

# **Gestión y control del presupuesto de tesorería**

**Fernando Díaz**

**Fernando Díaz (Oviedo, 1976)**, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, cuenta con amplia experiencia en el campo de la gestión financiera y fiscal de empresa tanto por cuenta ajena como propia. Igualmente posee más de 15 años de experiencia docente en dichas áreas impartiendo numerosos cursos de formación para el empleo, formación continua y para empresas en el ámbito de la formación bonificada. Ha sido autor-tutor-colaborador en la elaboración de la parte financiera de diversos planes de empresa.

© 2014 Ediciones Paraninfo, S. A.

Autores: Fernando Díaz  
Diseño y maquetación: Ediciones Nobel, S. A.

ISBN: 978-84-283-9909-8  
Depósito legal: M-25037-2014  
Impresión: Ediciones Digitales

Impreso en España

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org) <<http://www.cedro.org>>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# Índice

<b>1. El presupuesto de tesorería</b> .....	<b>1</b>
1.1. El <i>cash management</i> .....	3
1.1.1. Definición .....	3
1.1.2. Principios y conceptos básicos .....	3
1.1.3. Diferencia según sectores y tamaños .....	5
1.1.4. Reforzamiento de la función financiera .....	6
1.1.5. Autochequeo del <i>cash management</i> .....	7
1.2. El plan de financiación a corto plazo .....	7
1.2.1. El flujo de cobros .....	8
1.2.2. El <i>credit manager</i> .....	8
1.2.3. La gestión de cobros .....	9
1.3. El presupuesto de pagos a corto plazo .....	12
1.3.1. Procesos de pago. <i>Cash-pooling</i> .....	13
1.3.2. Compras a proveedores .....	13
1.3.3. Plazos de pago .....	14
1.3.4. Pagos de nóminas e impuestos .....	15
1.3.5. Pago de inversiones. Financiación de pagos .....	16
1.3.6. Medios de pago .....	17
1.3.7. Pagos por caja .....	18
1.3.8. Previsiones de pago. Días de pago .....	18
1.4. Ingresos previstos a corto plazo .....	19
1.4.1. La posición de liquidez .....	20
1.4.2. Planificar la tesorería .....	23
1.4.3. La inversión de excedentes .....	24
1.4.4. El departamento de tesorería como <i>profit center</i> .....	26
1.5. Análisis de desviaciones .....	27
1.5.1. Identificación de las causas .....	27
1.5.2. Responsabilización .....	29
1.5.3. Medidas correctoras .....	30
<b>2. Aplicación de programas de gestión de tesorería</b> .....	<b>35</b>
2.1. La hoja de caja .....	37
2.1.1. Contenido .....	37
2.1.2. Cumplimentación .....	38
2.2. El plan de financiación a corto plazo .....	45
2.2.1. Contenido .....	45
2.2.2. Cumplimentación .....	48
2.2.3. Desviaciones .....	51

# Introducción normativa

La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional fue el primer texto legislativo que reguló de forma exclusiva las enseñanzas profesionales en España. Una de sus novedades consistió en relacionar directamente la formación con el empleo, permitiendo las convalidaciones y equivalencias entre la Formación Profesional del sistema educativo, la Formación Profesional para el empleo, y experiencia laboral. Para poder desarrollar estas medidas se creó el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales y dos instrumentos básicos: el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el Catálogo Modular de Formación Profesional.

Las Cualificaciones Profesionales responden a la iniciativa que impulsa el Marco Europeo de las Cualificaciones (EQF), para facilitar un espacio abierto de aprendizaje y de empleo, así como la adecuación entre oferta y demanda no solo a nivel estatal, sino entre los distintos países.

El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales ordena las cualificaciones profesionales, incluyendo el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación, de acuerdo con una estructura de módulos formativos articulados en un Catálogo Modular de Formación Profesional. Entre sus principales objetivos tiene el posibilitar la integración de las ofertas de formación profesional, adecuándolas a las características y demandas del sistema productivo.

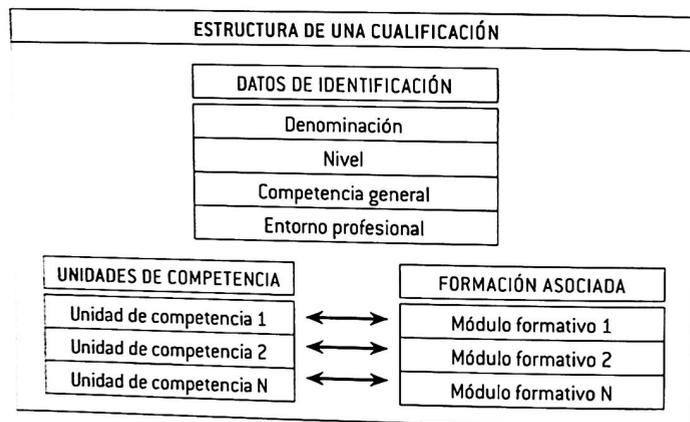
Para conseguirlo, este Catálogo, además de identificar y definir las cualificaciones profesionales que requiere el sistema productivo, establece los contenidos formativos básicos que resultan necesarios para que las ofertas formativas garanticen la adquisición de las competencias profesionales apropiadas para el desempeño profesional.

Las Cualificaciones Profesionales se acreditan mediante "Títulos" de Formación Profesional del sistema educativo, y Certificados de Profesionalidad de Formación para el Empleo. Ambas acreditaciones tienen carácter oficial y son válidas en todo el Estado.

Los contenidos asociados a las cualificaciones profesionales constituyen el Catálogo Modular de Formación Profesional, que se estructura en módulos formativos.

Mediante la superación de los módulos formativos, diseñados en itinerarios específicos para cada Cualificación Profesional, se puede obtener el Certificado de Profesionalidad correspondiente. Además, se posibilita la convalidación de determinados módulos profesionales incluidos en los títulos de Formación Profesional del sistema educativo, asociados a Unidades de Competencia comunes.

El Certificado de Profesionalidad es, por tanto, el instrumento de acreditación, en el ámbito de la Administración laboral, de las cualificaciones profesionales incluidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, adquiridas a través de procesos formativos o mediante procedimientos de reconocimiento de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación, regulados por el Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio.



Las cualificaciones profesionales se estructuran en unidades de competencia, que se definen como agrupaciones de tareas productivas específicas que debe realizar el profesional. Las diferentes unidades de competencia de un certificado de profesionalidad conforman la Competencia General, definiendo el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de una actividad profesional determinada.

Cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia, pudiendo dividirse en unidades formativas.

El módulo formativo es el bloque coherente de formación asociado a cada una de las unidades de competencia que configuran la cualificación. Cada módulo formativo tiene un formato normalizado que incluye los datos de identificación y las especificaciones de la formación que se incluyen en las ofertas formativas conducentes a la obtención de los certificados de profesionalidad.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

- Denominación.
- Nivel de cualificación al que se vincula.
- Unidad de competencia a la que está asociado.
- Código alfanumérico y duración en horas.

**ESPECIFICACIONES DE LA FORMACIÓN:**

- Capacidades: expresión de los resultados esperados de las personas en situación de aprendizaje al finalizar el Módulo Formativo.
- Criterios de evaluación: conjunto de precisiones para cada capacidad que indican el grado de concreción aceptable de la misma. Delimitan el alcance y nivel de la capacidad y el contexto en el que va a ser evaluada.
- Contenidos formativos necesarios para adquirir las competencias a las que se asocia. Requisitos básicos del contexto formativo: espacios e instalaciones y perfil profesional del formador. Estos requisitos tienen carácter orientador para la normativa básica reguladora de las ofertas formativas.

El presente libro desarrolla la Unidad Formativa denominada "Gestión y Control del Presupuesto de Tesorería", UF0340.

Dicha unidad formativa está asociada a la Unidad de Competencia UC0500\_3: Gestionar y controlar la tesorería y su presupuesto, que se incluye en el Módulo formativo MF0500\_3: Gestión de tesorería, que se incluye en la cualificación profesional de referencia ADG157\_3 Gestión Financiera y que pertenece al Certificado de Profesionalidad denominado ADGN0108 Financiación de empresas de la familia profesional de Administración y gestión.

Según el Real Decreto 1210/2009, de 17 de julio, modificado por el RD 645/2011, de 9 de mayo, los contenidos que en esta obra se recogen se corresponden con una formación de 40 horas de duración.

Tanto la estructura como el desarrollo del libro se ajustan al citado Real Decreto y más concretamente a los contenidos de la Unidad Formativa UF0340 que le da título "Gestión y Control del Presupuesto de Tesorería".

## CONTENIDOS

### 1. El Presupuesto de Tesorería.

- El Cash - Management:
  - Definición.
  - Principios y Conceptos Básicos.
  - Diferencia según Sectores y Tamaños.
  - Reforzamiento de la Función Financiera.
  - Autochequeo del Cash – Management.
- El Plan de Financiación a corto plazo:
  - El Flujo de Cobros.
  - El Credit Manager.
  - La Gestión de Cobros.
- El Presupuesto de Pagos a corto plazo:
  - Procesos de Pago. Cash – Pooling.
  - Compras a Proveedores.
  - Plazos de Pago.
  - Pagos de Nómina e Impuestos.
  - Pagos de Inversiones. Financiación de Pagos.
  - Medios de Pago.
  - Pagos por Caja.
  - Previsiones de Pago. Días de Pago.
- Ingresos previstos a corto plazo:
  - La Posición de Liquidez.
  - Planificar la Tesorería.
  - La Inversión de Excedentes.
  - El Departamento de Tesorería como Profit Center.
- Análisis de Desviaciones:
  - Identificación de las causas.
  - Responsabilización.
  - Medidas Correctoras.

### 2. Aplicación de Programas de Gestión de Tesorería

- La Hoja de Caja.
  - Contenido.
  - Cumplimentación.
- El Presupuesto de Tesorería.
  - Contenido.
  - Cumplimentación.
  - Desviaciones.

# 1. El presupuesto de tesorería

## Introducción

Este capítulo comprende la inmensa mayoría de los conceptos necesarios para el entendimiento, de manera conjunta, todo el proceso de gestión de tesorería, desde los diferentes medios y plazos de cobro y pago pasando por la inversión de excedentes (cuando existen) y el análisis de la posición de liquidez de la empresa.

## Contenido

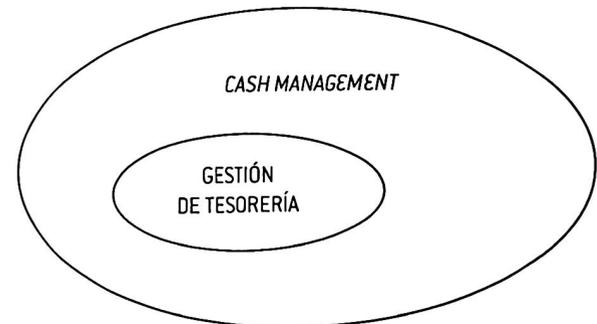
- 1.1. *El cash management*
- 1.2. El plan de financiación a corto plazo
- 1.3. El presupuesto de pagos a corto plazo
- 1.4. Ingresos previstos a corto plazo
- 1.5. Análisis de desviaciones

## 1.1. El *cash management*

Comenzamos el epígrafe distinguiendo dos términos que si bien están íntimamente relacionados frecuentemente se confunden, como son la gestión de la tesorería y el *cash management*. Introducimos los conceptos de *float* financiero y comercial que emplearemos a lo largo de este libro y las fechas valor para los distintos medios de cobro y pago establecidas por el Banco de España. Explicamos el por qué de una correcta gestión de la liquidez y cómo beneficia esta a la empresa, y realizaremos una pequeña autoevaluación inicial en cuanto a qué podemos estar haciendo bien o mal en nuestra gestión de la tesorería.

### 1.1.1. Definición

El *cash management* es el conjunto de medidas estratégicas que dirige los flujos monetarios de la empresa (cobros y pagos) de tal forma que estos afecten al resultado de la empresa (resultado financiero) de la manera más positiva posible. Aunque este término y gestión de tesorería se confunden frecuentemente, no son en realidad lo mismo. La llamada *gestión de la tesorería* se dirige más al concepto de liquidez inmediata, pago a proveedores, gestión de bancos, cobro de clientes, etc.: a esto con frecuencia se le denomina "gestión del circulante". El *cash management* implica además, la parte financiera de la gestión de ventas, compras e incluso la dirección comercial de la empresa.



### 1.1.2. Principios y conceptos básicos

La filosofía del *cash management* se centra en una serie de principios básicos que son los siguientes:

- El dinero tiene distinto valor en el tiempo: así, siempre se preferirá un euro hoy a ese mismo euro mañana. Esto es cierto siempre y muy especialmen-

te siempre que exista inflación, ya que en ese caso el dinero pierde valor (poder adquisitivo). Ese euro actual lo podemos invertir a un tipo de interés de tal manera que mejore la cuenta de resultados de la empresa. De la misma forma si necesitamos dinero, siempre podemos pedirlo pero en tal caso pagaremos un coste, esto es, el tipo de interés por disfrutar hoy de esos euros que no teníamos.

- **Valor bancario:** la fecha valor es aquella donde el dinero entra (cobros) o sale (pagos) a todos los efectos en la cuenta o corriente. No tiene por qué coincidir con la fecha en la que se ingresa o reintegra el dinero. Este posible desfase de fechas está prefijado por los bancos en función de las normas del Banco de España y dependen del tipo de operación (transferencia, cheques...). No obstante, estos plazos pueden ser objeto de negociación.
- **Float o períodos de flotación:** es el plazo que separa dos fechas que afectan a un flujo monetario. El *float* financiero es el que media entre un cobro y la disposición en términos de fecha valor del dinero o, si es un pago, entre el pago y el cargo en cuenta de los fondos. Dada la complejidad veamos un ejemplo:

#### EJEMPLO

Supongamos que se cobra una factura a un cliente por cheque, que nos llega el día 20 de enero por 100 €. Llevamos el 21 de enero dicho cheque al banco y lo ingresamos. Dado que es un cheque de otra entidad no entrará en nuestra cuenta hasta el día 23. Por tanto el *float* financiero es de 2 días, del 21 al 23 de enero.

En el ejemplo anterior, trataríamos de reducir en lo posible dichos dos días. Si la misma situación se produjera con un pago, trataríamos por el contrario de ampliar dicho plazo.

El llamado *float* comercial por el contrario muestra la diferencia entre la fecha en la que se debería producirse un cobro o pago y la fecha en la que realmente se produce. A diferencia del anterior no está relacionado con las fechas valor de las entidades sino con las relaciones comerciales cliente-proveedor.

#### EJEMPLO

Supongamos que debemos cobrar de un cliente un poco "olvidadizo" 100 € de una factura el día 24 de enero; sin embargo el cliente no ordena el pago hasta el uno de febrero. Estos días de diferencia son el *float* comercial.

El *float* comercial de cobros debe por tanto ser minimizado mediante persuasión y negociación con el cliente y el de pagos maximizado de la misma forma, eso sí, en los límites éticamente establecidos.

- La liquidez debe tender a cero: ello no significa que deba ser así porque la empresa marcha mal sino porque hemos alargado en lo éticamente posible el pago a los proveedores y minimizado el de clientes. Esto ha generado unos excedentes de liquidez que como se verá en posteriores capítulos puede ser invertido y por tanto rendirá un tipo de interés tal, que mejore la cuenta de resultados de la empresa. La clave está en que aunque en un momento dado no tenga liquidez pueda acceder a ella de inmediato y a coste nulo o muy bajo (menor que donde invierte los excedentes) para atender dichos pagos. Reseñar que la palabra "cero" es metafórica puesto que es a lo que idealmente se debería tender.

A continuación se incluye un cuadro con las fechas valor para diferentes transacciones según la ley vigente:

- La fecha valor del abono en cuenta ahora debe coincidir con la fecha en la que la entidad bancaria recibe los fondos del banco del ordenante.
- En transferencias desde diferentes entidades, la fecha de valor será un día hábil después de la fecha de la orden de pago del ordenante.
- Para transferencias entre cuentas de la misma entidad, la fecha valor será el mismo día en el que se lanzó el orden de pago.

Los ingresos en efectivo realizados antes de las 11:00 horas tenían como fecha de valor el mismo día de la operación y el día hábil siguiente si se realizaban después de esa hora. Actualmente, la fecha valor será la del día de la operación, con independencia de la hora en la que se realice el ingreso.

Los cheques de la misma entidad tendrán fecha valor mismo día del ingreso. En el caso de que sean de distintas entidades la fecha valor será un día hábil siguiente al ingreso.

#### 1.1.3. Diferencia según sectores y tamaño

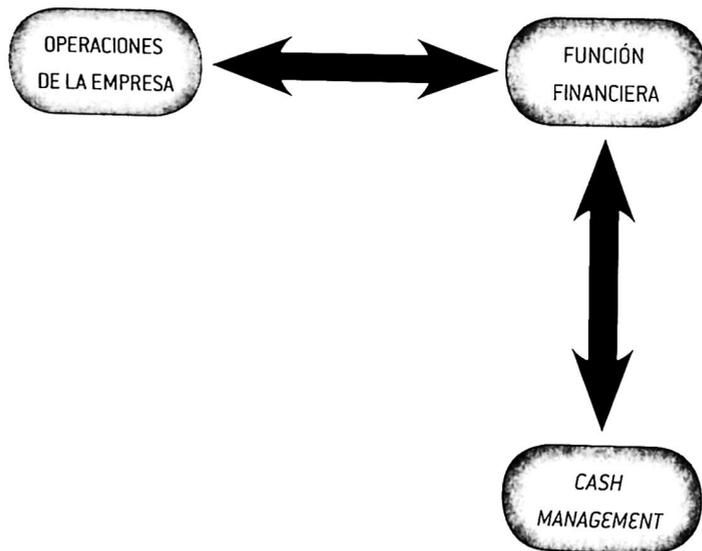
La aplicación del *cash management* no es homogénea y puede por tanto variar atendiendo al tamaño y al sector en el que opera la empresa. En cuanto al tama-

ño, podemos decir a cuanto mayor sea este, mayor será el volumen de negocio, requiriendo de más coordinación y recursos para su gestión (personal, sistemas informáticos, etc.)

Por otra parte, el sector en el que opera la empresa es clave. El ejemplo típico es el de la distribución (grandes superficies) donde los *float* de cobros son casi nulos pues cobran al contado y el de pagos es muy grande al contar con mucho poder de negociación. Ello hace que se generen en muchos casos enormes excedentes de tesorería que bien invertidos mejoran mucho la rentabilidad de la empresa.

#### 1.1.4. Reforzamiento de la función financiera

En el apartado anterior veíamos la importancia de la adecuada inversión de los excedentes generados en la empresa. Con independencia del volumen de los mismos es importante resaltar que el *cash management* refuerza la función financiera en el sentido de que ambas se retroalimentan de manera mutua. Si una empresa invierte en los proyectos adecuados y se financia adecuadamente tanto más fácil será que genere mayores ventas y por tanto flujos de cobro de tal forma que la función de tesorería cobrará mayor importancia. A su vez, esta función mejora como dijimos los resultados de la empresa.



#### 1.1.5. Autochequeo del *cash management*

Por autochequeo entendemos una serie de puntos de comprobación a realizar, de cara a comprobar que nuestra gestión de la liquidez está siendo correcta o al menos aceptable. Lógicamente, esta comprobación dependerá en buena medida del sector y del tamaño de la empresa tal y como ya se ha mencionado anteriormente. Sin embargo, existen una serie de aspectos a comprobar de cara a ver qué puntos es posible mejorar en nuestra gestión. Entre ellos podemos mencionar:

- **Revisar el *float* de cobros (financieros y comerciales):** comprobaremos si existe algún cliente, grupos de clientes o tipología de los mismos que provoquen un desfase importante en los cobros y que alternativas habría a ellos. Lo ideal es coger un período anterior y hacer una media de los *floats* de dicho período.
- **Revisar el *float* de pagos:** podríamos preguntarnos si pudiera ser mejor agrupar ciertos pagos en una fecha determinada o negociar una fecha valor más favorable con la entidad.
- **Revisar la política de existencias:** mantener más existencias de las necesarias da lugar a una merma en la liquidez de la empresa ya que hay que adquirirlas (o producirlas). Ese ahorro adecuadamente invertido podría generar rendimientos.
- **Revisar los saldos de los depósitos y la caja en el último año:** comprobar si podríamos haberlo hecho al menos igual de bien con menor saldo o si por el contrario nos hemos quedado cortos dando lugar a descubiertos indeseados en la cuenta(s).
- **Revisar los activos fijos:** puede ocurrir que hayamos en su día adquirido algún bien de inversión (maquinaria, nave industrial, camión...) que apenas se utilice o ya no sea verdaderamente necesario. Su venta incrementaría la liquidez de la empresa con todas las posibilidades que ello conlleva.
- **Analizar los medios de cobro y pago:** puede que un cierto medio nos esté resultando muy caro (elevadas comisiones o tipo de interés, por ejemplo), bien porque no negociamos bien con el banco y/o porque lo utilizamos demasiado. Lo opuesto puede suceder al tener un medio de cobro o pago infrutilizado. Comprobaremos y renegociaríamos con las entidades/clientes/proveedores hasta minimizar dicho coste lo más posible.

#### 1.2. El plan de financiación a corto plazo

comenzaremos analizando el flujo de cobros y el proceso que se inicia desde que un cliente realiza una venta hasta que cobramos el importe de la misma,

y veremos cómo cada una de las fases tiene su influencia en la liquidez de la empresa. Posteriormente estudiaremos las funciones del *credit manager* para finalmente terminar analizando las diferentes opciones disponibles como medios de cobro, teniendo en cuenta las fechas valor de dichos medios.

### 1.2.1. El flujo de cobros

Por cobros se entiende toda la corriente de flujos monetarios derivada principalmente de las ventas o prestaciones de servicios de la empresa. Puede haber cobros que tengan como origen una operación de carácter extraordinario o no regular (por ejemplo, la venta de una nave no usada por la empresa); por ello, los cobros son el generador de liquidez de la empresa. Este proceso se puede subdividir en las siguientes fases:

**Venta:** momento en que se hace firme el pedido o encargo del cliente.

**Entrega:** momento en que se entrega el bien prestado o el servicio.

**Facturación:** desde que se emite la factura y por tanto se devenga, esto es, se genera la obligación de pagar por parte de nuestro cliente. Puede coincidir o no con la fecha de entrega. La factura debería llevar siempre un vencimiento o fecha en que se debe pagar la factura.

**Cobro:** fecha en la que el cliente realiza el cobro.

**Ingreso:** fecha en la que el dinero del cobro entra realmente en nuestra cuenta, la cual depende de la fecha valor.

Se trata pues de minimizar en lo posible los días que transcurren entre la venta y el ingreso, en otras palabras, el *float* financiero y el comercial debe ser mínimo, tal y como vimos en epígrafes anteriores.



### 1.2.2. El *credit manager*

Esta figura es más bien propia de empresas medianas y grandes, ya que como vimos en un epígrafe anterior el tamaño de la empresa era un factor determinante en todo el *cash management*. Su función principal es analizar el riesgo de los clientes, entendiendo por este las probabilidades que existen de que este impague. Igualmente, en aquellos morosos o impagados, es su labor hacer lo posible para cobrar lo adeudado. En resumen, las funciones del *credit manager* son:

- Llevar el control de clientes informando al departamento de tesorería de los cobros que se esperan.
- Establecer las condiciones de vencimiento de cada cliente, muy especialmente los plazos de pago.
- Evaluar los incentivos que se pueden conceder a un cliente, por ejemplo descuentos por pronto pago, por volumen de compras en función de la calidad crediticia o *rating* del cliente (esto es, si es o no buen pagador), los plazos de pago, etc.

### 1.2.3. La gestión de cobros

En la gestión de cobros se encuentran buena parte de las claves del *cash management*. Entre ellas están:

- Las condiciones de venta: dado que queremos minimizar el número de días entre la venta y el cobro, es vital fijar correctamente los vencimientos, facturar adecuadamente en tiempo y forma así como tener en cuenta que algunos clientes, sobre todo los grandes, tienen días fijos de pago (por ejemplo, pagan a proveedores el 15 de cada mes y ningún otro día).
- Los sistemas de entrega: dado que no se emite factura hasta que el bien llegue al cliente o se preste el servicio, cuanto más tarde esto último en suceder, más tiempo tardaremos en facturar y por tanto más en recibir el cobro.
- El flujo de información entre departamentos: si un departamento de almacén tarda más tiempo del debido en entregar la documentación al departamento de facturación la facturación se retrasa.
- La forma de cobro: veremos a continuación algunas de las distintas formas de cobro así como sus ventajas e inconvenientes.

El cheque es un documento por el cual una parte autoriza a otra a cobrar a otra en su cuenta corriente una deuda determinada. Este cobro puede teóricamente realizarse desde el momento en que el cliente nos entrega el cheque. Los cheques o talones (como también se denominan) conviene ingresarlos lo antes posible, muy especialmente si son de distintas entidades, ya que si es así el dinero no entrará "en valor" en nuestra cuenta como mínimo hasta un día hábil más tarde, si bien esto en ciertos casos podría negociarse con los bancos. Además, los bancos suelen cobrar una comisión por cheque ingresado. Si vamos a cobrar por cheque con cierta frecuencia y cierto volumen conviene negociar con el banco para obtener una comisión fija (y todo lo baja que se pueda) por operación. En caso de impago, el cheque está protegido por la ley bancaria.

CHEQUE	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Elegimos la entidad donde lo queremos ingresar. Cobertura legal.	Es iniciativa del deudor elaborarlo y enviarlo. Comisiones, <i>float</i> financiero y comercial.

La transferencia consiste en ordenar al banco el envío de una suma de dinero a otra cuenta (la del acreedor). Las ventajas y desventajas se pueden resumir en el siguiente cuadro:

TRANSFERENCIA	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
No tiene coste para nosotros pues la comisión la paga el cliente.	La iniciativa de ordenar la transferencia es del cliente.  <i>Float</i> financiero cuando las entidades de cliente y acreedor son distintas.  Menor cobertura legal en caso de amparo.  Comisiones y <i>float</i> financiero y comercial.

El cobro en metálico es el más tradicional y universal aunque está en desuso, sobre todo para cantidades superiores a un cierto importe.

METÁLICO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Liquidez inmediata. Coste cero.	Es iniciativa del deudor igualmente pagarnos. Inseguridad ( robos, pérdida... )

En el efecto o recibo, al contrario que los medios de cobro anteriores, es el acreedor (o sea, nosotros) el que inicia el proceso de cobro; este ordena al banco realizar un cargo en una fecha determinada en la cuenta del acreedor. Es el medio de cobro habitual para pagos frecuentes y periódicos, a nivel doméstico podemos hablar de cuando la compañía electrónica o telefónica nos "pasa" por el banco la factura mensual. Con los sistemas informáticos se convierte en un sistema muy sencillo de cobro al poderse realizar telemáticamente vía banca electrónica. Esta rapidez y sencillez se logra en buena parte gracias a unos estándares de formato existentes que se han de cumplir y que son compatibles entre diferentes entidades. Este formato suele consistir en una hoja de cálculo donde se especifican con exactitud una serie de campos y los formatos de celdas, etc. Naturalmente, el

banco nos cobrará una comisión, que será deducida del importe final que percibimos del cliente. Igualmente, debe tenerse en cuenta la fecha valor que no será en general el mismo día que ordenamos al banco realizar los cargos.

RECIBOS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Es nuestra iniciativa el cobrar al cliente. Fácilmente realizable por medios telemáticos.	Comisiones.  No tiene la misma garantía jurídica que un cheque.

El pagaré viene a ser bastante similar al cheque con la diferencia de que se puede cobrar a partir de una determinada fecha (el cheque desde el momento de la emisión). Presenta la gran ventaja de que se pueden descantar, esto es, el banco (si lo autoriza y no ve excesivos riesgos) puede adelantarnos el importe antes de dicha fecha; eso sí, a cambio de unos intereses y comisiones. Además cuenta con una garantía jurídica amparada por la llamada *ley cambiaria*, muy similar a la del cheque.

PAGARÉ	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Elegimos la entidad donde lo queremos ingresar. Cobertura legal. Se puede descontar.	Es iniciativa del deudor elaborarlo y enviarlo.  Comisiones y <i>float</i> financiero y comercial así como los intereses derivados del descuento si procede.

Una vez establecidos los canales de cobro, puede ocurrir que el cliente pague al vencimiento o no lo haga. En este último caso el cliente pasa a ser calificado como moroso. Para evitar en lo posible esta situación, es responsabilidad del *credit manager* la correcta evaluación del riesgo de cada cliente. Las consecuencias de un impago así como las medidas dependen también del medio de cobro elegido aunque en general los más problemas son el cheque y los efectos y pagarés. Así, por ejemplo, en el caso del cheque conviene:

- Fijar intereses de demora en el contrato para el caso de retrasos.
- Recordatorios de vencimiento de factura.

Un cheque impagado, además de las consecuencias jurídicas correspondientes al emisor, puede generar mala imagen para el acreedor en su entidad bancaria pues es posible que dé lugar a un descubierto en cuenta y origina gastos de devolución que pueden llegar a ser elevados.

Para el caso de los efectos el impago puede ser por problema del cliente: falta de liquidez o fondos, falta de seguimiento de las cuentas bancarias, etc., o de la propia entidad bancaria. Si un pagaré es devuelto por falta de fondos, debemos remitir al cliente una carta donde le especificamos lo que nos debe (incluyéndole los gastos de devolución que nos cargó el banco por su culpa), esto no es obligatorio pero sí es buena práctica. En el caso de los pagarés, si lo llevamos al descuento es muy importante saber que la entidad bancaria que nos adelanta el dinero no asume el riesgo de impago del cliente, de tal manera que si al vencimiento el cliente no paga el banco nos cargará en cuenta el importe del pagaré (llamado nominal) más los gastos de devolución. Algunas empresas contratan un seguro de impagos de tal manera que si el cliente no paga recuperan el dinero mediante dicho seguro. El llamado *factoring*, por el contrario, sí asume el riesgo de impago del cliente aunque el coste que tendremos que pagar es normalmente muy alto. Este coste es la diferencia entre la factura que aseguramos y lo que la empresa de *factoring* nos abona realmente por dicha factura.

De todo lo anterior se refuerza la idea que tiene el *credit manager* a la hora de establecer las condiciones de pago a los clientes y lo que se viene a llamar el límite de crédito. Este viene a ser la suma hasta la cual estamos dispuestos a "fiar" al cliente, esto es, la que no nos paga al contado sino en fecha futura. Para minimizar el riesgo de morosidad el *credit manager* debe recopilar toda la información disponible y posible sobre el cliente mediante diversos medios tales como:

- Los Registros de Impagados como RAE, ASNEF o CIRBE nos dan una idea de los riesgos o procesos impagados que un cliente ya tiene.
- Informes de bancos.
- Análisis de las cuentas anuales del cliente depositadas en el Registro Mercantil.
- Intuición y "boca a boca", especialmente en empresas pequeñas y localidades no muy grandes donde el rumor, aunque muchas veces malintencionado, circula con profusión.

### 1.3. El presupuesto de pagos a corto plazo

Si en el epígrafe anterior nos dedicamos principalmente al análisis de los cobros, en este realizaremos el de pagos. Iniciamos la exposición con una tendencia bastante actual que es la agrupación de pagos mediante redes de cuentas centralizadas y periféricas para posteriormente pasar al análisis de los medios y plazos de pago. Por su especial carácter hemos querido separar del resto el pago de nóminas, impuestos y seguros sociales así como el pago de los bie-

nes de inversión analizando las opciones de pago que existen para este tipo de bienes. Haremos una breve disertación sobre los pagos por caja, que si bien están relativamente en desuso, la Ley de Limitación de Pagos en Efectivo hace imprescindible su mención.

#### 1.3.1 Procesos de pago. *Cash-pooling*

El *cash-pooling* o *centralización de fondos* es un servicio que básicamente sirve para centralizar la gestión de la tesorería en una empresa. Si bien el término se refiere al hecho de agrupar o centralizar, es importante destacar que en la realidad tiene una definición más genérica, en el sentido de que puede hacer referencia al grado de centralización o descentralización de la misma. Este grado varía con el tiempo, de hecho una empresa joven suele tener una tesorería muy centralizada puesto que los propios dueños o gerentes llevarán las riendas de la misma. Sin embargo, hoy por hoy muchas entidades bancarias ofrecen estos servicios de tesorería centralizada a sus clientes, si bien se dirige sobre todo a empresas medianas y grandes. Normalmente, el sistema típico de *cash-pooling* consiste en una cuenta centralizada y varias cuentas periféricas, todas ellas en una misma entidad. Periódicamente se hacen los llamados barridos traspasando los fondos de las periféricas a las centrales.

Entre las ventajas que aporta el *cash-pooling* se encuentran:

- Mayor poder de negociación con el banco al tenerlo todo centralizado, lo que nos debería permitir disfrutar de mejores condiciones.
- Menores gastos de personal para la gestión y control de las diferentes cuentas.
- La información periódica, de cara a la elaboración de estados financieros diversos, es susceptible de estar más resumida y con mayor visión global.

Entre las desventajas podemos citar:

- Trabajar con una sola entidad bancaria puede suponer excesiva dependencia y por tanto riesgo.
- Puede requerir inversiones especialmente en materia de sistemas de información para el seguimiento de los movimientos.

#### 1.3.2. Compras a proveedores

Dado que las compras a proveedores son fundamentales para la actividad de la empresa, asegurar su abastecimiento y calidad en este apartado es de vital impor-

tancia. Se puede y se debe examinar a un proveedor incluso antes de establecer relaciones comerciales con él, a fin de averiguar cuánto suelen tardar en pagarle, si es fiable o no en los pedidos, qué condiciones adicionales nos podría brindar llegado el momento, etc. Una de las formas es obtener del registro mercantil correspondiente las últimas cuentas anuales depositadas y calcular sus períodos medios de cobro. Este es el número de días que, en promedio, tarda en cobrar el proveedor de sus clientes. Se calcula fácilmente con la siguiente fórmula:

$$PM_{\text{cobro}} = [\text{Saldos pendientes de cobro} / \text{Ventas totales}] * 365$$

El numerador lo obtendremos de activo del balance de situación y las ventas de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Unos plazos medios pequeños pueden suponer que la empresa concede poco crédito, es decir, entre la facturación y el cobro media poco tiempo, o bien puede suceder lo contrario. De esta información plantearemos la táctica de negociación de la que se derivarán las condiciones de compra.

Los elementos que debemos pactar son los siguientes:

Fecha de entrega y fecha de facturación (recordemos que no tienen por qué coincidir).

Precio.

- Costes anexos: seguros, repercusión de aranceles, portes, etc. Condiciones de pago.

### 1.3.3. Plazos de pago

En el trato comercial, suele ser común (si bien es cierto que no siempre es así) que un proveedor conceda un plazo para el pago de la factura a su cliente (se dice que "le da crédito"). En el caso de que el cliente pague antes del plazo concedido por el proveedor, es decir, antes del vencimiento, entonces se concedería un descuento por pronto pago. Para determinar nosotros, como cliente, qué alternativa nos resulta más conveniente, no tenemos más que calcular el coste de ambas opciones:

### EJEMPLO

Un proveedor nos concede 60 días para pagar una factura de 1.000 €. Si pagamos en los 15 primeros días nos concede un descuento del 3 %. El banco nos paga por nuestros depósitos un 0,41 % mensual. ¿Qué opción es más conveniente desde el punto de vista financiero?

#### Opción 1. Aplazamiento a 60 días

Por esos 1.000 € durante 60 días obtendríamos de intereses:  $1.000 \times 0,41 / 100 = 4,1 \text{ €}$

#### Opción 2. Descuento por pronto pago

Al pagar en los primeros 15 días nos ahorraríamos:  $1.000 \times 3 / 100 = 30 \text{ €}$   
Por tanto claramente, nos conviene si podemos, adelantar el pago de la factura.

### 1.3.4. Pago de nóminas e impuestos

Las fechas de pago de las nóminas están enormemente condicionadas por la legislación laboral vigente, esto es, el Estatuto de los Trabajadores, convenios colectivos, etc. Por ello, nuestro margen de maniobra será desde luego mucho menor. El método más común de pago es la transferencia bancaria, entre otras cosas porque nos da margen para "jugar con las fechas valor". Dado que en muchos casos el banco del trabajador será distinto que el de la empresa dispondremos del orden de un adicional para que nos cargue el dinero de las nóminas "en valor". Señalar que ese día de retraso en valor genera muchos intereses al banco, arma que podríamos utilizar para negociar con él. Igualmente, da buena imagen y genera un mejor clima de relaciones laborales el pagar las nóminas puntualmente y siempre el mismo día, si bien en los tiempos actuales de bajas ventas y escaso crédito esto no siempre es posible.

Con los impuestos el banco dispone de una media de 10 días entre la fecha en la que nosotros los presentamos y los abonamos (IRPF, IVA, Sociedades, etc.) y la fecha en la que el banco transfiere los fondos a la correspondiente administración tributaria. Para el caso de los seguros sociales el plazo medio es de cinco días, por tanto si nuestro volumen en seguros sociales y/o impuestos es lo suficientemente grande podemos negociar con la entidad bancaria, de tal manera que nos apliquen una fecha valor más dilatada a la que correspondería, como por ejemplo:

## EJEMPLO

Supongamos que trimestralmente pagamos una media de 12.000 € en impuestos (IVA, IRPF, retenciones diversas, etc.). Si negociamos con el banco para que nos lo cargue el día 25 en vez del 20, entonces al cabo de un año (4 trimestres) y suponiendo que el banco nos pague un interés por nuestros depósitos del 3,5 %, habremos obtenido:

$$12.000 \text{ €} \times (3,5 / 100) \times (20 / 365) = 23,01 \text{ €}$$

El último factor se refiere a cinco días en los que tenemos ese importe rindiendo intereses durante cuatro veces al año. Estos 23,01 € pueden ser vistos tanto como un ingreso, tanto como un ahorro financiero. El resultado es el mismo, esto es, equivale a habernos financiado gratuitamente durante 20 días del año.

- Seguros sociales: que nos lo carguen con fecha valor en los primeros días del mes en vez del 31 como es lo habitual.
- Impuestos: que nos los carguen el día 25 en vez del 20 como es lo normal.

El objeto de intentar negociar estos períodos de cargo en cuenta es, como vimos en epígrafes previos, el valor temporal de dinero. Veámoslo de nuevo con un pequeño ejemplo:

### 1.3.5. Pagos de inversiones. Financiación de pagos

El pago de bienes de inversión tales como maquinaria, vehículos, naves industriales, ordenadores, etc., tiene unas características especiales, principalmente porque:

- Son bienes que suelen tener importes elevados de adquisición.
- Retroceder en su compra no suele ser fácil.
- Son en muchas ocasiones claves para la producción de nuestra empresa.

Aun en el caso de que dispusiéramos de la liquidez suficiente para adquirir el bien en cuestión, ello podría suponer una merma muy significativa de la misma que en un momento dado puede no convenirnos. Por ello, existen diversas formas para la financiación de este tipo de pagos.

El *renting* es muy común en las últimas décadas. En vez de comprar el bien, se lo arrendamos a una entidad financiera a cambio de una cuota mensual; en dicha cuota suele estar incluido el mantenimiento periódico, reparaciones, seguros, etc., del bien. Es muy común para las flotas de vehículos de empresa pero también para ordenadores y otros elementos. Las deducciones desde un punto de vista fiscal hacen aún más atractiva esta fórmula de financiación.

El *renting* es muy a menudo confundido con el *leasing*, pero este no suele llevar incluido el mantenimiento y existe una opción de compra, generalmente a los dos años del contrato, por que el arrendatario (nuestra empresa) puede escoger entre pagar una cuota final y quedarse con el bien, o devolverlo.

### 1.3.6. Medios de pago

Lo aprendido en el epígrafe de medios de cobro es funcional para el caso de los pagos. Así, tenemos:

- Cheque: este sistema es el que más nos conviene cuando nos convertimos en pagadores, puesto que:
  - a) Nos proporciona un plazo extra desde que se emite el cheque hasta que el proveedor lo lleva a su cobro y finalmente nos lo cargan en cuenta en valor. No es más que un ejemplo de *float* financiero que mencionamos en anteriores epígrafes.
  - b) Se puede emitir contra cualquier cuenta donde tengamos fondos, por lo que no siempre será necesario realizar traspasos entre cuentas.
  - c) En el caso de que en nuestra transacción comercial hubiera habido devoluciones y/o descuentos posteriores a la emisión de la factura, podemos emitir el cheque por el importe neto.
- El efecto: por efecto podemos referirnos a un pagaré, una letra de cambio o un recibo que nos giren; desde luego no tiene la flexibilidad del cheque. En el momento en que aceptamos un efecto damos conformidad al mismo y nos obligamos a su pago convirtiéndonos en el responsable principal en caso de impago. En este caso, las consecuencias de no atender el pago a su vencimiento puede suponer la inclusión en un registro de morosos. Otra desventaja es el hecho de que estos efectos, al ir en muchos casos domiciliados por el banco, nos pueden obligar a tener siempre saldo en las fechas en que se prevean los cargos con el fin de no quedar en descubierto, lo que implica mayor control de cuentas, etc. Transferencia: como pagadores, es quizás

el método menos conveniente contando con la ventaja de que, al igual que el talón, somos nosotros los que tomamos la iniciativa de ordenar el pago. Salvo que tengamos poder de negociación suficiente llevará aparejada una comisión sobre el importe de la misma con una cantidad mínima. No obstante, si optamos por este medio de pago de una forma habitual, conviene negociar, si no es posible coste nulo al menos una tarifa fija por transferencia realizada. De esta manera podremos controlar nuestros costes y hacer previsiones de tesorería más exactas.

### 1.3.7. Pagos por caja

Como se mencionó en el epígrafe dedicado a los cobros, la caja está cada vez más en desuso en relación a otros sistemas de cobro y pago, básicamente por seguridad y porque el dinero en caja pierde valor al no rendir el más mínimo interés. A pesar de ello, la caja sigue siendo usada en empresa pequeñas, muy especialmente aquellas que prestan servicios o venden productos al por menor o para realizar pagos de compras de poco valor. Es muy importante recordar en este epígrafe que desde la entrada en vigor de la Ley de Pagos en Efectivo, en el año 2012, se prohíbe la realización de transacciones en efectivo por encima de los 2.500 € con carácter general. Es, asimismo, imprescindible recordar que a efectos de esta ley se entienden por efectivo no solo los billetes y monedas sino también los cheques al portador. No obstante, aunque en nuestra empresa el empleo de este medio de pago sea escaso, es necesario llevar un correcto seguimiento y control de la caja mediante la hoja de caja y realizar periódicamente un arqueo de la misma como veremos en epígrafes siguientes.

### 1.3.8. Previsiones de pago. Días de pago

Es tremendamente útil, de cara a planificar nuestra liquidez, el establecimiento claro de unas previsiones de pagos (proveedores, nóminas, seguros sociales, etc.) para evitar descubiertos en cuenta. Fijar unos días de pago periódicos mensuales ayuda a controlar los pagos, pues de esta forma podremos ordenar dichos pagos por fecha de vencimiento y realizarlos esos días. Debemos considerar que no siempre es posible determinar con exactitud la cuantía exacta de todos los pagos a realizar, si bien debemos intentar que la precisión sea la máxima posible. La clave es elegir la fecha exacta del mes donde realizaremos los pagos y muy en especial el número de días de pago al mes. En cuanto a la fecha, lo lógico es establecerla en el momento o justo después de cuando preveamos el mayor flujo de cobros del período. Por ejemplo, si cobramos a nuestros

clientes mediante recibo a finales de mes, puede ser conveniente fijar el día de pago a principios del mes siguiente pues se presupone que dispondremos de mayor liquidez. Si por el contrario les cobramos a principios de mes, puede ser mejor establecer la fecha de pago a mediados de mes, típicamente el día quince. De incluso mayor importancia y más difícil fijación es el número de días de pago mensuales; este número es crucial en el sentido de que nos puede proporcionar una valiosa financiación por parte de nuestros proveedores. Si fijamos un día de pago al mes dispondremos de un crédito medio de unos quince días. Como es lógico, todos los pagos que por cualquier razón no entren en la remesa de ese día (proveedor que no ha enviado la factura, discrepancias, etc.) tendrán que esperar al día de pago del siguiente mes. Si establecemos dos días de pago al mes, el crédito medio será, lógicamente, la mitad que el anterior, esto es, de unos 7,5 días, mientras que si fijamos tres días de pago el crédito medio queda reducido a aproximadamente la tercera parte, es decir, unos 5 días. La primera impresión puede parecer muy clara: fijemos un solo día de pago al mes; sin embargo, en la práctica esto puede no ser nada fácil pues habrá proveedores que no estén dispuestos a financiarnos tanto tiempo. De manera muy sencilla y aun a riesgo de simplificar, podríamos decir que, con carácter general, será nuestro poder de negociación el que determine en buena medida nuestros días de pago. El ejemplo anterior podría extenderse incluso a fijar más de 3 días de pago al mes, por ejemplo uno a la semana. Lo anterior se sintetiza en el siguiente cuadro:

DÍAS DE PAGO MENSUALES	DÍAS DE CRÉDITO MEDIO OBTENIDOS
1	15
2	7,5
3	5

### 1.4. Ingresos previstos a corto plazo

la posición de liquidez de la empresa es vital para su evitar problemas de liquidez que puedan dar lugar a impagos y la subsecuente mala imagen, junto con otros problemas. Para su análisis introducimos, a nivel básico, los conceptos de fondo de maniobra así como las ratios de liquidez más comunes, poniendo especial énfasis en su interpretación más que en su cálculo, y si existieran excedentes evaluaremos algunos vehículos de inversión de los mismos. En el departamento de tesorería como *profit center* se sugiere la visión del mismo como un generador de beneficio de manera que tenga su propia cuenta de resultados.

### 1.4.1. La posición de liquidez

La posición de liquidez puede definirse como el saldo total con fecha valor que la empresa tiene en todas sus entidades financieras en una fecha determinada. De esta se deriva la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, según van alcanzando sus correspondientes vencimientos. Esta posición depende no solo del efectivo propiamente dicho sino también de la capacidad que la empresa tenga para transformar o realizar su activo en dinero. Por ejemplo, sirve de poco tener un saldo importante en cuentas a cobrar si esos clientes tienen una alta probabilidad de insolvencia o al menos de que el cobro se dilate en el tiempo excesivamente. Por la misma razón, un volumen de existencias en el almacén no nos dice nada de por sí, si por cualquier motivo no las podemos vender para obtener liquidez o si no podremos lograr ese objetivo en un tiempo aceptable.

Para la planificación y optimización de la posición de liquidez es crucial el correcto entendimiento de los siguientes conceptos:

- Fondo de maniobra.
- Ratio de liquidez.
- Ratio de acidez o *acid test*.

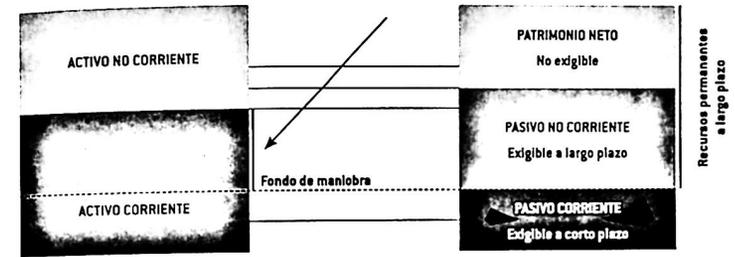
El fondo de maniobra, también llamado *capital circulante*, viene dado por la siguiente fórmula:

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Recordemos los conceptos contables. El activo corriente es el conjunto de bienes y derechos de la empresa que permanecerán en la empresa menos de un año. Básicamente y aun a riesgo de simplificar, consta de las existencias, las cuentas de clientes pendientes de cobro y los saldos mantenidos en caja y bancos. Por otra parte, el pasivo corriente es el conjunto de deudas y obligaciones que la empresa mantiene con terceros y que tienen su vencimiento en un período inferior a un año. Según el tamaño relativo de ambas masas, el fondo de maniobra puede ser negativo, nulo o positivo. Se pueden dar diversas situaciones, si bien diremos que:

- Si el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, entonces el fondo de maniobra es positivo, lo que quiere decir que con su activo corriente la empresa puede pagar su pasivo corriente u obligaciones a corto plazo. Dicho

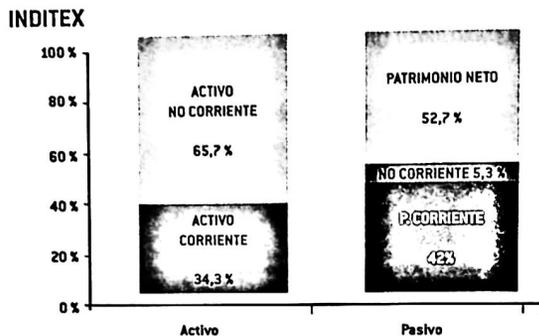
de otro modo, la empresa, vendiendo sus existencias, cobrando a sus clientes lo pendiente y sumándole sus saldos de caja y bancos pagaría todas sus deudas a corto plazo (proveedores, nóminas, seguridad social, etc.) y le quedaría un remanente. Gráficamente quedaría así:



Cabría inicialmente pensar que cuanto más grande sea un fondo de maniobra, mejor; sin embargo, esto no es necesariamente así por varias razones:

- a) Supone un coste de oportunidad, pues ello implica un número de recursos ociosos a los que no les estamos obteniendo rentabilidad alguna. Si nuestra empresa genera mucho efectivo debemos invertir dicho exceso (excedentes) de la manera más óptima posible. Esto se verá en un epígrafe posterior.
  - b) Un fondo de maniobra positivo no necesariamente implica liquidez inmediata para atender todas las obligaciones a corto plazo, pues es posible que no seamos capaces de dar salida (vender) a nuestras existencias del almacén por numerosas razones, como pueden ser: obsolescencia de las mismas, deterioro, mala política comercial y/o de producción, etc. Igualmente, los clientes que tenemos pendientes de cobro pueden no pagar o tardar mucho en hacerlo (concurso de acreedores, mala política de crédito, falta de ética, etc.). En cualquier caso, tendríamos dificultades claras de liquidez a pesar de tener un fondo de maniobra positivo.
- Si el activo corriente es menor que el pasivo corriente entonces el fondo de maniobra será negativo. Esto implica que la empresa ni convirtiendo en líquido todos sus activos a corto plazo (corriente) podría atender todas sus obligaciones a corto plazo. Gráficamente se muestra, a modo de ejemplo, la representación del fondo de maniobra de la empresa Inditex a cierre del año 2009:

## ESTRUCTURA DEL BALANCE DE INDITEX, S. A. EN 2009



Como podemos ver, el activo corriente es aproximadamente un 8 % menor que el pasivo corriente. Cabría por tanto pensar que Inditex tiene problemas de liquidez cuando muy dudosamente esto sea así. Es muy común que en cierto tipo de empresas, sobre todo relacionadas con la distribución, el fondo de maniobra sea negativo. Este fenómeno se explica por el hecho de que cobran al contado a sus clientes, obteniendo así grandes volúmenes de efectivo de manera inmediata, y disfrutan de dilatados plazos de pago de sus proveedores por tener la empresa un gran poder de negociación debido a su volumen de compra a estos. Lo anterior tiene como consecuencia que Inditex se "financia" con los proveedores y el dinero de los clientes se utiliza para financiar su crecimiento (nuevas tiendas, fábricas, etc.) el cual supone activo fijo (locales, naves, etc.). Evidentemente, en otros casos un fondo de maniobra negativo sí puede representar un problema para la liquidez de la empresa, llevándola, teóricamente, hasta una situación de concurso de acreedores (antigua suspensión de pagos).

La situación donde el activo corriente fuera igual al pasivo corriente sería la llamada de "equilibrio financiero a corto plazo". Representa lo óptimo, en el sentido de que no habría posibilidad alguna de sufrir tensiones de liquidez ni de poseer excesivos recursos ociosos. Dado su carácter más bien teórico no profundizaremos más en ella.

Continuando con nuestro análisis de la posición de liquidez, la llamada ratio de liquidez está relacionada con el fondo de maniobra. Una ratio es siempre un cociente entre dos magnitudes cualesquiera, en este caso:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuanto más elevada sea esta ratio mayor es la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones a corto plazo. Una ratio mayor que uno se correspondería con un fondo de maniobra positivo y si fuera menor que la unidad con un fondo de maniobra negativo.

Por último, la ratio de acidez de la empresa mide su liquidez más inmediata. En párrafos anteriores mencionamos el hecho de que es posible un activo corriente grande en relación al pasivo corriente y sin embargo tener problemas de liquidez, al ser imposible o difícil dar salida a nuestras existencias y cobrar las cuentas de nuestros clientes. Esta ratio será, por tanto, una derivación de la anterior, en la que le restamos al activo corriente aquellas partidas que supuestos serán más difíciles de convertir en efectivo. Se asume que generalmente estas últimas son las existencias, si bien podemos restar también los saldos de clientes pendientes de cobro:

$$\text{Ratio de acidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Podríamos incluso ser extremadamente conservadores en nuestra aproximación a la liquidez y poner en el numerador únicamente las disponibilidades líquidas, es decir, los saldos de caja y bancos, pues esto sería en realidad la auténtica y verdadera liquidez inmediata de nuestra empresa. De lo expuesto se deduce que esta ratio debe estar aproximadamente en la unidad.

Vistos estos conceptos, y dada la relativa interpretación que se puede esperar del fondo de maniobra y las ratios anteriores, se puede suponer lo complicado que resulta determinar un nivel óptimo de fondo de maniobra en nuestra empresa. Para ello, se hace necesaria una elaboración lo más exacta posible de un presupuesto de tesorería. Este, junto con una buena dosis de experiencia e intuición, nos harán aproximarnos a ese óptimo.

### 1.4.2. Planificar la tesorería

De cara a planificar de la mejor manera posible la tesorería de la empresa nos basamos en los datos contables para averiguar los activos y pasivos existentes y, con ello, la elaboración de las previsiones de entradas y salidas de liquidez tanto en fechas como en cuantías. La recogida previa de información es básica no solo en tiempo sino también en forma, esto es, con la calidad y exactitud suficiente para poder establecer previsiones fiables. Este proceso de planificación implica un número de documentos o ficheros, hoy por hoy informatizados, basados en pre-

visiones a distintos plazos que oscilan entre días e incluso años. Con estos datos se elabora la previsión de tesorería de tal forma que evitemos en la medida de lo posible quedarnos cortos de fondo de maniobra, como vimos en el epígrafe anterior, o incluso mantener un nivel demasiado alto del mismo. Vemos en el siguiente cuadro-resumen las consecuencias de uno y otro extremo:

#### CONSECUENCIAS DE LA CARENCIA DE LIQUIDEZ

- Tensiones y problemas con bancos y proveedores que dan lugar a una mala imagen.
- Costes de oportunidad, es decir, rentabilidad que perdemos por no invertir los excedentes que se pudieran derivar de una correcta gestión.
- Necesidad de préstamos, créditos y descuentos para financiar los déficits de tesorería, lo que generará excesivos gastos financieros (intereses).
- Riesgo de tipo de interés: derivado del anterior, el riesgo de una subida en el mismo encarecerá aun más la financiación.

#### CONSECUENCIAS DE UN EXCESO DE LIQUIDEZ

- Coste de oportunidad derivado de poder invertir el exceso en activos más rentables.
- Pérdida del poder adquisitivo del efectivo por la inflación.
- Si mantenemos cuentas en moneda extranjera, riesgo de depreciación del tipo de cambio.
- Riesgo de tipo de interés: en este caso el riesgo de una bajada en el mismo pues perderemos más rentabilidad.

#### 1.4.3. La inversión de excedentes

Cuando generamos excedentes, por tanto, debemos invertirlos para obtener la mayor rentabilidad posible y siempre teniendo en cuenta que estas inversiones deben poder convertirse en líquidas en un período corto de tiempo, de forma que podamos disponer de ello ante una necesidad de liquidez no prevista. De cara a la inversión de los excedentes de liquidez, las cuestiones que debemos plantearnos se resumen en el siguiente cuadro:

- Volumen de liquidez ociosa que podríamos invertir.
- Porcentaje de ese volumen que se puede y/o pretende invertir.
- Plazos de vencimiento.
- El equilibrio entre liquidez, seguridad y rentabilidad.
- Qué instrumentos de inversión utilizar, renta fija, variable, depósitos, etc.

Un principio básico que debemos recordar a la hora de elegir los instrumentos a través de los cuales invertiremos los excedentes es que la relación entre rentabilidad y riesgo es siempre directa, es decir, una inversión que rinda un tipo superior a la media del mercado de un instrumento equivalente implica necesariamente mayor riesgo, entendiendo por este último la posibilidad de perder todo o parte de lo invertido. Dada la complejidad de los mercados financieros actuales, hablar de las posibilidades de inversión de los excedentes ocuparía otro libro, no obstante citamos y a continuación comentamos algunos de los más utilizados:

- Depósitos bancarios.
- Cuentas corrientes de alta remuneración.
- Descuentos por pronto pago.
- Títulos de deuda pública.
- Renta variable.
- Fondos de inversión.

El depósito bancario no es más que un contrato por el cual la entidad se compromete a pagar un interés a cambio de depositar en la misma una cierta cantidad de dinero. Estos depósitos pueden clasificarse en depósitos a la vista y a plazo. Los primeros permiten disponer del dinero en cualquier momento, mientras que los segundos solo a partir de una determinada fecha o fecha de vencimiento. Si se retira el dinero antes de dicha fecha suele conllevar penalizaciones en el tipo de interés.

Las cuentas corrientes de alta remuneración son depósitos a la vista que rinden un tipo de interés superior. Suelen ser privilegio de empresas que manejan ciertos volúmenes de efectivo, y las ventajas están claras: la liquidez de un depósito a la vista pero con mucha más rentabilidad.

La utilización de descuentos por pronto pago cuando se dispone de excedentes es una excelente oportunidad de "inversión", pues podremos aprovechar

ese exceso de liquidez para pagar a nuestros proveedores por adelantado y obtener así descuentos de los mismos. Si se prevé el importe de los excedentes que podemos generar ya se puede tener en cuenta a la hora de negociar con los proveedores las condiciones de pago.

Los títulos de deuda pública como Letras o Bonos del Tesoro tienen la ventaja de su seguridad, si bien hoy por hoy, dado el bajo nivel de los tipos de interés en la Zona Euro, su rentabilidad es muy baja. Existe variedad de plazos de inversión, desde seis meses a varios años, y se pueden hacer líquidas en cualquier momento con facilidad. Un instrumento muy típico de operación con deuda pública son las llamadas operaciones REPO, que son acuerdos de compra por parte de la empresa con el compromiso de recompra por parte de la entidad bancaria en una fecha posterior. La ventaja de este sistema es que entidad bancaria y empresa conocen la rentabilidad de antemano.

La renta variable es, muy básicamente, la inversión en acciones, que cuenta en general con mayor rentabilidad aun a costa, eso sí, de un mayor riesgo al poder ser el precio de venta menor que el de compra y dar lugar a pérdidas.

Los fondos de inversión son una alternativa interesante donde un gestor profesional gestiona el patrimonio de muchos inversores a cambio de una comisión. Al lograrse volúmenes mayores se obtienen mejores condiciones en los mercados y en principio una mayor rentabilidad que si lo hiciéramos nosotros mismos de manera independiente. Además podemos elegir entre distintos tipos de fondos con perfiles de riesgo diferentes en función de nuestras necesidades.

#### 1.4.4. El departamento de tesorería como *profit center*

El departamento de tesorería, como ya mencionamos al principio del libro, no debe únicamente dedicarse a planificar cobros y pagos sino también a tratar de obtener una rentabilidad de dicha gestión, es decir, debe ser un generador o centro de beneficio más de la empresa. Bien es verdad que el hecho de que esta función se cumpla no depende solo del departamento de tesorería sino de toda la empresa pues, por ejemplo, de nada vale planificar bien los cobros y tratar de invertir los excedentes de la mejor forma posible si la política del departamento comercial con los clientes no es la adecuada en cuanto a plazos de pago otorgados, límites de crédito, reclamación de deudas, etc. Todo lo anterior nos lleva a que el departamento de tesorería debería tener su propia cuenta interna de resultados. Una estructura de cuenta de resultados para este departamento podría ser esta:

DEBE (gastos)		HABER (ingresos)	
Costes de financiación a corto plazo		Intereses recibidos de la gestión de excedentes	
Comisiones y gastos bancarios		Intereses ahorrados por aplicación correcta de políticas de cobro y pago	
Gastos del departamento de tesorería (sueldos, materiales...)			
BENEFICIO		PÉRDIDA	

En algunas empresas de cierto tamaño el propio departamento de tesorería carga a otros departamentos de la empresa una serie de gastos operativos de tal manera que esos departamentos reflejen en su cuenta de resultados el coste de dicha gestión. Si los ingresos son mayores que los gastos entonces el departamento tendrá beneficios (Debe) y si sucede lo contrario pérdidas (Haber).

### 1.5. Análisis de desviaciones

Dado que cuando hacemos previsiones raramente coincidirán con los datos reales, lo que nos interesa es saber el porqué y el origen de dichas desviaciones para averiguar dónde debemos establecer medidas correctoras a fin de neutralizarlas en lo posible.

#### 1.5.1. Identificación de las causas

El presupuesto de tesorería, que como bien dice la propia palabra es eso, un mero presupuesto o estimación de cobros y pagos, es (como cualquier otra estimación) objeto de desviaciones, entendiéndose por tales las diferencias existentes entre lo previsto y lo que realmente acaba sucediendo. Las causas de estas desviaciones pueden ser diversas:

- Retraso en la entrega de pedidos: esto hará que se facture más tarde y que se retrase el cobro.
- Venta de productos defectuosos: origina quejas del cliente, que en la mayoría de las ocasiones retrasará el pago hasta que el problema sea subsanado.
- Ventas inferiores a las previstas: disminuirá el volumen de los cobros reales.
- Retrasos en los proveedores: llevarán a retrasos en la producción y con ello a la facturación y al cobro.
- Cambios en precios de venta o descuentos no previstos.

En definitiva, podemos establecer la siguiente relación en cuanto al análisis de las desviaciones:

$$\text{SALDOS REALES} = \text{SALDOS PREVISTOS} \pm \text{DESVIACIONES}$$

Las desviaciones se pueden cuantificar de dos maneras:

- Desviaciones absolutas: son aquellas que se miden en unidades monetarias.
- Desviaciones relativas: se miden en porcentaje de variación respecto a lo previsto, según la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de desviación} = \frac{\text{Valor Real} - \text{Valor Previsto}}{\text{Valor Previsto}} \times 100$$

Esta última será, en la mayoría de los casos, mucho más práctica, pues permite ver las diferencias en términos porcentuales, lo que nos dará una visión más precisa de los cambios que se producen. Un ejemplo de hoja de análisis de desviaciones puede ser el que sigue:

CONCEPTO	DATOS REALES	DATOS PREVISTOS	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
1. Posición inicial				
Cobros a clientes ventas anteriores				
Cobros a clientes ventas presupuesto				
Realización de activos fijos				
Ampliación de capital				
Obtención de préstamos				
Otros cobros				

CONCEPTO	DATOS REALES	DATOS PREVISTOS	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
2. Total cobros				
Pagos de salarios y seguros sociales				
Pagos a proveedores				
Pagos de alquileres				
Pagos de reparaciones y mantenimiento				
Pagos a profesionales				
Pagos por servicios de transporte				
Pagos por primas de seguros				
Cargos por servicios bancarios				
Pagos por publicidad				
Pagos por suministros				
Pagos por otros servicios				
Tributos				
Gastos financieros				
Amortizaciones de préstamos y deudas				
Inversiones				
Otros pagos				
3. Total pagos				
4. Movimiento de tesorería neta (2-3)				
5. Posición final				

### 1.5.2. Responsabilización

Del análisis de las causas posibles de desviación se puede fácilmente deducir que la gestión de la tesorería es responsabilidad no solo del *cash manager* sino también del resto de las áreas de la empresa, desde la comercial, la logística y la de producción. Por todo ello, para que el análisis de desviaciones sea realmente útil, es necesario que se cumplan una serie de requisitos pues de lo contrario de nada valdrá el hecho de identificar las desviaciones si las responsabilidades no están definidas.

### 1.5.3. Medidas correctoras

En principio solo se controlarán las desviaciones que se consideren significativas. Por ello, lo primero es establecer qué desviaciones son aceptables y cuáles no, pues es obvio que desviaciones en alguna medida siempre existirán, debido al entorno de incertidumbre en el que opera cualquier empresa. El cálculo de las desviaciones no es jamás un fin en sí mismo, pues el objetivo es analizar cómo se pueden minimizar las mismas. Cuando las desviaciones se consideran muy grandes conviene revisar el sistema que estamos utilizando de presupuestación, pues si este no es fiable y coherente puede estar reportándonos información sesgada. Las medidas correctoras a aplicar se derivan de las causas mencionadas en el epígrafe 1.5.1, si bien en muchas de ellas poco podemos hacer pues dependen de factores exógenos y difícilmente controlables. Por ejemplo, si nuestra empresa vende materias primas, el precio de venta será un elemento muy volátil ya que cotizan diariamente y son objeto de oscilaciones. Por el contrario, si nuestro proveedor de logística se retrasa sistemáticamente en los envíos a nuestros clientes y esto afecta a los cobros, debemos corregir este punto. Igualmente, un sistema de control de calidad que no funcione adecuadamente hará que un número de productos resulten defectuosos y los clientes no nos paguen hasta la subsanación de los defectos. Un departamento comercial demasiado optimista y que no cumpla los objetivos de ventas marcados de manera sistemática nos descuadrará las previsiones de cobros. En resumen: como siempre, sabiendo el origen del problema será más fácil ponerle solución y será precisamente el análisis de las desviaciones el que nos ponga en la pista de averiguar el problema.

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO 1

#### 1.1. El cash management

- a. *Cash Management* y gestión de tesorería son exactamente lo mismo
- b. El dinero tiene distinto valor en el tiempo
- c. La fecha valor es aquella en la cual el dinero entra o sale de nuestra cuenta a todos los efectos
- d. El *float* financiero es la diferencia entre el momento que se realiza un cobro o pago y la fecha valor real de dicho cobro o pago
- e. El *float* comercial depende de la entidad financiera con la que trabajemos
- f. El *float* comercial es competencia exclusiva del departamento de tesorería
- g. Si hago un ingreso en efectivo en una cuenta bancaria la fecha valor será el mismo día
- h. La fecha valor es siempre un concepto "cerrado" y no se puede negociar. Cuando ingresamos un cheque, la fecha valor será siempre posterior si es un cheque de una entidad distinta a la nuestra

#### 1.2. El plan de financiación a corto plazo

- a. En la gestión de la tesorería *ingreso* y *cobro* son sinónimos
- b. El *float* financiero debe ser máximo en los cobros y mínimo en los pagos
- c. El procedimiento de facturación es un hecho muy importante de cara al cobro puntual a nuestros clientes
- d. Establecer el *rating* crediticio del cliente es una función del *credit manager*
- e. El cheque es uno de los documentos con menor garantía jurídica en caso de impago
- f. Como medio de cobro el cheque nos puede generar *float* comercial y financiero
- g. Como medio de cobro la transferencia bancaria nos genera comisiones
- h. Como medio de cobro el pagaré puede ser llevado al descuento
- i. El descuento de pagarés no tiene coste financiero alguno

- j. En el descuento de pagarés el banco no asume el riesgo de impago del cliente
- k. El coste del *factoring* es siempre menor que el del descuento porque la empresa de *factoring* no asume el riesgo de impago del cliente

### 1.3. El presupuesto de pagos a corto plazo

- a. La aplicación del *cash-pooling* nos permite obtener en general mejores condiciones con la entidad financiera
- b. El *cash-pooling* puede suponer ahorro de costes fijos
- c. El período medio de cobro mide los días por término medio que tarda en cobrarse un euro de ventas realizadas
- d. Cuanto menor sea el período medio de cobro de una empresa proveedora más crédito le podemos solicitar en nuestras compras
- e. El descuento por pronto pago que nos ofrece un proveedor puede ser un medio de financiación para nosotros
- f. Examinando las cuentas de un proveedor de cara a negociar las condiciones de pago vemos que este tiene unas ventas anuales de 300.000 € y en su balance los saldos de cuentas pendientes de cobrar ascienden a 90.000. ¿Cuál es el período medio de cobro de este proveedor?
- g. El pago de nóminas es fácil de dilatar en el tiempo
- h. El *leasing* debe incluir una opción de compra del bien al final de su vida útil
- i. El *leasing* incluye en el precio el mantenimiento del bien
- j. El *renting* es un alquiler a largo plazo con mantenimiento incluido del bien
- k. Establecer unos días de pago no nos concede nunca días adicionales de financiación
- l. Cuantos más días de pago al mes mayor financiación lograremos
- m. Como medio de pago, el cheque nos proporciona poca flexibilidad
- n. La aceptación de un efecto comercial tiene grandes implicaciones en términos de responsabilidad
- o. En efectivo o por caja, podemos pagar cualquier importe

- p. Supongamos que nuestros pagos de seguros sociales e impuestos ascienden a 12.000 y 15.000 €/año respectivamente. Si el tipo de interés de mercado es el 4,5 %, de cara a una negociación con el banco ¿qué cantidad le podríamos argumentar que obtiene de beneficio con nuestra empresa por este concepto?

### 1.4. Ingresos previstos en el corto plazo

- a. El fondo de maniobra de una empresa nos dice la capacidad que tiene esta para satisfacer sus pagos a corto plazo
- b. Un fondo de maniobra negativo siempre implica un problema de liquidez
- c. Un alto nivel de existencias y de cuentas pendientes de cobro implica siempre gran capacidad de liquidez
- d. Dada la importancia del fondo de maniobra para la empresa, cuanto mayor sea mejor
- e. La diferencia entre la ratio de liquidez y la de acidez es la liquidez del activo circulante
- f. La ratio de liquidez es más fiable que la de acidez
- g. La inflación nos beneficia cuando tenemos exceso de liquidez
- h. El llamado *riesgo de tipo de interés* implica el sobre coste de intereses en caso de subida del tipo de interés
- i. A la hora de invertir los excedentes, rentabilidad y riesgo guardan siempre una relación negativa
- j. Los depósitos a la vista siempre ofrecen menor rentabilidad a cambio de total disponibilidad
- k. En las operaciones llamadas REPO conocemos la rentabilidad por adelantado
- l. Los fondos de inversión ofrecen una gestión profesional

### 1.5. Análisis de desviaciones

- a. Los sistemas de facturación no influyen en el presupuesto de tesorería
- b. Los sistemas de calidad pueden tener una fuerte influencia en el presupuesto de tesorería
- c. Las desviaciones deben medirse siempre en términos absolutos

d. El cálculo de las desviaciones es siempre fiable con independencia de la metodología

e. El origen de las desviaciones siempre estará de una forma u otra en el departamento de tesorería

## 2. Aplicación de programas de gestión de tesorería

### Introducción

Este capítulo tendrá desde luego un componente eminentemente práctico donde aplicaremos lo aprendido en el capítulo 1. Analizamos las formas de sincronizar los saldos reales y contables tanto de caja como, sobre todo, de bancos. Para concluir, elaboramos el presupuesto de tesorería, quizás el eje central de la gestión de la liquidez.

### Contenido

2.1. La hoja de caja

2.2. El presupuesto de tesorería





resultante de la operación anterior se le compara con el saldo que tenemos en contabilidad resultando una diferencia (si la diferencia fuese cero tendríamos ambas cuentas conciliadas) que debe ser justificada anotando los orígenes de dichas causas. Existen múltiples modelos de hojas, uno de ellos se muestra a continuación:

CONCILIACIÓN BANCARIA				
<b>Saldo de la entidad financiera (Resumen Bancario)</b>				
<b>Movimientos pendientes de contabilizar</b>				
	Depósitos bancarios			- €
	Cheques pendientes	- €		
<b>Saldo del banco neto de ajuste</b>				
<b>Saldo según contabilidad</b>				
<b>Diferencia saldo banco vs contable</b>				
<b>Justificación</b>				
	Gastos Pendientes de Contabilizar	- €		
<b>Otros datos</b>				
	Cheques vencidos no cobrados			- €
	Otros cobros			

### EJEMPLO DE ARQUEO DE CAJA

Dados los siguientes cobros y pagos realizados por caja de la empresa X el día 1 de junio, cumplimentar el libro u hoja de caja teniendo en cuenta que partimos de un saldo inicial de 3.000 €:

- Pago de 300 € al proveedor A, número de recibo 40.
- Venta de mercancías al contado por 580 €. Factura A/23.
- Venta de mercancías por valor de 500 € que se cobra por cheque n.º 22333
- Ingreso en cuenta corriente traspasado desde caja de 1.280 €.
- Cobro de 119 €, factura n.º A/24 del cliente B que nos da un cheque n.º 1122.
- Arqueo A: 4 cheques recibidos por 619 € en total, 5 billetes de 100 €, 2 billetes de 500 €, 8 billetes de 10 €, 5 billetes de 50 € y 170 € en monedas.
- Arqueo B: 3 cheques recibidos por 500 € en total, 14 billetes de 100 €, 7 billetes de 50 €, 2 billetes de 20 €, 14 billetes de 10 € y 210 € en monedas.
- Arqueo C: 2 cheques recibidos, por 390 € en total, 1 billete de 500 €, 8 billetes de 100 €, 12 billetes de 10 €, 5 billetes de 20 €, 12 billetes de 50 € y 98 € en monedas.

Usando el modelo de hoja de caja mostrada anteriormente, la cumplimentamos. Recordemos que el traspaso de 1.280 € de la caja al banco es un "pago" a efectos de hoja de caja aunque en realidad el dinero no haya salido de la empresa:

HOJA DE GESTIÓN DE CAJA					
				Saldo Inicial:	3.000,00 €
FECHA	CONCEPTO	COBROS	PAGOS	SALDO	
1-oct	Pago factura. Recibo 40. Proveedor A		300,00 €	2.700,00 €	
1-oct	Cobro factura n.º A/23	580,00 €		3.280,00 €	
1-oct	Cobro cheque n.º 22333	500,00 €		3.780,00 €	
1-oct	Ingreso en cuenta (traspaso desde caja)		1.280,00 €	2.500,00 €	
1-oct	Cobro factura A/24 n.º cheque 1122	119,00 €		2.619,00 €	
<b>TOTALES HOJA</b>		<b>1.199,00 €</b>	<b>1.580,00 €</b>		

Por otra parte realizamos una hoja con el detalle de los 3 arqueos realizados. Vemos cómo el primero coincide con la hoja de caja.

	ARQUEO A	ARQUEO B	ARQUEO C			
4 cheques	619,00 €	500,00 €	390,00 €			
Billetes de 500	1.000,00 €	—	500,00 €			
Billetes de 100	500,00 €	1.400,00 €	800,00 €			
Billetes de 50	250,00 €	350,00 €	600,00 €			
Billetes de 20	—	40,00 €	100,00 €			
Billetes de 10	90,00 €	140,00 €	120,00 €			
Monedas	170,00 €	210,00 €	98,00 €			
	<b>2.619,00 €</b>	<b>2.640,00 €</b>	<b>2.608,00 €</b>			

#### EJEMPLO DE CONCILIACION BANCARIA

Dados los siguientes cobros y pagos realizados por banco de la empresa XYZ, S. L el día 1 de febrero:

- Vende productos al señor Pérez por valor de 1.200 €, N/factura n.º 92. Transferencia bancaria n.º 444.
- Retira 1.000 € para disponer de dinero en el local de la empresa. Justificante bancario n.º 111.
- Paga por domiciliación bancaria el alquiler mensual que asciende a 588.
- Pago al proveedor H de 300 € con cheque n.º 63 por S/factura n.º 40.
- Compra productos al proveedor N por 1.000 €, que paga por transferencia bancaria. S/factura n.º 2110.
- Transfiere 500 € a la cuenta procedente de otra cuenta que la empresa tiene en otra entidad.

Llevamos las operaciones anteriores a nuestra contabilidad para saber qué cobros y pagos del período deberían figurar en el extracto que nos remita el banco, acotado claro está para el mismo período. Por tanto, en nuestra contabilidad tenemos:

1-oct	Proveedor H, cheque 63 factura 40		300,00	2.532,00		
1-oct	Proveedor N factura 2110		1.000,00	1.532,00		
1-oct	Transferencia a nuestro favor	500,00		2.032,00		

Por otro lado, obtenemos de la entidad bancaria el extracto correspondiente al mismo período:

FECHA	CONCEPTO	MOVIMIENTO	SALDO			
1-feb	Saldo inicial		3.220,00			
1-feb	Transferencia Sr Pérez factura 92	1.200,00	4.420,00			
1-feb	Retirada de efectivo	- 1.000,00	3.420,00			
1-feb	Alquiler	- 588,00	2.832,00			
1-feb	Cheque 63	- 300,00	2.532,00			
1-feb	Recibo compañía electricidad	- 55,00	2.477,00			
1-feb	Transferencia proveedor N	- 1.000,00	1.477,00			
		<b>Saldo final</b>	<b>1.477,00</b>			

Como se puede apreciar de la observación de los saldos finales, existe una diferencia entre el saldo real en la cuenta bancaria y el saldo de nuestra contabilidad de 555 €, que se debe en este caso a dos factores:

- Un cargo de 55 € de la compañía de electricidad que figura en el extracto pero no en nuestra contabilidad. Probablemente, aún no hayamos recibido la correspondiente factura y por tanto no se encuentre contabilizado.
- La transferencia que hemos hecho a nuestro favor por importe de 50 desde otra de nuestras cuentas en otra entidad. Dado que como sabemos entra en valor aproximadamente un día hábil después de la operación, figura en nuestra contabilidad pero no en el banco.

En cualquier caso, si al saldo de nuestra contabilidad, que es 2.032 €, le restamos 555 € obtenemos el saldo del extracto bancario que es 1.477 €, con lo que las diferencias están identificadas. Nuestra hoja de conciliación bancaria quedaría así:

Saldo de la entidad financiera (Resumen Bancario) 1.477,00 €

Movimientos pendiente de contabilizar	
Depósitos bancarios	500,00 €
Cheques pendientes	

Saldo del banco neto de ajuste 1.977,00 €

Saldo según contabilidad 2.032,00 €

Diferencia saldo banco vs contable 55,00 €

Justificación 555,00 €

Gastos Pendientes de Contabilización	55,00 €
--------------------------------------	---------

Otros datos	
	500,00 €
Cheques vencido no cobrados	€ -
Otros cobros	500,00 €

En el apartado "movimientos pendientes de contabilizar" anotamos los movimientos que no están en el extracto pero sí en nuestra contabilidad, en este caso los 500 € de la transferencia. En "gastos pendientes de contabilización" anotamos los movimientos que por el contrario están en el extracto pero no en nuestra contabilidad, como el recibo de la luz de 55 €. En cualquier caso, y sea cual sea el modelo de hoja que se utilice, lo importante es conocer en todo momento las diferencias existentes y sobre todo el origen de estas.

Como se puede deducir de todo lo anteriormente expuesto, la conciliación y en especial la bancaria es muy importante pues si de cara a planificar el presupuesto de tesorería (que veremos a continuación) nos fiamos únicamente de la contabilidad y no realizamos conciliación alguna, puede suceder que creamos que disponemos de fondos cuando no es así o, por el contrario, incurramos en un coste de oportunidad importante por tener un volumen de excedentes demasiado grande.

## 2.2. El presupuesto de tesorería

Es el eje central de la gestión de la tesorería. Detallaremos a continuación los horizontes temporales de presupuestación más típicos así como su cumplimentación y posterior seguimiento de las desviaciones. Derivado del análisis de las desviaciones, ahondamos también en algunas nociones y tácticas básicas de negociación bancaria introduciendo los conceptos de *negocio bancario directo e indirecto*.

### 2.2.1. Contenido

El presupuesto de tesorería, como cualquier otro presupuesto, supone un proceso previsional, esto es, no es un hecho cierto sino que pretende ajustarse a la realidad prevista con las menores desviaciones posibles. Este proceso no es rígido en el sentido de que se puede realizar de la manera que mejor se ajuste a la realidad de la empresa y sus necesidades de información, lo que a su vez dependerá de su tamaño, sector, tipo de ventas, etc. No obstante, desde un punto de vista riguroso, conviene realizar presupuestos de tesorería teniendo en cuenta varios horizontes temporales. Así, podríamos distinguir:

- **Presupuesto anual:** en él se pretende tener una visión global de lo que se puede esperar en el año o ejercicio económico. Conviene desglosarlo por meses o trimestres. Puede ser muy útil de cara a la negociación bancaria, al poder presentar ante la entidad nuestro volumen de efectivo previsto.
- **Presupuesto a medio plazo:** por ejemplo, por trimestres o semestres, que no es más que un "afinamiento" del anual que no ayudará a prever desfases en el mismo.
- **Previsiones a corto plazo:** periodos de entre una semana y 15 días que ayudarán a evitar descubiertos en cuenta o a tener demasiados excedentes sin colocar. Este presupuesto es conveniente realizarlo teniendo en cuenta fechas valor en vez de fechas de operación, pues es en periodos muy cortos cuando el *float* financiero, si existe, más nos puede afectar. En definitiva, nos informa de la posición de liquidez inmediata.

Un modelo de presupuesto de tesorería podría ser este. Hemos utilizado uno donde se utiliza terminología contable, pues como veremos en el siguiente epígrafe los datos para su elaboración los obtendremos de las cuentas anuales previsionales que se realizan bajo las normas del Plan General Contable. No obstante, en el presupuesto de tesorería no habría inconveniente en utilizar otra terminología o adaptarlo a nuestras necesidades con tal de que cumpla sus funciones:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA												
CONCEPTO	EN.	FEBR.	MZO.	ABR.	MY.	JUN.	JUL.	AG.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
1.SALDO INICIAL												
COBROS:												
POR VENTAS												
POR SUBVENCIONES												
POR INTERESES												
POR OTROS CONCEPTOS												
2. TOTAL DE COBROS												
PAGOS:												
DE INVERSIONES DE INMOVILIZADO												
POR COMPRA DE EXISTENCIAS												
POR IVA SOPORTADO												
POR SUELDOS Y SALARIOS												
POR SEGURIDAD SOCIAL												
PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PUBLICAS												
PRIMAS DE SEGUROS												
TRIBUTOS												
SUMINISTROS												
ARRENDAMIENTOS												
REPARACIONES Y CONSERVACIONES												
TRANSPORTES												
SERVICIOS EXTERIORES												
POR AMORTIZACION DE DEUDA												
PAGOS DIVERSOS												
3. TOTAL PAGOS												
DIFERENCIA : COBROS-PAGOS												
NECESIDAD O EXCESO DE TESORERIA												

Como se puede observar, el presupuesto de tesorería conviene que esté desglosado en la medida de lo posible. Así, en los cobros distinguimos:

- **Explotación:** aquellos originados por la actividad intrínseca de la empresa, es decir, sus ventas.
- **Subvenciones:** los cobros recibidos por este concepto.
- **Intereses:** los recibidos por las inversiones de la empresa (de cuentas corrientes, inversión de excedentes de tesorería, etc.).
- **Otros:** cualesquiera no incluidos en los apartados anteriores.

Por el lado de los pagos tenemos:

- **Explotación:** aquellos pagos más estrictamente correlacionados con los cobros de explotación, es decir, sueldos, seguridad social, materias primas, etc.
- **Por inversiones de inmovilizado:** separamos aquí los pagos realizados en concepto de adquisición de inmovilizado o bienes de inversión, como por ejemplo maquinaria, equipos informáticos, vehículos, etc.
- **Pagos diversos:** aquellos que no se incluyen en los anteriores.

Conviene tener en cuenta que, en general, las ventas de la empresa están sujetas a IVA y por tanto los cobros ya incluyen dicho impuesto. Sin embargo, el IVA repercutido o devengado (el de las ventas) debe ser ingresado periódicamente en la administración tributaria y por tanto este IVA cobrado hoy deberá ser pagado en el futuro. Por tanto, a modo de ejemplo, 20 € de IVA en enero son un cobro de ese mes pero deberá ser ingresado en los veinte primeros días de abril, mes en el cual constituyen un pago. Podríamos registrar los cobros sin IVA pero debemos tener en cuenta que con ese IVA que ingresaremos posteriormente podríamos financiarnos y obtener algún interés.

La diferencia entre el total de cobros y pagos nos dará el saldo previsto de tesorería en un mes o período cualquiera determinado. Si este saldo es positivo hemos generado, pues, un excedente, y deberemos evaluar si nos conviene o no invertirlo para obtener una cierta rentabilidad o mantenerlo en cuenta tal y como hemos estudiado en epígrafes anteriores. Si, por el contrario, el saldo fuera negativo, tenemos un déficit de tesorería que debemos financiar de alguna manera, por ejemplo solicitando una línea de crédito al banco, retrasando algún pago por otro concepto (si es posible y no nos genera mala imagen), intentando cobrar antes a nuestros clientes, etc. Cada situación es diferente y requiere evaluación.

El presupuesto de tesorería a corto plazo, tal y como hemos mencionado previamente, debe ser elaborado con fechas valor. Un modelo que podríamos utilizar a modo de ejemplo es este:

DÍA	CONTABLE	SALDO CONTABLE	EN VALOR	SALDO EN VALOR
0				
1				
2				
3				

Podemos observar cómo, a diferencia del presupuesto anual, el horizonte temporal son días y distinguimos entre *saldo contable* y *saldo en valor*. En el siguiente epígrafe veremos la forma de cumplimentar el presupuesto de tesorería.

### 2.2.2. Cumplimentación

Recordemos que un presupuesto de tesorería es algo con carácter previsional y por tanto debemos obtener la información para elaborarlo y que esta sea lo más fiable posible. Las previsiones de cobro y pagos se obtienen como es lógico a partir de las ventas, gastos e inversiones previstas en el ejercicio económico. Esta información se plasma pues en los llamados estados previsionales que son principalmente:

- La cuenta de pérdidas y ganancias, que recoge todos los flujos financieros y económicos del período (ventas, compras, gastos, intereses devengados, etc.).
- El balance previsional, que muestra las masas patrimoniales de la empresa en una fecha determinada, normalmente al cierre del ejercicio (maquinaria, saldos de clientes pendientes de cobro, saldo de préstamos pendientes de pago, etc.).

Veamos un ejemplo de cumplimentación del presupuesto de tesorería:

Marta Díaz, propietaria de un negocio de moda, planea pedir una línea de crédito a su banco. Según sus estimaciones basadas en años anteriores las ventas se prevén como siguen para los últimos 6 meses del año 2014:

Mayo 2014 .....	180.000 €
Junio .....	180.000
Julio .....	360.000
Agosto .....	540.000
Septiembre .....	720.000

Octubre .....	360.000
Noviembre .....	360.000
Diciembre .....	90.000
Enero 2007 .....	180.000

Igualmente estima que las ventas se cobrarán según el siguiente detalle:

- Durante el mismo mes de la venta ..... 10 %
- Mes siguiente a la venta ..... 75 %
- Dos meses siguientes a la venta ..... 15 %

Los pagos se distribuyen de la siguiente manera:

- Mano de obra y materias primas: mes siguiente a la compra.

Estos gastos se distribuyen según la siguiente tabla:

Mayo 2014 .....	90.000 €
Junio.....	90.000
Julio.....	126.000
Agosto .....	882.000
Septiembre .....	306.000
Octubre.....	234.000
Noviembre .....	162.000
Diciembre.....	90.000

Los gastos administrativos ascienden a 27.000 €/mes. Además, los pagos de los contratos de *leasing* a largo plazo son 9.000 €/mes. La amortización asciende a 36.000 €/mes. Tiene además gastos diversos por importe de 2.700 €/mes. Los pagos de impuesto de sociedades ascienden a 63.000 €, que se pagan en octubre y diciembre. Además, está remodelando otro local cuya certificación asciende a 180.000 € y debe pagarse en octubre. El saldo inicial en el banco asciende a 130.000 €. Se quiere mantener un saldo mínimo en banco de 90.000 € a lo largo de todo el período.

Se pide:

Preparar el presupuesto de tesorería para los últimos 6 meses de 2012. Se debe detallar una línea donde se especifique la financiación requerida o el exceso de financiación a invertir para cada mes del período presupuestado.

## Resolución

Para la elaboración hemos simplificado el modelo de presupuesto que presentamos en un epígrafe anterior, eliminando aquellas partidas que no tuvieran contenido. Asimismo, lo que el enunciado llama "gastos generales" se ha incluido bajo la rúbrica "pagos diversos". Igualmente, se ha añadido una línea de "tesorería mínima requerida", que se supone ha sido estimada por la empresa y representa el saldo de tesorería que la empresa desea mantener (en este caso 90.000 €). Este saldo debería representar el fondo de maniobra medio mensual que necesita la empresa para tener problemas de liquidez a corto plazo (cuestión distinta es que esté correctamente estimado). Recordemos que no debemos incluir la amortización del inmovilizado por no ser esta una salida de dinero. En rojo se señalan los saldos negativos, vemos que en el mes de octubre-noviembre existe una clara necesidad de financiación que se explica por el pago de la certificación de obra; por ello, debemos prever cómo financiar ese déficit. Podríamos pedir una póliza de crédito que deberíamos devolver sin problemas en los meses sucesivos (si las previsiones se cumplen, claro está). Finalmente, se aprecia cómo la mayoría de los meses tenemos mucho excedente de liquidez y, por tanto, debemos plantearnos la inversión de los mismos.

CONCEPTO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1.SALDO INICIAL	130.000,00 €	136.300,00 €	187.600,00 €	283.900,00 €	497.200,00 €	134.500,00 €	-69.200,00 €	306.100,00 €	
COBROS:	18.000,00 €	153.000,00 €	198.000,00 €	351.000,00 €	531.000,00 €	357.000,00 €	684.000,00 €	292.500,00 €	
POR VENTAS									
2. TOTAL DE COBROS	18.000,00 €	153.000,00 €	198.000,00 €	351.000,00 €	531.000,00 €	357.000,00 €	684.000,00 €	292.500,00 €	
PAGOS:									
DE INVERSIONES DE INMOBILIZADO						180.000,00 €			
POR COMPRA DE EXISTENCIAS		90.000,00 €	90.000,00 €	126.000,00 €	882.000,00 €	306.000,00 €	234.000,00 €	162.000,00 €	
TRIBUTOS						63.000,00 €	63.000,00 €		
ARRENDAMIENTOS (leasing)	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	

Para ver la diferencia con la elaboración de un presupuesto a corto plazo con fechas, realizaremos un ejemplo muy sencillo:

Supongamos una empresa que, partiendo de saldo cero en la cuenta, ingresa un cheque de otra entidad por valor de 500 € y al mismo tiempo retira otros 500. Asumimos que en los siguientes 2 días no tendrá ningún otro movimiento.

Los movimientos en la cuenta serían:

DÍA	CONTABLE	SALDO CONTABLE	EN VALOR	SALDO EN VALOR
0		0	-500	-500,00
1				
2			500	500

El día de las operaciones el saldo contable es cero, pues el ingreso del cheque se compensa con la retirada de efectivo. Sin embargo, el saldo en valor ese día es negativo [-500] puesto que la retirada de efectivo toma efecto ese mismo día (fecha contable coincide con fecha valor) pero el cheque, al ser de otra entidad, entrará en nuestra cuenta con fecha valor del orden de un día hábil siguiente, por tanto no estará disponible más que a posteriori generando todo lo anterior, lo que se denomina un descubierto en valor.

Este ejemplo es muy simplista pero refleja lo que sucede con los movimientos a corto plazo y nos da una idea de la importancia de la fecha valor.

### 2.2.3. Desviaciones

Como en todo proceso presupuestario, sea cual sea su naturaleza, se producirán desviaciones de lo previsto respecto a lo real. Para ello se pueden analizar las causas ya expuestas en el epígrafe 1.5.1, donde se observaba que muchas de las desviaciones se deben a departamentos que no son el de tesorería sino el comercial, logístico, facturación, etc. Sin embargo, sí pueden existir desviaciones que conciernen estrictamente a este departamento como son aquellas relacionadas con la negociación bancaria. En efecto, frecuentes descubiertos en valor, comisiones por encima de lo esperado, etc., son consecuencia a menudo de una estrategia de negociación con las entidades bancarias errónea o insuficiente. Para obtener mejores condiciones bancarias se utiliza con frecuencia el llamada balance banco-empresa. Este mide la rentabilidad potencial de la empresa para el banco y se define mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad para el banco} = \frac{\text{Coste financiero neto}}{\text{Financiación neta}}$$

El coste financiero neto se refiere a la empresa y se calcula:

Coste financiero neto = Intereses pagados – Intereses cobrados + comisiones

Mientras que la financiación neta se refiere a la recibida del banco:

Financiación neta = Saldo medio de descuento comercial, créditos, préstamos – saldo medio en depósitos – *float*.

De la mera observación de las fórmulas se deduce que la rentabilidad para el banco es mayor cuanto mayor sea el coste financiero neto de la empresa y menor sea la financiación neta que el banco ofrece a esta.

A la hora de negociar es fundamental entender y aplicar en lo posible el concepto de negocio indirecto; este representa la rentabilidad que obtiene la entidad bancaria por los *float* que se generan con la liquidez de nuestra empresa. Para clarificarlo veamos un ejemplo: si nuestra empresa paga mensualmente una media, digamos, de 6.000 € en seguros sociales que se nos cargan en valor el último día de cada mes, nosotros sabemos que la entidad no ingresará esos importes a las arcas públicas ese mismo día sino que dispone de unos cinco para hacerlo. Por tanto, durante ese intervalo de tiempo el banco, sin ninguna duda, tratará de rentabilizar dichos fondos. Lo mismo sucede con pago de impuestos, cuando ingresamos cheques de otra entidad, etc. Podríamos negociar de manera que nos carguen los seguros sociales el primero o el segundo día del mes, o eliminar o reducir algunas comisiones, por ejemplo.

Otras recomendaciones a la hora de negociar incluyen:

- **No trabajar con una única entidad:** de esta manera podremos comparar condiciones, presionar en las negociaciones con las ofertas que nos haga una u otra y más importante aún no depender exclusivamente de los cambios de políticas y condiciones de una única entidad. Trabajar con demasiadas no es recomendable pues tendremos nuestro volumen de negocio muy disperso y no podremos ofrecer muy probablemente un volumen de operaciones que nos favorezca en la negociación.
- **El banco es una empresa y como tal quiere ganar dinero:** no por obvio es menos importante. Para obtener mejores condiciones debemos hacerles ver que les seremos de una u otra forma rentables. Si no es así, la negociación estará condenada al fracaso.
- **Condiciones claras y terminología homogénea:** debemos exigir al banco la mayor transparencia posible en sus condiciones. Esto incluye, por ejemplo, que los costes de financiación se nos presenten en términos de TAE (Tasa

Anual Equivalente) para poder comparar en períodos anuales todas las ofertas. Por supuesto, todas las ofertas deben ser por escrito y con las condiciones debidamente detalladas.

- **Permitir a la entidad indagar sobre nuestro riesgo:** además de obtener rentabilidad, el banco quiere que esta se obtenga al menor riesgo posible, entendiendo por riesgo la posibilidad de que nuestra empresa impague. Para ello puede que nos requiera una autorización para indagar en los archivos de morosos y/o en el CIRBE (Centro de Información de Riesgos del Banco de España).

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO 2

Decir si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas (V o F):

- a. La cuenta de caja presenta saldo deudor cuando la suma de los pagos es mayor que la de los cobros
- b. Se presenta saldo acreedor si la suma de pagos es menor que la de pagos
- c. El arqueo de caja debe hacerse una vez al año
- d. Si al realizar el arqueo de caja el saldo real es menor que el de la hoja de caja, esta diferencia es una pérdida
- f. Una causa de las diferencias de caja la constituyen los pagos realizados que aún no han sido contabilizados
- h. La conciliación bancaria trata de equiparar los saldos bancarios contables con los reales
- i. La conciliación bancaria es un tema principalmente contable que apenas sí afecta al presupuesto de tesorería
- k. La comisión por mantenimiento de cuenta nunca generará diferencias en la conciliación bancaria
- l. El presupuesto de tesorería debe únicamente desglosarse por meses
- m. Las subvenciones deben añadirse al presupuesto de tesorería en el momento en que se conceden con independencia de cuando nos las abonen
- n. Los pagos por bienes de inversión deben diferenciarse de aquellos por gastos de explotación
- o. La información para la realización del presupuesto de tesorería se obtiene de los estados previsionales
- p. Un descubierto en valor sucede cuando no tenemos en cuenta el posible decalaje existente entre fechas valor
- r. Trabajar únicamente con una entidad bancaria siempre genera mejores condiciones pues premia nuestra fidelidad
- s. El balance banco-empresa nos permite tener una idea de lo que el banco obtiene de beneficio por nuestra empresa
- t. Lo único que podemos negociar con él son comisiones y tipos de interés

## EJERCICIO

Confeccionar el presupuesto de tesorería para los próximos seis meses de una empresa que desea iniciar su actividad. A tal efecto, se nos proporcionan los siguientes datos:

Existe un disponible en efectivo (caja y bancos) de 20.000 euros en el momento del comienzo de la actividad.

Los cobros por ventas previstos para los próximos seis meses ascienden a: 30.000, 50.000, 50.000, 45.000, 50.000 y 65.000 euros respectivamente.

Los pagos a proveedores para los próximos seis meses ascienden a: 15.000, 20.000, 22.000, 23.000, 25.000 y 24.000 euros respectivamente.

Los sueldos y salarios que se pagarán por meses ascienden los primeros cuatro a 16.000 euros, el quinto a 17.000 euros y el sexto 16.000 euros.

La seguridad social se calcula que ascenderá a un 30 % de los sueldos y salarios.

Por suministros, que se pagan cada dos meses, y empezando en el primero, se entregarán 6.500 euros.

Por otros pagos se efectuarán mensualmente los siguientes abonos: 4000, 4.500, 4.500, 5.000, 5.000 y 5.500 euros.

Se considera que el límite de seguridad es de 2.000 euros.

De las cuentas anuales de una empresa se extraen los siguientes registros contables:

Cobros .....	120.398,34 €
Pagos.....	63.428,92 €
Beneficio neto de la empresa .....	78.218,83 €
Amortizaciones .....	11.732,82 €

- a) ¿Qué información nos aporta la diferencia entre cobros menos pagos?  
b) ¿Qué nos dice el beneficio neto más las amortizaciones?

López, Francisco y Soriana, Nuria, *La Gestión de la Tesorería*, Editorial Libros de Cabecera, 2013.

[www.empresactual.com](http://www.empresactual.com). Análisis económico-financiero de Inditex, 2 de diciembre de 2010.

Xunta de Galicia, *Cómo gestionar la tesorería, Manuales prácticos para la Pyme*, pág. 20.

<http://edirectivos.dev.nuatt.es>, "Controlar la gestión con el presupuesto de tesorería".

[finanzasconmariaylaura.blogspot.com.es](http://finanzasconmariaylaura.blogspot.com.es). "Presupuestos de Tesorería".

Centro Metalúrgico UPMBALL, *Gestión de la Tesorería (cash management)*. Barcelona, Publicación n.º 04, junio 2002, pág. 26.