

C A P I T U L O III

ADMINISTRACION DE EFECTIVO Y SU VALUACION

1. LA INVERSION EN ACTIVOS LIQUIDOS, SU IMPORTANCIA Y SUS FUNCIONES:-

Teniendo ya como antecedente la planificación de las necesidades de efectivo, nos encontramos ante la situación de operar, es decir, ejecutar precisamente lo ya planeado, siguiendo un derrotero determinado y logrando la estabilidad de la empresa mediante la buena administración de los aspectos que involucran manejo de efectivo.

La importancia que tenga la administración de efectivo en una empresa será grande en todo tiempo, con la diferencia que la magnitud y los alcances dependerán en gran parte del ramo de la empresa de que se trate.

La administración de efectivo es el aspecto clave del objetivo liquidez. Mediante esta aceveración podría entrar en pugna el objetivo antes mencionado con el objetivo rentabilidad, ya que al oír hablar de liquidez tenemos en mente que se refiere a una máxima disponibilidad de activo líquido para cumplir con nuestros compromisos, sin reparar en lo deseable o indeseable del saldo de caja y banco.

Mediante el proceder anterior se estaría logrando un relativo éxito por medio del aprovechamiento de la situación para aumentar uno de los dos renglones (liquidez) quedando rezagada la rentabilidad.

La función principal de la administración de efectivo consiste precisamente en lograr mover el efectivo, en tener conciencia de las necesidades de la empresa en tal forma que pueda cumplirse con los compromisos según programación, que se esté en posibilidades de aprovechar alguna situación beneficiosa, que se tenga lo suficiente para cumplir con las obligaciones internas de la empresa, sueldos, impuestos, etc., por otra parte no deberá sobrepasarse de esos límites porque se adolecería de una inmovilidad de capital. Por lo tanto, debemos siempre estar alerta ante tales situaciones y tener que estar constantemente tomando decisiones para lograr el equilibrio mutuo e interdependiente que debe de haber entre la liquidez y rentabilidad y en ningún momento permitir que se presente la pugna entre los mismos.

2. NIVEL OPTIMO DE EFECTIVO:

Como ya lo analizabamos en el tema anterior para poder elaborar un presupuesto de efectivo es necesario conocer primero el nivel mínimo de efectivo que se necesita de mantenerse en el negocio mes por mes. Ahora bien, este nivel de efectivo tiene muchas variaciones, es decir, mientras unas empresas tienen una inversión en efectivo disponible del 50% al 55% del total de sus activos existen otros por el contrario que apenas si

alcanzan un 7 % ó 10 % de sus activos invertidos en activos líquidos; nosotros nos preguntamos ¿ Qué es lo que explica estas discrepancias tan grandes? ¿ Se pueden desarrollar estandares o pautas que rijan o determinen el nivel de efectivo más eficiente?.

Interesantes preguntas en realidad. En cuanto a la primera sería imposible con certidumbre el poder establecer los motivos o causas que originan las diferencias tan grandes, pero podemos considerar como factores muy influyentes los siguientes:

- a. Discrepancia en el tiempo de las entradas y salidas de efectivo
- b. Aspectos no previsibles entre las entradas y salidas de fondos
- c. Disponibilidad oportuna y segura de otras fuentes de fondos
- d. Compensaciones de bancos

- a. Discrepancia en el tiempo de las entradas y salidas de efectivo

Es posible como lo hacemos notar al final del segundo tema el poder determinar más o menos con exactitud las necesidades de fondos mes por mes para efectos de pagos a proveedores, para cubrir gastos de venta de administración para la posible inversión en activo fijo, pago de dividendos, etc., así mismo, tenemos que contraponerle a los egresos presupuestados la disponibilidad que podamos tener por concepto de ventas contado, recuperaciones de cuentas por cobrar, cobros a deudores, etc.

Suponiendo que nos cubre perfectamente la disponibilidad las nece-

sidades de fondos no por eso podemos decir que hemos salvado el problema y que el aspecto liquidez se encuentra resuelto, ya que ese flujo de salidas con respecto a las entradas puede tener discrepancias a corto plazo dentro del mes, ocasionadas por el pago de salarios de la semana, nuestros acreedores pueden requerir que les paguemos dentro de los 10 días finales del mes, nuestros clientes pueden hacer sus pagos distribuidos normalmente durante el mes.

Si todas las entradas y salidas coincidieran con el tiempo no tuvieramos problemas siempre y cuando las entradas fueran iguales o mayores que las salidas pero en la realidad no sucede así, sino que las discrepancias siempre se presentarán. Como sería impráctico el poder conseguir fondos para hacer frente a estas discrepancias a corto plazo el saldo de nuestra reserva líquida debe ser lo suficientemente grande como para amortiguar estas pérdidas temporales de fondos.

Cuando es posible que las pérdidas netas de efectivo continúen durante períodos más grandes de tiempo es entonces discutible si debemos mantener inútiles saldos en efectivo suficientemente grandes para absorber estas salidas o conseguir los fondos necesarios. Un ejemplo clásico se nos presenta con la acumulación de inventarios previo al aumento estacional de las ventas, así como la acumulación de las cuentas por cobrar previo a su recuperación. Para poder mantener esta situación tenemos que emplear efectivo para pagar a proveedores, para pagar salarios, ma-

teriales, gastos de operación, pero esta intermitente salida de fondos no será igualada hasta que no se empiece a vender al contado los volúmenes esperados o hasta que no se empiece a recuperar lo invertido en cuentas por cobrar, mi pregunta sería ¿Qué tan recomendable es tener acumulado efectivo para hacer frente a esta situación ?; la respuesta nos la dará indudablemente el factor costo, es decir, para tomar una decisión al respecto debemos de balancear el costo de obtener un préstamo y lo que nos costaría el tener inmovilizado una determinada cantidad de efectivo.

La forma mejor de evitar estas discrepancias y hacer un mejor uso de nuestro efectivo es tratando de armonizar lo más posible a los elementos que influyen o que determinan estas discrepancias, ya que el presupuesto de efectivo puede ser una herramienta muy eficiente en períodos más largos pero su auxilio en períodos relativamente cortos es casi nulo, como lo hacemos notar anteriormente.

b. Situaciones no previsibles entre las entradas y salidas de fondos

Los riesgos de una huelga, de inundaciones, de fallas en los clientes, de una temporada mala se ciernen sobre cualquier negocio. Estas situciones bien pueden repercutir en una interrupción de nuestras entradas de efectivo o bien pueden repercutir en un gasto súbito, por lo que debemos de considerar una cierta parte de nuestro saldo de efectivo para hacer frente a discrepancias de esta naturaleza. Ahora bien, los factores

que influyen en las diferencias que nos ocupan son por naturaleza imprevisibles, por lo tanto, carecemos de base para poder estimar el peso que tienen para tomar una decisión con referencia a la reserva de efectivo necesaria. En estos casos nos debemos de atener a la experiencia que tengamos y a una posible determinación del riesgo de que ocurran, para que con esa base calculemos una reserva adicional que vendrá a cubrir estos aspectos.

c. Disponibilidad oportuna y segura de otras fuentes de fondos

Otro de los factores que influirán en el nivel de efectivo que debe de mantenerse en caja o banco lo es la disponibilidad o facilidad que tengamos para conseguir efectivo en un momento dado; es decir, que haya la suficiente seguridad de otra fuente de fondo. En este caso y contando con el supuesto anterior las necesidades de efectivo que debamos de tener en nuestras manos será inversamente proporcional a nuestra situación crediticia. En cierto sentido nuestro valor crediticio nos permite transferir una parte de nuestro problema de liquidez al banco a una financiera o a otros acreedores.

Hay que no olvidar que el propio negocio puede ser también una fuente de fondos, al vender las cuentas por cobrar conforme son obtenidas, vender o rentar activos fijos, aumentando así la rapidez del retorno de efectivo a caja. En estos casos hay que tener presente que se nos ha agotado nuestras posibilidades de negociar con el mercado de dinero y ca

pital y que tuvimos que recurrir a la venta de nuestros activos, por lo tanto, estamos empleando nuestro último margen de seguridad.

Cuando de hecho tengamos que hacer uso de una fuente de fondos externa es importante el sopesar cada una de ellas, analizando las ventajas y desventajas que nos presentan una u otra para estar en posibilidades de hacer comparaciones con los réditos que nos proporcionarán y así poder tomar decisiones que beneficien tanto a nuestro objetivo liquidez como rentabilidad.

d. Compensaciones en bancos

Los negocios requieren tener ciertos saldos en efectivo en bancos para compensar los servicios de cobros de cheques, manejo de cuenta o algún otro compromiso que tengamos con el. Naturalmente que nosotros trataremos de balancear el costo de estos servicios por cada concepto en contraposición a las utilidades que el banco pueda recibir por nuestros depósitos con el objeto de asegurar únicamente la adecuada compensación al banco.

Por lo general al solicitar un préstamo en un banco, éste nos exige como mínimo una cantidad determinada en la cuenta de cheques a la cual se le llama saldo de compensación. Por lo tanto, nuestra preocupación será el de tener lo suficiente como para poder compensar los servicios que nos presta el banco.

Dado lo referido anteriormente la compensación bancaria es otro factor que podrá influir en el nivel de efectivo que se deberá tener disponible, aunque cabe la posibilidad que el saldo promedio de nuestros depósitos sea mucho mayor que el que exige la compensación, pero esto se puede deber a los otros tres factores que ya comentamos anteriormente.

3. CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO:

Indudablemente que el control que se tenga de las entradas y salidas de efectivo de caja o banco son de vital importancia ya que un manejo indebido de los fondos puede tener consecuencias de mucha consideración en la buena marcha y segura proyección de la empresa.

Considero de dos distintas naturalezas las posibles fugas que pueden existir tanto en las entradas como en las salidas de efectivo, son sin embargo ambas producto de una deficiente administración. Primero, pueden existir fugas por la actuación fraudulenta de quienes tienen autoridad para manejar directa o indirectamente el efectivo. Segundo, sin existir la mala fe predeterminada puede haber un derroche exorbitante y fuera de control del efectivo por la realización de gastos que si bien son comprobables no pueden ser justificables.

El efectivo que se recibe en la empresa puede ser dispuesto en un gran número de formas. El abono o el pago de algún cliente puede ser robado y reportar al cliente como extraviado o simple y sencillamente co-

mo cuenta incobrable. En cualquier tipo de cobranza pero muy especialmente en las foráneas o que se llevan a cabo en plazas distantes a donde está centralizada la administración de la empresa se presta mucho para llevar a cabo el artificio que se conoce como "traspalar" y que consiste en que el empleado dispone de parte del efectivo que se cobra en un día o de lo concentrado en un período más largo si es cobranza foránea para reponerlo el siguiente día o el siguiente período por la cobranza correspondiente a otro día y así sucesivamente, en tal forma que el empleado demora los pagos de las cuentas por cobrar por unos pocos de días, conservando la cobranza para su uso personal.

En otras ocasiones nuestros clientes están en la mejor disposición de pagar su cuenta a su vencimiento y de hecho así lo hacen, existiendo el problema de que muchos de ellos tienen sus lugares de residencia o sus negocios en partes muy distantes al lugar de operación nuestra, por lo tanto, el período que transcurre del vencimiento de la cuenta y su pago hasta el crédito real que nos hace el banco es considerable llegando a ser hasta de 10 días, ya sea por la demora de la correspondencia o los trámites que tenga que hacer la institución a través de la cual se hacen las operaciones. En tales circunstancias debemos de determinar el medio más eficiente por medio del cual hagamos este tipo de operaciones, en tal forma que se reduzca al máximo el período.

De más importancia que las anteriores fugas son las que tienen sus orígenes como salidas de caja. Aquí se agrava más el problema ad-

ministrativo por que se supone que en estos casos los controles establecidos son más deficientes, ya que nos estaremos deshaciendo indebidamente e incorrectamente de fondos que ya habían ingresado a caja o banco. Al igual que las anteriores fugas estas pueden ser por el obrar de mala fe con finalidades fraudulentas o como producto de una deficiente administración propiamente dicho.

Existen fraudes cuando el dinero sale de la compañía para pagos a proveedores inexistentes o cuando se retiran fondos para propósitos ficticios. En algunas empresas pueden darse casos en que personas a nivel ejecutivo con autoridad sobre el manejo de las cuentas bancarias hagan indebido uso de los recursos líquidos de la empresa para la cual prestan sus servicios, es decir, por la autoridad de que gozan podrán retirar fondos del banco para su uso personal, esta acción podrá llevarla a cabo a principios del mes y al final del mismo, hacer la restitución correspondiente al banco, por lo tanto al hacer la conciliación bancaria por el mes no habrá problema y los saldos del auxiliar coincidirá con el del estado de cuenta, aún sin embargo durante todo el mes se estuvo presentando una diferencia real entre los dos saldos. Fugas indebidas se nos presentan también al pagar a nuestros proveedores; si un proveedor nos vende bajo las condiciones 2/10/30, o sea, 2 % de descuento si pagamos dentro de los 10 días siguientes o pagamos a 30 días el total sin descuento, si decimos que nos es beneficioso el aprovechar el descuento no existe ventaja alguna en pagar las cuentas en el segundo día con preferencia en el día

timo día. Al posponer el pago hasta el último día podemos disponer del dinero por ocho días adicionales.

Sin restarle importancia a las posibilidades de fugas anteriormente comentadas debemos deponer interés especial en las fugas provocadas por la falta de control en los gastos. Considero que pueden ser de tal magnitud y significación estas fugas que en un momento dado desequibren la estabilidad de una empresa, ya que son infinidad de renglones por donde pueden escapar los activos líquidos, y como decíamos anteriormente, es factible su comprobación como de hecho sucede pero su justificación en muchos casos no existe.

Independientemente de las causas particulares que originen estas anomalías, en forma general podemos concretar que las fugas en entradas y salidas de fondos se debe a una pésima administración del activo líquido. Por lo tanto, para evitar estas anomalías deberán de tenerse los sistemas y procedimientos ideales, así como, los controles necesarios para evitar al máximo las multicitadas fugas y evitar a la vez las repercusiones negativas en la liquidez y rentabilidad de la empresa.

4. UTILIZACION DEL EFECTIVO OCIOSO:

Viene a mi mente los comentarios de un hombre de negocios dedicado a la problemática venta en abonos, dicha persona decía, "prefiero y me siento más seguro y confiado cuando tengo suficiente mercancía en el almacén y la cartera con la inversión máxima, aunque en bancos mi

existencia líquida sea mínima". Con el tiempo me di cuenta de que esta persona era enemiga de tener efectivo ocioso. ¿Hasta que punto se puede aceptar este extremo?, en el presente caso indudablemente que los deseos y afirmaciones del hombre de negocios estaban respaldadas en un cúmulo de experiencia que le permitía decidir que lo mejor para su negocio era aquella situación, y en realidad así parecía ser porque nunca tuvo problemas de liquidez y la productividad del negocio era bastante aceptable.

Si los fondos están solo temporalmente en exceso a las necesidades, la inversión de los mismos debe tener un objetivo inmediato y principal; la seguridad del capital. En este caso debemos de alejar de nuestra mente la idea de especular con la finalidad de obtener posiblemente mejores réditos, por lo que queda descartada la posibilidad de invertir los sobrantes temporales en la compra de acciones, obligaciones u otro tipo de inversiones a largo plazo porque estaríamos sacrificando la seguridad de la estructura de nuestro capital. Si hacemos las inversiones anteriormente comentadas al poco tiempo tendríamos urgencia de efectivo o capital líquido para su empleo en el negocio. Nuestros excedentes de efectivo podremos invertirlos dada las limitaciones expuestas en valores de fácil realización.

Para efectos de la inversión de los excedentes que son permanentes se puede seleccionar la misma empresa o bien cualquier otra for

ma de inversión externa a la empresa.

De lo expuesto anteriormente al presentarsenos activos líquidos ociosos antes de tomar una determinación de invertirlos, es necesario que se investigue si el exceso de los fondos es temporal o permanente. Así mismo es muy importante desde el punto de vista financiero el medio y la forma más propicia de invertir los excedentes, en tal forma que beneficie al máximo a la liquidez y a la rentabilidad de nuestra empresa.

5. ANALISIS DE LA INVERSION EN EFECTIVO Y CUASI-DINERO:

Como ya lo afirmamos anteriormente es imposible el poder establecer normas estrictas que guien el pensamiento humano para efectos de toma de decisiones con respecto a la óptima inversión que debe haber en efectivo y cuasi-dinero, (las inversiones a corto plazo de fácil realización o cuasi-dinero deben ser consideradas como capital líquido) cuando mucho podemos valernos de lineamientos generales que normen relativamente nuestro criterio, naturalmente que entre mayor sean los ángulos de donde se analice y se enfoque el problema, los resultados serán mucho mejores.

Podemos hacer uso de algunas bases útiles para determinar y evaluar nuestra inversión en activos líquidos tales como, porcentajes de caja a ventas, caja a activo circulante y caja a pasivo circulante, más para efectos de buenos resultados en la valuación considero que es nece-

sario e imprescindible la experiencia de los movimientos de efectivo en concreto y de las necesidades de los mismos.

Una combinación de experiencia con las herramientas de análisis antes mencionados es como se puede llevar a cabo una valuación más apegada a la realidad y las decisiones que se tomen a este respecto tendrán más peso.

Si el manejo de los activos líquidos en una empresa es de importancia fundamental para sus finanzas en la misma forma el manejo de los efectos por cobrar se rodea de interesantes consideraciones y especulaciones, máxime que la problemática da principios en el momento de llevar a cabo la venta.

En nuestro capítulo precedente seguiremos haciendo consideraciones sobre la rentabilidad y liquidez, pero teniendo otro punto de referencia: Los efectos por cobrar.