
MANUALES PRÁCTICOS DE GESTIÓN

Cuadernos del Autónomo

Gestión de tesorería



XUNTA DE GALICIA

Gestión de tesorería

Dirección, coordinación y
supervisión técnica

C.E.E.I. GALICIA, S.A.

AUTOR Analiza – Técnicas de Investigación Social S.A.

COLABORADOR Ana Núñez González

EDITA C.E.E.I. GALICIA, S.A.

(c) de la edición: C.E.E.I. GALICIA, S.A.

D.L

DISEÑO Y MAQUETACIÓN Analiza – Técnicas de Investigación Social S.A.

Producciones Khartum S.L.

IMPRIME

Santiago de Compostela, C.E.E.I. GALICIA, S.A. 2009

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	5
0.1 Objetivos del cuaderno	7
0.2 La importancia de la gestión de tesorería	7
1. EL PAPEL DE LA TESORERÍA DENTRO DE LA EMPRESA	9
1.1 Conceptos previos	11
1.2 El concepto de tesorería	14
1.3 El servicio de tesorería en el desarrollo de una actividad económica	14
2. INGRESOS Y COBROS FRENTE A GASTOS Y PAGOS	15
2.1 Ingresos y cobros	17
2.2 Gastos y pagos	18
2.3 Clasificación de los procesos de pago (y cobro)	19
2.4 Métodos de pago (y cobro)	20
3. LA UTILIDAD DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA	23
4. LOS DOS GRANDES PROBLEMAS DE LA TESORERÍA	29
5. EL TRATAMIENTO CONTABLE DE LAS OPERACIONES DE TESORERÍA	35
5.1 Principios contables	37
5.2 La valoración y el reflejo contable de los ingresos y de los gastos	38
5.3 El registro de las operaciones de tesorería según el régimen del IRPF en el que se encuadre la persona autónoma	39
5.4 El Estado de Flujos de Tesorería	39
6. LA FINANCIACIÓN DE LAS NECESIDADES DE TESORERÍA	41
6.1 Desfase temporal entre ingresos y cobros y gastos y pagos	43
6.2 Gestión de los derechos de cobro	44
6.3 Gestión de las obligaciones de pago	45
6.4 Financiación a través de los intermediarios financieros	45
6.5 La negociación con los intermediarios financieros	46
7. COMO HACER PREVISIONES DE TESORERÍA	47
8. SOFTWARE Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE TESORERÍA	53

0. Introducción



0.1 Objetivos del cuaderno

Con este cuaderno se pretende acercar la gestión de tesorería a la actividad diaria de los autónomos y autónomas así como los conceptos a ella asociados de un modo sencillo. El objetivo último del cuaderno es hacer hincapié en la importancia que tiene operar con cierto grado de planificación a la hora de afrontar los cobros y pagos que se tienen que hacer durante el desarrollo de una actividad empresarial. En este sentido, también se incide en la informatización de la gestión de los negocios haciendo especial hincapié en las soluciones de software libre que abaratan, de un modo considerable, la informatización del proceso de gestión.

0.2 La importancia de la gestión de tesorería

La falta de liquidez es un problema que tarde o temprano afectará al autónomo, ya sea por un descuido en la administración o por atrasos en los cobros que hay pendientes. Por lo tanto, un sistema de tesorería puede ayudar a paliar este problema, ya que reflejará de forma clara las obligaciones del autónomo, identificará los conceptos que intervienen en los plazos que hay que satisfacer evitando, de este modo, situaciones problemáticas inesperadas. Además una correcta gestión de la tesorería se traduce en un aval que resulta muy importante a la hora de pedir financiación al sistema bancario.

1. El papel de la tesorería dentro de la empresa



1.

El papel de la tesorería dentro de la empresa

1.1 Conceptos previos

Antes de abordar el estudio de la tesorería debemos hacer hincapié en determinados elementos contables básicos que conforman el patrimonio. En un sentido amplio se puede definir el patrimonio como un conjunto de bienes, derechos y obligaciones. Estos elementos que conforman el patrimonio se pueden estructurar del siguiente modo:

Activo

Agrupar aquellos elementos que representan bienes y derechos de la propiedad de la empresa. Por lo tanto, el activo está constituido por todos los elementos en los que la empresa tiene invertidos los recursos financieros puestos a su disposición. Representa la materialización de los recursos financieros.

Dentro del activo pueden, a su vez, hacerse otras agrupaciones de elementos patrimoniales con características homogéneas:

11

- *Activo no corriente*: conjunto de elementos que permanecen en la empresa en un horizonte temporal prolongado. Se trata de elementos adquiridos para ser utilizados, sean tangibles o intangibles, e inversiones financieras, cuando la empresa no piensa desprenderse de ellos. A título de ejemplo podemos citar, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte.
- *Activo corriente*: elementos que sufren cambios de forma continuada por la propia actividad empresarial. Por ejemplo, mercancías para la venta, materias primas, derechos de cobro por las ventas que realicemos a crédito o dinero en efectivo.

Para diferenciarlos se toma como referencia el período anual, siendo fijos aquellos que se mantienen en la empresa durante más de un año y corrientes aquellos cuya conversión en liquidez se produce en menos de un año.

Pasivo

Puede clasificarse atendiendo al criterio de exigibilidad, es decir, en función de la capacidad que tienen los elementos del pasivo de ser exigidos en un momento determinado:

- *Pasivo no corriente*: son aquellas deudas que la empresa debe reintegrar en un plazo superior al año.

Entre estas deudas cabe mencionar los préstamos recibidos y las deudas con otros acreedores, en todos los casos con vencimiento superior al año.

Este tipo de financiación, junto con los recursos propios, se utiliza para financiar la estructura fija, o el activo no corriente, de la empresa.

- *Pasivo corriente*: son aquellas deudas que la empresa debe reintegrar en el plazo de un año, es decir, aquellas con vencimiento igual o inferior al año.

Destacan entre ellas las deudas con los proveedores o acreedores comerciales, que se derivan de la compra de bienes y servicios necesarios para desarrollar la actividad principal de la empresa.

Patrimonio Neto

Dentro del pasivo no exigible o neto patrimonial se pueden encontrar distintos tipos de recursos propios:

12

- *Aportaciones del autónomo*: están constituídas por la aportación inicial de la persona que va a desarrollar la actividad, así como los desembolsos que puedan efectuar con posterioridad a la constitución de la actividad. Estas aportaciones son conocidas con el nombre de capital.
- *Beneficios retenidos en la empresa*: constituyen la autofinanciación, es decir, los recursos generados por el propio negocio al obtener beneficios que permanecen en la misma sin ser retirados por el autónomo. Los beneficios retenidos son conocidos con el nombre de reservas.
- *Beneficios o, en su caso, pérdidas, del ejercicio actual*: si no son retirados por el autónomo pasarán a formar parte de los beneficios retenidos, es decir, de las reservas.

Los recursos propios, junto con los ajenos a largo plazo, se suelen utilizar para financiar el activo no corriente de la empresa. La suma de ambos se conoce como financiación permanente o básica y también como Pasivo no corriente.

Ahora que ya se definieron los conceptos contables vamos abordar el concepto de **fondo de maniobra**. Este fondo lo podemos definir como la parte del activo corriente que se cubre con financiación a largo plazo. Esta magnitud es un indicador de la solvencia de la empresa y también se puede definir como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Imaginemos una empresa en la siguiente situación

ACTIVO		PASIVO	
		Patrimonio Neto	3000
Activo no corriente	5000	Pasivo no corriente	2000
Activo corriente (total)	3500	Pasivo corriente (total)	3500
Cientes	1000	Préstamos	3000
Materias primas	500	Deudas	500
Bancos	2000		

El fondo de maniobra, en esta empresa, es igual a 0 es decir el activo corriente es igual al pasivo corriente. Esta situación no es buena ya que, si, por ejemplo, uno de los clientes no puede hacer el pago, la empresa se encuentra ante una situación de falta de liquidez.

Aunque la liquidez es un elemento fundamental en la vida de la empresa, se debe puntualizar que no todas las actividades necesitan el mismo nivel de liquidez, básicamente porque las necesidades de fondos de maniobra, es decir las cantidades necesarias para financiar el proceso productivo o de comercialización hasta que recuperemos el dinero mediante cobro a los clientes, son distintas para cada actividad ya que existen procesos mucho más costosos que otros.

13

Las necesidades de fondos de maniobra dependerán de la relación que exista entre la actividad de la empresa y determinados elementos. En este sentido podemos distinguir:

- Elementos que incrementan el fondo de maniobra:
 - Necesidades de mantener stocks.
 - Créditos concedidos a clientes o a otros deudores .
 - Dinero mínimo que hay que tener en cuentas bancarias y en caja para imprevistos y transacciones.
- Elementos que disminuyen el fondo de maniobra:
 - Deudas con proveedores
 - Deudas contraídas con otras empresas, Administraciones Públicas, etc. Por ejemplo si se contrae una deuda con una empresa se incrementa nuestro pasivo no corriente y disminuye el fondo de maniobra.

1.2 El concepto de tesorería

Llegados a este punto podemos definir el concepto de tesorería como el **dinero líquido** que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. Relacionando este concepto con el de fondo de maniobra podemos definir la tesorería como la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que, en consecuencia, está disponible para financiar el ciclo productivo (fondo de maniobra existente) y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa (fondos de maniobra que se necesita).

De esta identidad se desprende que la tesorería mejorará bien por una disminución de los fondos de maniobra que necesitamos o bien por un incremento en el fondo de maniobra que efectivamente posee la empresa.

A lo largo del desarrollo de una actividad empresarial se puede dar que la identidad que vemos en el epígrafe anterior sea negativa, es decir, que exista falta de liquidez; esto sucede cuando la empresa no dispone de dinero líquido para hacer frente a las deudas que tiene a corto plazo. Aparece, en ese momento, la necesidad de contar con financiación externa. En este sentido es importante prestar atención a los conceptos definidos hasta ahora para así intentar minimizar los momentos de mayor tensión en tesorería.

1.3 El servicio de tesorería en el desarrollo de una actividad económica

14

Tiempo atrás la tesorería, para los propietarios de un negocio o una empresa, era un subgrupo del activo circulante (ahora llamado corriente) en el que se contenían las disponibilidades de la empresa, tanto las depositadas en la propia empresa (caja) como en las entidades bancarias (bancos). Con el paso del tiempo, la tesorería y su gestión fueron adquiriendo una importancia capital y se empezó a ver la tesorería como un **control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales**, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en que momento y que costes, o beneficios, producen esos movimientos. En este sentido, sus principales funciones son:

- Control y gestión del dinero disponible.
- Gestión de las necesidades y excedentes de liquidez a corto plazo.
- Control y gestión de las operaciones con entidades financieras.

Y con estas funciones se pretenden alcanzar 2 objetivos fundamentales:

- Minimizar las necesidades de financiación ajenas y los costes financieros.
- Minimizar el coste de las transacciones, los riesgos monetarios y aquellos inherentes al crédito en las ventas.

2. Ingresos y cobros frente a gastos y pagos



2.

Ingresos y cobros frente a gastos y pagos

Antes de profundizar en el estudio de la tesorería como método de gestión, existe la necesidad imperiosa de diferenciar los conceptos de ingresos y gastos y de pagos y cobros, ya que el análisis de la tesorería se basa, fundamentalmente, en los pagos, en los cobros y en las estimaciones de cuando estos se van a producir.

2.1 Ingresos y cobros

Estos son dos conceptos distintos, el primero hace referencia a operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que el concepto de cobro hace referencia al hecho de recibir una remesa monetaria.

Si vendemos mercancías y permitimos que nos paguen a 30 días, el ingreso se producirá cuando realicemos la venta pero el cobro se realizará en 30 días

17

Se debe tener en cuenta que, aunque puede darse, no tiene por qué existir una coincidencia temporal entre ingreso y cobro y que puede haber cobros que no constituyen un ingreso. A título de ejemplo podemos citar:

- Ingreso coincidente con un cobro: venta al contado de mercancías. Al vender al contado recibimos el dinero al mismo tiempo que realizamos la venta.
- Ingreso antes que cobro: venta a crédito. Primero realizamos la venta ya que le concedemos al cliente un crédito que permite que nos pague después de recibir el producto.
- Cobro antes que ingreso: anticipo de venta por parte de clientes. En este caso recibimos el dinero antes de realizar la venta.
- Cobro que no supone un ingreso: un préstamo. No es un ingreso ya que lo tenemos que devolver.

2.2 Gastos y pagos

La diferencia es muy similar a la que vimos para los ingresos y cobros. El gasto hace referencia a una disminución del patrimonio de la empresa, mientras que el pago se refiere al hecho de una transacción monetaria fuera de la empresa.

Si se contrata un electricista, esto genera un gasto para la empresa, y cuando se le transfiere el dinero por el servicio prestado es cuando se produce el pago.

Al igual que sucedía antes, el gasto y el cobro no tienen por que coincidir en el tiempo y, así mismo, hay gastos que no suponen un pago, y pagos que son gasto. Por ejemplo:

- Gasto coincidente con el pago: compra de mercancías al contado. Aquí desembolsamos el dinero en el mismo momento de la compra.
- Gasto antes que pago: compra de mercancías a crédito. Primero realizamos la compra y en un momento posterior realizamos el pago.
- Pago antes de gasto: anticipo a los proveedores. Primero realizamos un pago a un proveedor en concepto de adelanto por un gasto que aún no se realizó.
- Pago que no supone un gasto: compra de una máquina al contado. La compra de un bien inmobilizado es una inversión.
- Gasto que no supone un pago: amortizaciones del inmobilizado. Las amortizaciones para compensar la depreciación son un gasto pero no suponen ningún desembolso de dinero.

2.3 Clasificación de los procesos de pago (y cobro)

A la hora de clasificar el proceso de cobro podemos hacerlo de dos modos :

Según el componente temporal

Como vimos en el apartado anterior puede darse una diferencia temporal y, en este sentido, podemos definir:

- Pago al contado.
 - Se produce cuando no existe un lapso temporal entre la compra/venta y el pago.
- Pago aplazado o a crédito.
 - Se produce cuando existe una diferencia temporal entre la compra y el pago. Por ejemplo esto sucede con los pagos a 30 o 60 días.

Según la forma

- Pago no documentado
 - Es todo aquel en el que no se crea un documento distinto de la factura para ejecutar la acción de pago. Se debe puntualizar que la factura no es un documento acreditativo de pago, puesto que su existencia acredita que existió una transacción comercial, pero no implica la existencia de un pago.
- Pago documentado
 - Es el que se realiza con documentos justificativos distintos de las facturas, tales como cheques, letras de cambio...

2.4 Métodos de pago (y cobro)

Una correcta gestión de tesorería requiere conocer los diversos instrumentos de cobro y pago que se pueden utilizar en el transcurso de la actividad. De este modo podremos escoger el que mejor cubra las necesidades de la empresa en cada momento, facilitando, el cumplimiento de las obligaciones de cobro y pago en plazo y con el menor coste posible. En este sentido podemos distinguir los siguientes medios de pago:

Cheque bancario

El cheque bancario es un medio de pago porque se paga siempre con su presentación y, por tanto, se puede decir que realiza la misma función que el dinero en efectivo.

En el proceso de pago mediante cheque bancario existen tres figuras:

- Librador: la persona que emite la orden de pagar
- Librado: la persona que recibe la orden de pago
- Poseedor : persona que está en posesión del documento de pago.

Ingreso en cuenta corriente

20

El pago se realiza ingresando el importe de la deuda directamente en una cuenta bancaria de la que sea titular el acreedor o proveedor.

Por su parte, el banco tiene la obligación de entregar a la persona que realice el ingreso un justificante del mismo.

Transferencia

Una transferencia u orden de pago es el conjunto de instrucciones que como titulares de una cuenta bancaria damos a la entidad financiera para que proceda a retirar fondos de la cuenta de la que somos titulares y abonarlo a una persona o empresa.

Recibo bancario

Se trata de un documento que emite la empresa que desea realizar el cobro y que es cedido a una entidad financiera para que ésta última lo haga llegar hasta la cuenta especificada por el deudor de tal modo que su importe se cargue en la cuenta del cliente.

Tarjeta bancaria

La tarjeta bancaria permite a su titular movilizar fondos desde su cuenta bancaria, a sí mismo (retirada de efectivo en un cajero), o hacia un tercero. En el fondo, la tarjeta utilizada como medio de pago no es más que una forma de automatizar una transferencia desde su cuenta de cliente hacia la cuenta de un proveedor, asumiendo este último el coste de la transferencia y siendo el banco del titular de la tarjeta el que asume los posibles riesgos de insolvencia.

Billete de empréstito

El billete de empréstito es uno de los métodos de pago más empleados, junto con el cheque, ya que permite determinar en que momento podrá hacerse efectivo por el poseedor.

En sí el billete de empréstito es un documento que consiste en la promesa de pagar una cantidad de dinero en un futuro a su poseedor. La principal diferencia con respecto al cheque es que, en su emisión, queda determinada la fecha a partir de cual, se puede hacer efectivo.

El billete de empréstito permite su endoso a un tercero.

Letra de cambio

La letra de cambio también tiene gran presencia en el ámbito empresarial, y se conserva como uno de los medios físicos más utilizados. La letra de cambio es un documento en el que una persona (vendedor) ordena de forma incondicional a otra (comprador) pagar una cantidad determinada a un tercero (normalmente una entidad bancaria) o a su propia orden (a él mismo), en un plazo estipulado.

21

En el proceso de pago mediante letra de cambio existen tres figuras:

- Librado: es la persona a la que se da la orden de pago (quien debe pagar), es el destinatario de la orden dada por el librador.
- Librador: la persona que ordena hacer el pago.
- Fiador o Avalista: la persona que garante el pago de la letra. La aparición de un avalista en la letra de cambio no es un requisito obligatorio, sucede lo mismo que con los cheques y billetes de empréstito, esto es que pueden estar o no avalados.

El recibo en metálico

El recibo es un documento que deja constancia de que se pagó la cantidad que en él se señala por un determinado servicio o producto.

En el recibo deben figurar los siguientes datos:

- Número del recibo.
- Nombre de la persona o entidad que entrega el dinero.
- Cantidad de dinero entregada en letra y cifra.
- Lugar y fecha de expedición del recibo.
- Nombre y firma de la persona o entidad que recibe el dinero.
- CIF o NIF

3. La utilidad de la gestión de tesorería



3.

La utilidad de la gestión de tesorería

En muchas ocasiones el control de la liquidez y de los riesgos financieros es un aspecto inexistente en la actividad de un autónomo y esto puede derivar en serios problemas de liquidez y de viabilidad para el negocio. Hay que partir de la base de que, para una actividad de este tipo, los recursos financieros son siempre limitados y, además, suele suceder que existe un bajo poder de negociación con clientes y proveedores. Esto implica la más que probable aceptación de las condiciones de pago y cobro que ellos ofrecen y que, en la mayoría de los casos, no son las que realmente convienen al autónomo.

Debido a todo esto es conveniente intentar llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez. De este modo, conseguiremos que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios.

Cuando se implanta un sistema de gestión de tesorería hay que tener muy presente que:

- Debe reflejar la situación real y actualizada de la actividad.
- Debe partir del conocimiento de la empresa y adaptarse a las necesidades de esta.
- Debe recoger tanto los cobros como los pagos de un modo ordenado indicando para cada uno de ellos la información más relevante.
- Debe detallar las posibles fuentes de financiación a las que podemos optar.
- Debe servir para anticiparse a los pagos que tenemos pendientes.
- Debe estar actualizada con asiduidad, por ejemplo semanalmente, para permitir una correcta toma de decisiones.

25

Para desarrollar estos puntos es necesario elaborar primero un sistema de procedimientos basados en la reflexión sobre la actividad y en la información que queremos obtener de la tesorería.

Como acabamos de comprobar son varios los ámbitos que debe tratar la gestión de tesorería sin embargo se debe prestar especial atención:

A la relación con los bancos.

La financiación externa es muy importante a la hora de cubrir posibles faltas de liquidez. En este sentido, mediante la aplicación de una gestión de tesorería se pueden conocer las necesidades presentes y futuras de la empresa. Así, se podrá negociar con las entidades bancarias de un modo más eficiente y con un menor coste para la empresa.

A los fondos retenidos en corriente.

Los fondos retenidos en corriente los conforman, por ejemplo, esas cuentas que se espera que se transformen en liquidez pero que aún no son dinero líquido, el caso más normal es el de la cuenta de clientes, que se transformará en dinero líquido cuando estos realicen el pago.

La política de tesorería tiene que procurar que estos sean lo más reducidos posibles, es decir, tiene que procurar tener, en cada momento, la mayor liquidez posible. Para esto se puede establecer un control sobre las cuentas de clientes y proveedores así como del circuito de cobros y pagos.

A los saldos ociosos

Aunque menos frecuente, poseer fondos ociosos también es un problema para la empresa ya que son recursos que generan muy poco o ningún rendimiento.

26

Con la aplicación de un sistema de gestión bien enfocado se podrá mejorar la gestión de la empresa y conseguir varios beneficios entre los cuales podemos destacar:

- Utilizar de modo óptimo los recursos financieros de la empresa.
- Disminuir los costes financieros.
- Conseguir anticipar los flujos de salida y entrada de los fondos necesarios para el correcto desarrollo de la actividad de tal modo que se refleje el momento en el que se van producir y se controle el riesgo.
- Optimizar los resultados económicos de la gestión financiera, haciendo una gestión idónea en la obtención de recursos y en la colocación de los recursos ociosos para incrementar su rendimiento.

Durante el proceso de gestión de tesorería se suelen cometer errores que pueden llevar a una gestión deficiente. En este sentido es conveniente conocer los más frecuentes para evitar cometerlos una vez que esté implantado el sistema de gestión. Los errores más recurrentes son:

- Elaboración de la tesorería en base a criterios contables y no de gestión. La tesorería se debe enfocar con criterios de gestión, por ejemplo si utilizamos los ingresos y los gastos en lugar de los cobros y los pagos estaremos cometiendo un error muy grave ya que los que nos dan, y nos restan liquidez, son los dos últimos.
- No corregir de forma inmediata las previsiones de tesorería.
- No determinar el nivel óptimo que necesitamos de liquidez para el funcionamiento de nuestra actividad.

No todas las actividades necesitan el mismo nivel de financiación. Si se identifican las necesidades de la actividad se evitará tener recursos ociosos o endeudarse de un modo innecesario.

- Operar con altos niveles de endeudamiento a corto plazo
- No tener control sobre las condiciones bancarias que nos ofrecen las distintas entidades.
- Plazos excesivos en el proceso de pedido – entrega – facturación.

A veces es más conveniente hacer un descuento por pronto pago que esperar 90 días a efectuar el cobro.

- No incentivar el cobro rápido de las ventas o servicios que efectuemos.
- No utilizar recursos informáticos que faciliten las tareas de gestión de tesorería.

Si la actividad no es muy compleja y no tiene una gran dimensión, mismo se puede hacer una gestión sencilla mediante una hoja de cálculo.

- Considerar a los bancos como un “enemigo” y no acudir al crédito por considerarlo peligroso.
- Sustituir el crédito a largo plazo por la promesa de renovación de créditos a corto plazo.

Para terminar el epígrafe, tan sólo resta subrayar que los efectos positivos que se obtienen de la gestión de la tesorería no son gratuitos. Como ya comentamos, es necesario hacer un trabajo de reflexión sobre la actividad que se realiza para identificar las necesidades, las fuentes de información y así afrontar con garantías la elaboración de una herramienta que nos permita reflejar la información. Además se deberá mantener esa herramienta lo más actualizada posible por lo que aparte del esfuerzo inicial de análisis, la gestión de tesorería, para el autónomo, requiere un esfuerzo continuo.

4. Los dos grandes problemas de la tesorería



4.

Los dos grandes problemas de la tesorería

Como se vino definiendo a lo largo de los capítulos precedentes, la gestión de tesorería está encaminada a lograr un adecuado sistema de cobros y pagos y a incrementar la rentabilidad de los excedentes monetarios.

De esta definición se pueden extraer los dos grandes problemas contra los que pretende luchar la gestión de tesorería: **la falta de liquidez y el exceso de liquidez.**

La falta de liquidez

Existe una falta de liquidez cuando no se dispone de dinero líquido (aunque lo pueda tener invertido) para hacer frente a los pagos y a las deudas de próximo vencimiento.

Existen motivos de muy diversa índole que pueden originar una disminución de la liquidez, incluso en empresas que generan beneficios. Entre lo más frecuente podemos encontrar:

- Financiación de activos fijos mediante la tesorería de la empresa o al corriente.

La solución de este problema está clara, cuando no se desea disminuir la liquidez de la empresa para realizar una compra de ese calibre, en vez de recurrir a la tesorería, se deben utilizar métodos alternativos, como los préstamos a largo plazo, o métodos de arrendamiento financiero, como el leasing o el renting.

31

Si compramos una máquina y la pagamos al contado con dinero que tengamos en caja o bancos, estamos perdiendo liquidez para afrontar los pagos corrientes de la empresa.

- No tener en cuenta el período de flujo de caja. El período de flujo de caja es el tiempo que transcurre desde que hago una inversión hasta que la recupero mediante la venta de las mercancías o la prestación de servicios.

Cuando esto sucede, la solución está en intentar acortar el plazo de cobro y alargar el de pago. De no conseguirlo habrá que recurrir a la financiación externa.

Si acuerdo con mis clientes un cobro a 120 días y con mis proveedores tengo la obligación de pagar a 90 habrá un desfase de tesorería muy pronunciado que dará lugar a faltas de liquidez.

- Mala gestión del IVA. La gran problemática del IVA es que el devengo del impuesto puede producirse antes de que la empresa ingrese ese IVA, por ejemplo, cuando se tienen períodos de cobro muy largos. Esto puede dar lugar a que se tenga que ingresar un IVA que aún no se cobró, lo que puede disminuir mucho la liquidez. Esto, de hecho, es uno de los problemas que más afectan a las Pymes y Autónomos.
- Falta de control y gestión en los stocks, particularmente de existencias. Algunas empresas suelen hacer aprovisionamientos mediante grandes compras, ya que, de esta forma, pueden acceder a un mejor precio de adquisición. Si no se gestionan bien los stocks, se desembolsarán grandes cantidades por las compras disminuyendo así la tesorería de la empresa. Hay que tener en cuenta que una buena política de compras no sólo es comprar barato, sino calcular la cantidad idónea que se va a vender en el plazo de reposición de la compra.

En general las herramientas que tenemos y que nos pueden ayudar a luchar contra una situación de falta de liquidez son:

32

- **Crédito comercial.**

Mediante el crédito comercial podemos atrasar los pagos que tenemos que hacer evitando de este modo que disminuya nuestra liquidez. Este mecanismo presenta dos modalidades:

- Compras a crédito. Permitiendo que efectuemos el pago generalmente a corto plazo: 30, 60 o 90 días.
- Aplazamiento del pago a proveedores.

- **Descuento de efectos comerciales librados a los clientes.**

Mediante el endoso de un efecto comercial a una entidad bancaria podemos obtener liquidez. La entidad nos abonará el importe del efecto descontando los gastos y réditos derivados de la operación. El endoso implica que cedemos a la entidad bancaria nuestros derechos como acreedores.

- **Créditos y préstamos bancarios a corto plazo.**

La financiación bancaria es una herramienta imprescindible para hacer frente a eventuales faltas de liquidez. Se debe puntualizar en este apartado que, aunque crédito y préstamo parezcan sinónimos no lo son y constituyen dos conceptos financieros diferenciados. El

préstamo hace referencia a una cantidad fija de dinero que la entidad financiera pone a disposición de su cliente y que este tendrá que devolver pagando unas comisiones y réditos. En el caso del crédito, la entidad bancaria pone a disposición del cliente, una cuenta de crédito, o dinero que este necesite hasta una cantidad máxima.

- **Tratar de anticipar los cobros a los clientes.**

Esto lo podemos hacer mediante descuentos por pronto pago o intentando renegociar las condiciones de cobro que tenemos con el cliente en cuestión.

El exceso de liquidez

Aunque no se puede considerar como un problema propiamente dicho, el exceso de liquidez tiene un coste de oportunidad para el autónomo. Si este exceso de liquidez se mantiene en caja no generaría rendimiento y si se mantiene en las cuentas bancarias generaría un rendimiento muy pequeño. Debido a esto hay que buscar usos alternativos para utilizar este exceso. En este sentido, los usos más interesantes para el autónomo son:

- Anticipar el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago.
- Amortizar anticipadamente créditos o préstamos en vigor. Se disminuirán así los costes derivados de los intereses del crédito
- Conceder mayor plazo de pago a clientes. Gracias al exceso de liquidez podemos permitir que los clientes que tenemos tarden más en pagarnos, con que facilitaremos las ventas.
- Invertir el exceso de tesorería en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad, asegurando la liquidez. Se obtendrá así un mayor rendimiento que el que se obtiene de los intereses de una cuenta corriente.

5. El tratamiento contable de las operaciones de tesorería



5.

El tratamiento contable de las operaciones de tesorería

5.1 Principios contables

De todos los principios contables hay tres que afectan especialmente a la contabilización de los ingresos y de los gastos de la actividad empresarial de la persona autónoma. Son los siguientes:

Principio de devengo

Uno de los aspectos fundamentales es determinar a que ejercicio económico corresponde cada uno de los ingresos y gastos de la empresa. El principio de devengo establece que a la hora de hacer la imputación temporal de los mismos, habrá que atender al corriente real, es decir, a la fecha en la que se produce la transferencia del bien o la prestación del servicio que origina ese ingreso o gasto. Por lo tanto, la imputación se realizará con independencia del momento en que tenga lugar el pago del gasto o el cobro del ingreso.

Principio de no compensación

37

Este principio prohíbe la compensación de partidas de distinto signo, sean elementos patrimoniales o flujos de renta. En consecuencia, en ningún caso se podrán compensar gastos con ingresos, sino que cada uno de ellos debe ser tratado de forma totalmente separada.

Principio de prudencia

Se deberá ser prudente en las estimaciones y valoraciones. Sin embargo, tras la reforma contable de 2007, la prudencia ya no justifica que la valoración de los elementos patrimoniales no responda al principio de imagen fiel que deben reflejar las cuentas anuales.

5.2 La valoración y el reflejo contable de los ingresos y de los gastos

En primer lugar, es conveniente puntualizar que para la consideración de los ingresos y de los gastos como tales no habrá que atender a la corriente monetaria sino a la corriente real. Además, se trata de buscar, en la medida de lo posible, una relación entre los ingresos y los gastos del período que estemos a considerar.

Valoración

» GASTOS

Se valorará por el coste histórico. Este vendrá determinado, o bien por el desembolso efectuado en el momento de la adquisición del bien o servicio, o bien por el importe de la deuda asumida en ese momento.

» INGRESOS

Deberán figurar por el valor actual de la corriente monetaria futura que van a provocar. En realidad, esto sólo sucede cuando se produce un aplazamiento en el cobro superior al año; en el resto de los casos los ingresos se valorarán por el importe efectivamente cobrado o comprometido.

38

Contabilización

El Plan General Contable del año 2007 establece el siguiente tratamiento contable de los ingresos y de los gastos, de acuerdo con la reformulación del principio de prudencia.

» GASTOS

Habrà que contabilizar todos los gastos, tanto los reales como los potenciales, desde el mismo momento en que sean conocidos, siempre que los mismos sean probables y puedan ser cuantificados de modo razonable. En definitiva, se incluirán todas las pérdidas y los riesgos (aunque sólo sean eventuales y previsibles) y tanto las que tengan origen en el ejercicio actual como las que puedan venir arrastradas de ejercicios anteriores.

» INGRESOS

Únicamente podrán ser contabilizados los ingresos obtenidos hasta la fecha de cierre del ejercicio.

El motivo de esta diferencia a la hora de contabilizar ingresos y costes es evitar una posible sobrevaloración de beneficios que pueda dar lugar a futuros problemas para la persona autónoma.

5.3 El registro de las operaciones de tesorería según el régimen del IRPF en el que se encuadre la persona autónoma

Autónomos que realicen una actividad mercantil y que tributen en Estimación Directa Normal

Deberán llevar su contabilidad ajustada al Código de Comercio, lo que se materializa en la obligación de formular las Cuentas Anuales. El Plan General Contable 2007, establece como uno de los estados contables a incluir el Estado de Flujos de Tesorería.

Resto de casos

En el resto de casos, las personas autónomas no tendrán que formular las Cuentas Anuales. Las únicas obligaciones de registro que van a tener son las siguientes:

- Llevar un registro permanente de sus ingresos, facturas emitidas.
- Llevar un registro permanente de sus gastos, facturas recibidas.

5.4 El Estado de Flujos de Tesorería

39

Las personas autónomas obligadas a presentar las cuentas anuales deberán incluir desde la entrada en vigor del plan General Contable 2007, fruto de la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), un Estado de Flujos de Tesorería, también llamado Estado de Flujos de Efectivo, en el que se recogerán los cobros y los pagos registrados durante cada ejercicio por la empresa.

Aporta información sobre la utilización de la tesorería y del resto de medios líquidos equivalentes, entendiendo como tales las inversiones financieras de muy alta liquidez y muy fácilmente convertibles en efectivo y que adoptan tener un plazo de vencimiento no superior a los tres meses.

Además de información sobre la utilización de estos activos, el Estado de Flujos de Tesorería también **permite observar la variación neta del efectivo producida en el ejercicio**.

El Estado de Flujos de Tesorería se divide en tres grandes grupos:

» FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN

Son los flujos derivados de las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la persona autónoma. Algunos ejemplos serían:

- Cobros por ventas
- Pagos a proveedores
- Pagos al personal
- Pagos de intereses
- Pagos de impuestos

Se puede resumir en que son fundamentalmente los flujos ocasionados por las operaciones relevantes en la determinación del resultado de la empresa.

» FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Se incluirán los pagos provocados por la adquisición de activos no corrientes (inmovilizados materiales e intangibles, inversiones inmobiliarias y financieras...) y los cobros procedentes de la venta de los mismos o de su amortización al vencimiento.

» FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Son los cobros y los pagos procedentes de las operaciones relacionadas con la obtención y el reembolso de los capitales ajenos y propios que financian la actividad de la persona autónoma. No se incluirán los acreedores por operaciones ordinarias.

6. La financiación

las necesidades de tesorería

6.

La financiación de las necesidades de tesorería

La gestión de la tesorería es uno de los grandes problemas a los que se tienen que enfrentar las personas autónomas. Estas, muchas veces, aunque generando beneficios con su actividad, se pueden encontrar con graves dificultades para afrontar sus pagos a corto plazo.

Para todas las empresas, pero más aún en el caso de los autónomos, es muy importante saber gestionar correctamente todos estos flujos de cobros y de pagos. El objetivo es alargar al máximo el período de pago y reducir al mínimo el de cobro. De este modo, estarían siendo financiados por su propia actividad.

La importancia de una buena gestión de tesorería está a ser cada vez mayor. Los autónomos necesitan liquidez con la que financiar su actividad a corto plazo. De nada sirve conseguir aumentar mucho las ventas si no se logra reducir el período en el que se cobran; no existiría dinero suficiente para hacer frente a las obligaciones de pago. Incluso las empresas más rentables y solventes podrían tener serios problemas por este motivo.

6.1 Desfase temporal entre ingresos y cobros y gastos y pagos

43

Hay que tener en cuenta que una cosa son los ingresos y los gastos, es decir, las variaciones del patrimonio de la empresa, y la otra muy distinta los pagos y los cobros, los cuales se refieren exclusivamente al momento en el que se produce la entrada o salida efectiva del dinero.

En muchos casos, las empresas no cobran sus ventas de productos o servicios en el mismo momento en que se producen, sino que conceden un crédito a sus clientes en forma de pago aplazado, adquiriendo un derecho de cobro a su favor. Es cierto que se produjo un ingreso pero el autónomo aún no va a poder disponer del dinero, por lo que pueden aparecer dificultades de financiación a corto plazo. De ahí la importancia de una buena gestión de sus derechos de cobro.

Por otra parte, las empresas tampoco acostumbran a pagar al contado a sus proveedores, de modo que estarían siendo financiados por ellos en el corto plazo. La gestión de estas obligaciones de pago también es muy importante para garantizar una buena posición de tesorería para la persona autónoma.

En definitiva, se pueden producir necesidades de financiación a corto plazo como consecuencia de los desfases temporales entre ingresos y cobros y entre gastos y pagos.

Para conseguir una buena posición de liquidez, la persona autónoma, antes de acudir a la financiación externa, debería hacer una buena gestión de sus derechos de cobro y de sus obligaciones de pago.

6.2 Gestión de los derechos de cobro

La empresa puede conceder un crédito comercial a sus clientes o deudores en lugar de cobrarles al contado.

Eso no tiene por que significar renunciar a disponer ya del dinero: existe la posibilidad de instrumentar estos derechos de cobro en efectos de giro, como son las letras de cambio.

Si el autónomo se decide a girar una letra de cambio se va a encontrar con varias posibilidades:

- **No hacer nada, esperar a vencimiento de las letras y presentarlas él mismo al cobro**
- **Encomendar la gestión de cobro a una entidad financiera**

En este caso, el autónomo envía el documento representativo de la letra de cambio a una entidad financiera para que se ocupe de gestionar su cobro a cambio de una comisión y una serie de costes asociados. No se va adelantar el cobro.

- **Descontarlas en una entidad financiera**

En este caso sí se estaría adelantando el cobro de la deuda. El autónomo envía el documento a una entidad financiera, quien además de gestionar su cobro también anticipará el importe líquido de las letras, una vez deducidos del valor nominal, réditos, comisión y otros costes asociados.

- **Endosarlas**

Por último, en este caso, se cederían el derecho de cobro a un tercero como medio de pago de una deuda contraída con él mismo.

En definitiva, existen posibilidades para adelantar el importe líquido de un derecho de cobro si así lo necesitase la persona autónoma.

6.3 Gestión de las obligaciones de pago

Los autónomos van a tener que hacer frente a una serie de obligaciones de pago derivadas de las deudas contraídas en el desarrollo de su actividad empresarial. Esas deudas serán fundamentalmente con:

- Proveedores o suministradores de mercancías
- Suministradores de otros bienes o servicios diferentes (acreedores)
- Administraciones públicas

En la mayoría de los casos, tienen un vencimiento a corto plazo, a 30, 60 o 90 días. El papel del autónomo es el de ser capaz de negociar las condiciones más favorables posibles con sus acreedores, para poder alargar todo lo que pueda el plazo del pago.

6.4 Financiación a través de los intermediarios financieros

Además de la liquidez que se puede obtener como consecuencia de una buena gestión de sus cuentas al cobrar y al pagar, los autónomos tienen a su disposición diversos instrumentos financieros a los que pueden acudir para compensar los posibles desajustes de tesorería que se puedan producir.

45

Existen diversas entidades que pueden ofrecer la financiación a corto plazo adecuado para las personas autónomas. Entre ellas destacan las siguientes:

- Bancos
- Entidades de crédito
- Cooperativas de crédito
- Instituto de Crédito Oficial
- Entidades de factoring

Se ofrece una completa información sobre las diversas posibilidades de financiación a corto plazo en el "Cuaderno de Instrumentos básicos de financiación" (BIC GALICIA, www.autonomosgalicia.org)

6.5 La negociación con los intermediarios financieros

La elección de la entidad bancaria:

A la hora de elegir la entidad financiera con la que se va a trabajar hay que tener en cuenta aspectos como la solvencia, la transparencia que ofrece, los servicios complementarios...

Una decisión clave es la de si se decide trabajar con una única entidad o con varias. En general, lo más adecuado es diversificar el riesgo y el negocio acudiendo a más de una entidad, siempre que los réditos de la actividad no indiquen lo contrario.

Las tácticas para tener éxito en el proceso de negociación:

- En primer lugar, lo fundamental es mostrar a la entidad bancaria los puntos fuertes de la iniciativa del autónomo.
- También habrá que identificar los puntos débiles y proyectarlos como posibles líneas de mejora.
- Mostrar un buen conocimiento del sector en el que se desenvuelve la actividad.
- Hacer un buen estudio de las necesidades de financiación futuras.

Los aspectos a negociar con las entidades bancarias:

46

- Volumen del crédito.
- Líneas de avales incluyendo el coste de los mismos.
- Comisiones...

7. Como hacer previsiones de tesorería



7.

Como hacer previsiones de tesorería

Como ya destacamos a lo largo del manual la falta de liquidez es uno de los mayores riesgos que corren los autónomos y que afecta al funcionamiento diario de su actividad. En este sentido, la previsión de tesorería es un elemento de gestión que sirve para inferir la liquidez en cada momento, en función de la previsión de los cobros y pagos que se contemplen. Gracias a esto se pueden observar las posibles necesidades de efectivo que puede necesitar la empresa y, lo más importante, anticiparse a ellas.

La previsión de tesorería, como documento, debe recoger con todo detalle los pagos y cobros que se van a realizar mes a mes en el negocio Para esto se deben distinguir claramente los ingresos de los cobros y los gastos de los pagos.¹ .

Si compramos un vehículo para el negocio en enero pero no lo empezamos a pagar hasta junio, en la tesorería se debe anotar el pago en junio aunque el gasto se realice en enero.

Hay que tener en cuenta que la previsión de tesorería es un pilar fundamental de la negociación bancaria, ya que, en cierto modo, justifica que se va a poder hacer frente a los pagos que se contrajeron.

49

Para elaborar una previsión de tesorería se debe partir de los movimientos que se tengan previstos para la tesorería para un período de tiempo prefijado. En el caso del autónomo nos centraremos en previsiones a corto plazo, es decir, para un año.

Una estimación a corto plazo mensual le servirá al autónomo para situar los eventos relacionados con su actividad, identificando los vencimientos de los créditos a los clientes, de los pagos a proveedores,... Por otra parte permitirá realizar una coordinación bancaria más eficiente y le proporcionará un instrumento para intentar posicionar los cobros en los momentos que más le convengan.

A la hora de elaborar la previsión de tesorería es importante hacerlo de un modo claro y ordenado, diferenciando los pagos y los cobros, así como los conceptos por los que estos se producen (pagos a proveedores, reparación, cobros por venta de mercancías...). Para llevar a cabo esta labor es muy útil construir un cuadro como el que sigue:

¹ Ver capítulo 2

Los elementos clave que conforman el cuadro de previsiones son:

» **SALDO INICIAL**

El saldo de tesorería inicial de cada mes cuadrará con el saldo final del mes anterior.

» **TOTAL COBROS**

Este será el resultado de sumar todos los cobros efectuados o previstos para cada mes tales como la venta de mercancías, subvenciones, préstamos, etc.

» **TOTAL PAGOS**

Este será el resultado de los pagos efectuados o previstos cada mes por conceptos como la compra de mercancías, salarios, impuestos....

» **SALDOS NETOS**

Es la diferencia entre los ingresos y los gastos que se prevén para un determinado mes, puede ser negativo o positivo.

» **SALDO FINAL**

Es la suma entre el saldo inicial (el remanente o deuda que tenemos del mes anterior) y el saldo neto del mes.

Si el saldo final es negativo ese mes va existir una falta de liquidez por lo que se deberá recurrir a la financiación externa o bien intentar adelantar pagos o atrasar cobros.

51

Es muy importante tener la previsión actualizada, es decir, se debe reflejar cualquier cambio que se produzca con referencia a los pagos o cobros.

Si un cliente no nos puede pagar en el plazo estipulado deberemos cambiar nuestra previsión ya que se modifican los saldos de todos los meses siguientes.

8. Software y sistemas de gestión de tesorería



8.

Software y sistemas de gestión de tesorería

La implantación de las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial permite un incremento de la productividad, ya que permite operar con una mayor rapidez y con un índice menor de errores. Aunque con el uso de la informática desaparecen, en gran medida, las tareas rutinarias de la actividad es un error creer que su uso nos va a librar de la gestión del negocio.

La principal virtud del uso de software de gestión y paquetes informáticos es el ahorro de tiempo que esto supone, ya que permiten controlar y registrar todas las operaciones comerciales y contables del negocio de un modo rápido y sencillo, pudiendo dedicar el tiempo excedentario a otras tareas de la empresa o al ocio. Así mismo también cumple objetivos como la obtención y control de datos, informar de la situación de la empresa, informar de los resultados obtenidos y permitir el análisis de los resultados.

Supongamos que elaboramos el cuadro de tesorería del capítulo anterior para todo el año y que cambia algún dato, por ejemplo un cliente que no puede pagarnos a tiempo, por lo que tenemos que modificar la tabla ya que las previsiones cambiaron. Si elaboramos la tabla con una hoja de cálculo tan sólo con cambiar ese dato mudará toda la tabla de modo automático. Si, por el contrario, la hemos hecho a mano tendremos que calcular los resultados de la tabla de nuevo para todos los meses.

55

Entre las principales ventajas del uso de aplicaciones informáticas de gestión podemos destacar:

- Permite el manejo de una gran cantidad de información.

Una aplicación informática facilita la gestión de grandes cantidades de información que de otra manera supondría una carga de trabajo enorme.

- Permite trabajar más rápido.

Como comentamos antes, el uso de la informática disminuye el tiempo necesario para registrar comprobar y modificar los cálculos que forman parte del proceso contable y de la gestión de tesorería.

- Reduce los errores de cálculo

Un error en las previsiones de tesorería o en la contabilidad se pueden convertir en un problema para el funcionamiento normal del negocio. En este sentido las aplicaciones informáticas incorporan mecanismos para descubrir y enmendar errores.

- Reduce costes

Esta reducción de costes se produce en dos sentidos. El primero es la menor necesidad de personal y tiempo para realizar los cálculos. El segundo es que al incrementarse el nivel de información se pueden tomar decisiones en un menor espacio de tiempo.

Si se pretende mejorar la gestión empresarial y no se necesitan programas muy sofisticados se pueden recurrir a los software libres. En la red existen recursos gratuitos (incluso sistemas operativos) mediante los cuales podemos informatizar nuestro negocio sin tener que pagar licencias por esto.

Tan sólo hay que hacer unas búsquedas en la red para encontrar programas gratuitos de gestión para Pymes. En este sentido, a nivel de la comunidad de Galicia, una visita recomendada es a programas gratuitos de gestión para Pymes. En este sentido, a nivel de la comunidad de Galicia, una visita recomendada es "Mancomún", Centro de Referencia y Servicios de Software Libre (www.mancomun.org) un portal que apuesta decididamente por la implantación del software libre en Galicia. En este portal se pueden encontrar programas de ofimática (procesador de texto y hoja de cálculo) y mismo descargar un DVD con contenidos y programas para la Pyme entre los que podemos destacar:

56

- OPENBRAVO (Planificación de recursos empresariales)
- TINY ERP (ERP - Contabilidad)
- HIPERGATE (Trabajo en grupo y gestión de clientes)
- OPENBRAVOPOS (Terminal de punto de venta)
- PENTAHO (Business Intelligence)
- OSCOMMERCE (Comercio electrónico)
- SUGARCRM (CRM)
- OPENXPERTYA (ERP)
- OPENOFFICE (Paquete de ofimática)

A la vista queda que si queremos informatizar un pequeño negocio o empresa, mejorando de este modo su gestión, no hay que desembolsar más que el coste del ordenador. Por lo que las ventajas superan con mucho los costes.