectoriais (de aí o sobrenome de “método Roy-comparativo”).

Necesidades de fondos de manobra (NFM): tamén chamadas de “rotación”, necesidades operativas de fondos (NOF), working capital, en denominación anglosaxoa, ou “circulante”. Deben verse de modo diferente e non confundir co denominado “fondo de manobra” (FM) existente. Representa o valor da suma alxébrica dos saldos medios de stocks, das contas de clientes e de provedores así como doutras partidas acreedoras e bebedoras a curto prazo (débedas con facenda e SS, anticipos a traballadores, pagas pendentes de liquidar a empregados etc.). Non incluír nas débedas ou activos a curto prazo anteriores as cantidades utilizadas de créditos, préstamos ou colocacións de temporais de liquidez, pois estas forman parte, por definición e natureza, da tesourería neta.

Rating: expresión métrica da cualificación crediticia dun cliente. Adoita utilizarse para valorar as persoas xurídicas. En ocasións esa cualificación publicítase baixo uns códigos rexistrados por cada entidade cualificadora que o outorga. Así, a máxima cualificación exprésase cunha triplo “A” maiúsculo: “AAA”, engadíndose signos “+” ou signos “-” para mostrar variacións a mellor ou peor, combinadas con cambios das maiúsculas por minúsculas etc. Nos acordos de Basilea II o concepto refírese ao valor da probabilidade de perda cun cliente, obtida establecendo análises estatísticas de correlación para medir de forma discriminante factores cuantitativos e cualitativos de clientes de parecido perfil e dos que se coñecen bos ou malos resultados no pasado.

Rendibilidade financeira: cociente entre o beneficio neto de impostos e os fondos propios. (ROE: return on equity).



ROI (Return on Investment): coñecido como o cociente que dá a rendibilidade económica da explotación, medida como cociente entre o beneficio do exercicio antes de resultado financeiro e impostos (BAII) e o activo total (de balance ou o medio que se dispuxo a longo do exercicio). [ROI=BAII/ACTIVO]. Adóitase descompor nos seus dous compoñentes tradicionais de marxe e rotación: $ROI=(BAII/Vendas)*(Vendas/Activo)$.

Solvencia: capacidade de responder das débedas que se teñen. Para acreditarla os valores de activo deben superar as débedas nunha proporción claramente superior á unidade. Normalmente é aconsellable que por cada unidade monetaria que se deba se teñan, polo menos, dúas para responder no activo. En definitiva, o valor do activo é aconsellable que sexa, polo menos, o dobre do importe total das débedas. A anterior definición refírese á solvencia en xeral ou á tamén denominada "solvencia a longo prazo". É frecuente examinar, complementariamente, a chamada "solvencia a curto prazo", medida polo coñecido como acid test que é o cociente entre as cantidades dispoñibles en contas bancarias ou para cobrar polos clientes, coas débedas a curto prazo (incluídas as bancarias). Unha proporción moi inferior á unidade neste acid test xera inquietude sobre a capacidade de facer fronte aos pagos a curto prazo, en especial, se a rotación de inventarios de produtos acabados é lenta e a produción de cash flow é baixa.

Tesourería neta (TN): diferenza en todo momento entre o valor do fondo de manobra existente (FM) e as necesidades de fondos para a manobra (NFM). É estritamente igual á suma en todo momento do diñeiro en caixa, máis o valor das colocacións temporais de fondos e os saldos bancarios positivos e negativos que se teñan, máis o saldo de facturas descontadas, no seu caso.



8. Bibliografia





8. Bibliografía

- ADELL, R. (1993): *Gestión de tesorería con futuros financieros*. Barcelona: EADA Gestión.
- BLANCH, E. e M. NAVALÓN (1993): *Cash - Management. Gestión de tesorería*. Barcelona: Gestion2000.
- CASANOVAS. M. e A. FERNÁNDEZ (2000): *e-Tesorería*. Barcelona: Gestión 2000.
- CASANOVAS. M. e A. FERNÁNDEZ (2003): *La gestión de la tesorería en la incertidumbre*. Madrid: Pirámide.
- CHECKLEY, K. (1994): *La tesorería manda*. Barcelona: Folio.
- CONTRERAS, J. I (1995): *La liquidez en la empresa*. Barcelona: Ariel.
- GALBRAITH, JOHN K. (1983): *El dinero, de donde vino a donde fue*. Barcelona: Orbis.
- GALBRAITH, JOHN K (1986): *El Crac del 29*. Barcelona: Ariel.
- GARRISON, ROGER W. (2001): *Tiempo y Dinero. La macroeconomía de la estructura del capital*. Madrid: Unión Editorial.
- HAYECK FRIEDRICH A. (1999): *La desnacionalización del dinero*. Madrid: Unión editorial.
- HUERTA DE SOTO, J. (2000): *Dinero, Crédito Bancario y Ciclos Económicos*. Madrid: Unión Editorial.
- HUNAUULT, P. (1984): *Gestión de Tesorería día a día*. Deusto.
- LOPEZ MARTINEZ, M. (1986): *Manual del cash management*. Deusto
- NUENO, P. (1997): *Instrumentos financieros al servicio de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- SANTANDREU, ELISEU (2000): *Manual de finanzas*. Barcelona: Gestión 2000.
- SANTANDREU, ELISEU (1993): *Gestión del circulante*. Barcelona: Gestión 2000.
- SMITH, KEITH V. (1984): *Guía del capital circulante*. Bilbao: Deusto.



