

UF0340:

Gestión y control del presupuesto de tesorería

TEMA 1. El presupuesto de tesorería

TEMA 2. Aplicación de Programas de Gestión de Tesorería

OBJETIVOS:

- Realizar previsiones de tesorería estableciendo la relación adecuada entre los flujos de cobro y pago
- Aplicar programas informáticos específicos de gestión de tesorería para realizar cálculos e informes



El presupuesto de tesorería

1. EL CASH - MANAGEMENT

Todas las empresas en su gestión diaria utilizan dinero, sea éste en moneda física (los menores importes), dinero bancario (transferencias entre cuentas corrientes) o títulos valores (letras de cambio, pagarés o cheques).

Para que esta gestión se produzca de forma adecuada, el responsable de la caja debe asegurarse de que los saldos existentes más los incrementos de dinero gracias a las ventas y los cobros que surgen de la actividad de la empresa, pueden cubrir las salidas de dinero

- El Cash – Management
- El Plan de Financiación a corto plazo
- El Presupuesto de Pagos a corto plazo
- Ingresos previstos a corto plazo
- Análisis de Desviaciones

OBJETIVOS:

- Comprender el sistema de gestión de los cobros: intervinientes, plazos y herramientas.
- Comprender el sistema de gestión de los pagos: intervinientes, plazos y herramientas.
- Establecer y valorar los ingresos previstos a corto plazo, establecer la posición de liquidez y mostrar las opciones disponibles en cada caso: solicitud de liquidez o inversión de excedentes.
- Analizar los métodos para identificar desviaciones en las previsiones de tesorería realizadas.

Los flujos de salida tienen que estar en consonancia con los de entrada.

para hacer frente a los gastos: la compra de materias primas, los gastos de gestión o los salarios.

El cash management es la disciplina que se encarga de esta gestión.

1.1 Definición

La gestión de tesorería o cash management es la ciencia dedicada a la adecuada gestión de los movimientos de los flujos monetarios de una empresa buscando optimizar la situación de liquidez de la empresa.

Es decir, es el conjunto de actuaciones que la empresa lleva a cabo, para organizar sus cobros y pagos de tal modo, que siempre pueda hacer frente a sus obligaciones rentabilizando al máximo sus excedentes, incrementando los ingresos por intereses ganados gracias a la optimización de sus inversiones y reduciendo los intereses pagados por la minimización de sus préstamos.

La empresa intentará mantener un saldo óptimo de tesorería, que responderá a los siguientes motivos:



El objetivo del cash management es la correcta administración y óptimo control de los flujos monetarios asociados a la actividad de la empresa.

- Motivo de transacción: para hacer frente al pago de las operaciones que constituyan su actividad principal (por ejemplo, la compraventa de bienes comerciales).
- Motivo precaución: la empresa debe mantener un nivel de tesorería superior al necesitado para las transacciones, con objeto de hacer frente a eventuales problemas de liquidez motivados por imprevistos.
- Motivo especulación: para aprovechar ciertas inversiones que pueden surgir, no propias de su actividad principal, pero con elevada rentabilidad.

Una gestión efectiva del cash debe asegurar una oportuna provisión de los recursos necesarios para respaldar las operaciones de la compañía. Con las técnicas y herramientas adecuadas la caja se convierte en un elemento fundamental para los buenos resultados de la empresa. Sin embargo, si una compañía no es capaz de generar efectivo se verá en serios problemas por la falta de fondos llevando a una situación crítica a la empresa: la suspensión de pagos.

El cash management es una disciplina financiera no una actividad contable. El contable recoge hechos históricos, mientras que el cash manager utiliza técnicas, productos y servicios para hacer más eficiente la gestión de los recursos de caja y de capital circulante, manejando los excedentes y necesidades de fondos de forma satisfactoria.

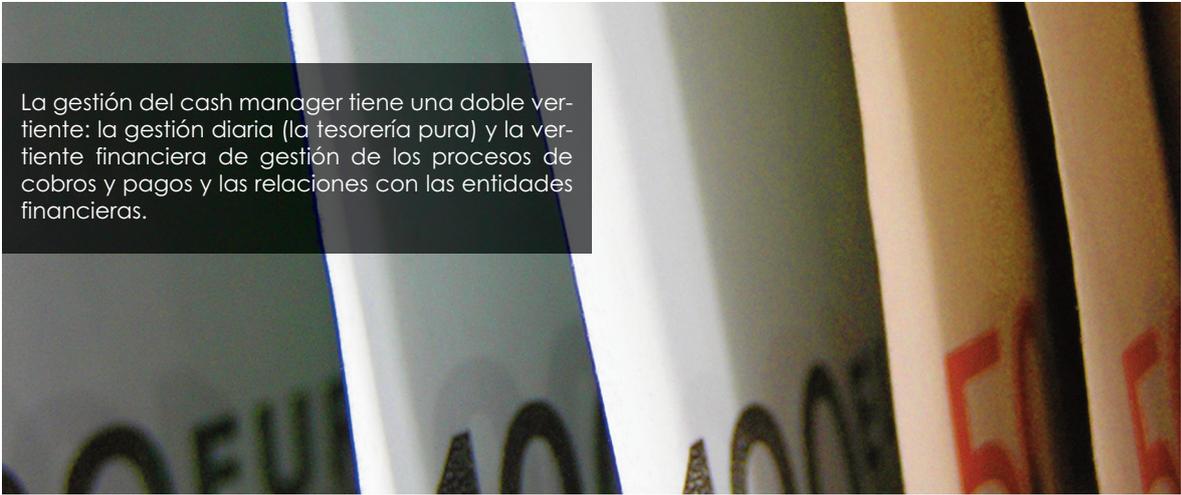
Las tareas típicas de un cash manager (que iremos trabajando a lo largo de este manual) incluyen:

- Gestión de cobros realizados por los clientes con distintos instrumentos financieros y, por tanto, de la gestión necesaria para convertirlos en caja
- La realización de pagos a proveedores en los medios de pago elegidos o acordados en el contrato. Pagos de nóminas
- La contabilización de todos los movimientos de caja, o relacionados con la tesorería
- Gestión y cobertura del riesgo de divisas en caso de que la entidad mantenga moneda extranjera, así como su compraventa

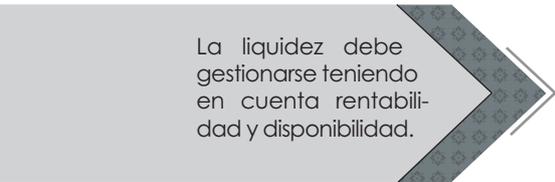
RECUERDA

El cash management busca gestionar la liquidez garantizando la existencia de efectivo en la cantidad necesaria, en el lugar, divisa y momento precisos.

- El seguimiento diario de la posición de caja. Esto le permite identificar excesos y necesidades de cash a tiempo para utilizarlos o cubrirlos. Se basará en las posiciones bancarias y las recepciones y pagos previstos para el día, para conocer el importe esperado.
- Control de los saldos bancarios, para mantenerlos en el nivel más adecuado que le permita evitar los descubiertos.
- Realizar movimientos de fondos entre cuentas. De una misma empresa en distintas entidades financieras, incluso en distintas monedas y países. En el caso de que estemos tratando con un grupo de empresas, los movimientos pueden ser entre cuentas de las propias empresas (como veremos más adelante).
- Prever futuras necesidades y excesos de fondos. Esto lo necesita para diseñar los plazos a los que va a realizar las inversiones de excedentes, tratando de ajustar los tiempos de vencimiento de los distintos elementos del portafolio a las necesidades futuras. Si una inversión finaliza antes de que se necesite el capital, se perderá días de inversión con lo que supone de pérdida de ingresos, por otro lado, si se necesita deshacer posiciones para conseguir liquidez, igualmente pueden sufrirse mayores gastos y penalizaciones, lo que reduce la rentabilidad. De igual manera deberá prever necesidades de fondos y realizar las gestiones oportunas para tenerlos disponibles en la fecha concreta.
- La actividad anterior nos lleva a ésta: ser la persona de contacto con las entidades financieras, tanto para los planes de inversión como los de financiación. Encargarse de la negociación y control del cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos en lo referente a tipos de interés, comisiones, fechas valor, etc. Control de las liquidaciones de intereses de las distintas cuentas.
- Para conseguir todo lo anterior, deberá ocuparse de diseñar los procesos y procedimientos adecuados que le permitan mantener datos actualizados y un máximo conocimiento de las necesidades de la empresa.



La gestión del cash manager tiene una doble vertiente: la gestión diaria (la tesorería pura) y la vertiente financiera de gestión de los procesos de cobros y pagos y las relaciones con las entidades financieras.



La liquidez debe gestionarse teniendo en cuenta rentabilidad y disponibilidad.

B. Liquidez

En la gestión del cash este concepto es central. Es la capacidad de la empresa para generar caja. Su adecuada gestión es la base de todo.

Una de las tareas principales será asegurarse de que esta liquidez no falte ningún día. Pequeños desfases temporales entre los cobros y los pagos, pueden producir grandes pérdidas financieras. Hay que recordar que los tipos de interés aplicados en los llamados “números rojos” de las cuentas son mucho más altos que los normales, y a estos se suman las comisiones.

El cash manager deberá asegurarse de sincronizar ambas actividades y en caso de que no sea posible conseguir fondos para cubrir los desfases al menor coste posible.

C. El valor del dinero en el tiempo

Una de las funciones del dinero es transformar consumo presente en consumo futuro, a través del ahorro. Este ahorro nos proporciona un valor ¿Por qué?

Porque obtenemos una rentabilidad e incrementamos así nuestras posibilidades de consumo futuro, cediendo esos ahorros a cambio de un retorno mayor.

Se denomina tipo de interés a la cantidad que se percibe como compensación por diferir en el tiempo la disponibilidad de un capital. Es decir, es la forma de premiar que el propietario no disponga de un capital, que ha cedido a un tercero, durante un tiempo.

De igual manera, si necesitamos fondos y los pedimos prestados deberemos recompensar al propietario por el tiempo que los cede. Ese será nuestro coste de capital.

Son elementos fundamentales por tanto el importe de ese capital del que no se dispone y el tiempo que se mantiene esa situación. El tipo de interés podría decirse que es un precio por unidad de capital y unidad de tiempo.

D. El coste alternativo de los recursos

Debido al anterior concepto, no es indiferente el momento de cobro o pago de una cantidad. En primer lugar, porque la diferencia temporal nos implicará pagar intereses o dejar de recibirlos.

Este coste será mayor cuanto mayor sean los tipos de interés, y los tiempos perdidos.

Debemos también pensar que el dinero invertido o dejado de cobrar de una cuenta, puede estar causándonos un coste en otra. Por ejemplo, mientras que no cobremos una venta a un cliente, tenemos el coste de tener que financiarnos en una entidad de crédito o de dejar de ganar por la inversión de ese excedente de caja. Es decir, tenemos un coste de oportunidad, la mejor alternativa no utilizada para ese dinero.

Supongamos el siguiente ejemplo. Tenemos un cliente que nos solicita un aplazamiento de 30 días en el pago de 25000 € de una venta a crédito. Si nos estamos financiando con una línea de crédito al 5% ¿Cuál es el coste de este aplazamiento para nosotros?

$$25.000 * 1/12 * 0.05 = 104€ \text{ al mes}$$

Este es un concepto fundamental para los equipos comerciales. En ocasiones se tienden a realizar descuentos por pronto pago para tratar de acelerar los pagos. Pero este descuento (en base anual) nunca puede ser superior al coste de nuestra financiación.

Debemos tener en cuenta que un descuento del 5% en las ventas por adelantar el pago un mes, supone un coste del 60% anual. Hagamos el cálculo para una deuda de 1000€ con un descuento del 5% (50):

$$50 = 1000 * 1/12 * i, \text{ luego } i = (50*12)/1000 = 0.6 \text{ es decir } 60\%$$

E. El concepto de fecha valor

El Banco de España define la “fecha valor” como la fecha a partir de la cual un asuma empieza a generar intereses, por ejemplo, al abonarse en una cuenta corriente.

La información en el Banco sigue: “Para ello, hay ciertas disposiciones normativas, caso de las dictadas por la Ley 16/2009 de

RECUERDE

Hay que gestionar el efectivo teniendo en cuenta el coste del dinero en el tiempo. No es lo mismo cobrar hoy que mañana y cada día de retraso tiene un coste, concreto y medible.

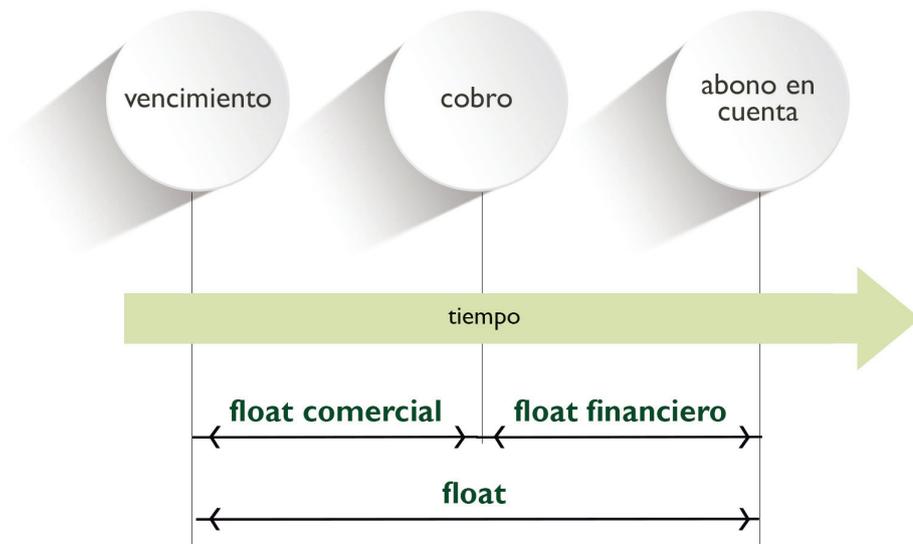
servicios de pago, que fijan una valoración concreta para las operaciones. Así, el abono en cuenta por un ingreso en efectivo realizado por un consumidor será valorado el mismo día del ingreso, y como máximo un día más tarde si la operación no la realiza un consumidor. Si estamos ante abonos o adeudos en cuentas abiertas en entidades, la fecha valor del abono en la cuenta del beneficiario no será posterior al día hábil en que el importe se abonó en la cuenta de su entidad. A su vez, recordemos que la valoración del adeudo en cuenta al ordenante no será anterior al momento en que el importe se carga en dicha cuenta.

Cuando se trate de cheques u operaciones sujetas a condición suspensiva, habrá que esperar al abono en firme en la cuenta de la entidad (Disposición Adicional de la Ley 16/2009).”

Se puede entender la fecha valor como la fecha en la que la entidad financiera abona o carga una operación a efectos de valoración para el cálculo de intereses.

F. El concepto de “float”: financiero y comercial

Siguiendo con la idea anterior, el float financiero es la diferencia entre el cobro de un importe y el momento en que éste está disponible en la cuenta corriente del banco (por ejemplo). Es el tiempo que media entre la presentación al cobro de un cheque y el momento en el dinero está efectivamente en la cuenta, es decir el tiempo desde que se inicia una transacción a que se liquida efectivamente. (Recordemos este concepto asociado a la conciliación bancaria).



Por otro lado, el float comercial es la diferencia entre el momento en que se solicita el pago de una deuda o esta vence y el momento en el que produce el cobro. Durante este tiempo el cliente está disfrutando de un plazo de tiempo adicional.

Si la empresa no es diligente en la reclamación del pago el día de vencimiento, puede estar perdiendo un tiempo muy valioso.

Supongamos una empresa que factura mensualmente y suele acumular tres días de media de retraso en la reclamación de los pagos. Esto supone 36 días al año. Si por otra parte el coste medio de sus recursos de financiación a corto plazo es del 5%, esto le supone unos costes de 5 € por cada 1000 € de venta, en una facturación de 1 millón, 5000 € anuales.

G. Disponible cero

Como se ha venido anunciando el objetivo del cash management es reducir al máximo la caja mantenida. Se trata de ajustar lo máximo posible las obligaciones de pago y las entradas por cobro. Si hay excedentes la idea es invertirlos para obtener una rentabilidad adicional.

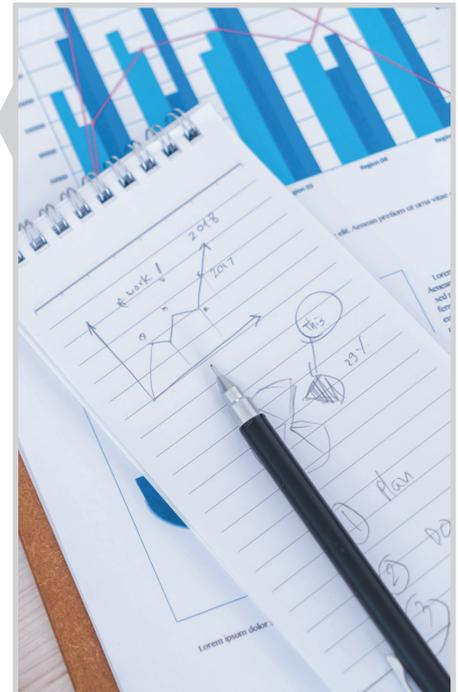
La tesorería cero es la técnica que permite gestionar la posición de la empresa consiguiendo que esta sea cero o negativa. Para poder llevar a cabo esta gestión es necesario contar con una línea de crédito que nos permita cubrir los saldos negativos.

Si por el contrario la empresa tiene excedentes, se procederá a invertir en activos financieros.

El uso de la técnica del disponible cero, implica una gestión muy activa de la tesorería por parte de la empresa.

Con esto se logra que desaparezcan los saldos en caja con una muy baja rentabilidad, se reducen los riesgos de que existan descubiertos en cuenta (ya que se activa la línea de crédito) y se pagan intereses únicamente por los capitales utilizados.

Siguiendo otras técnicas en el manejo de los días de cobro y pago, muchas grandes empresas hacen de la gestión de la caja un arte. Pensemos en la forma de trabajo con fondo de maniobra negativo, de los grandes hipermercados. Utilizan la caja obtenida para el pago de los proveedores que a su vez les financian todo el activo circulante.



Los pequeños tiempos acumulados de cada una de las operaciones realizadas a lo largo de un ejercicio, suponen al final del año un gran coste financiero.

H. Cuentas de tesorería desde el punto de vista contable

Las cuentas de tesorería están recogidas en el subgrupo 57 del Plan General Contable. Son las siguientes:

57.	TESORERÍA
570.	Caja, euros.
571.	Caja, moneda extranjera.
572.	Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros.
573.	Bancos e instituciones de crédito c/c vista, moneda extranjera.
574.	Bancos e instituciones de crédito, cuentas de ahorro, euros.
575.	Bancos e instituciones de crédito, cuentas de ahorro, moneda extranjera.
576.	Inversiones a corto plazo de gran liquidez.

Fuente: Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad

a. 570/571. Caja

- Disponibilidades de medios líquidos en caja.
- Figurarán en el activo corriente del balance.

Su movimiento es el siguiente: se cargarán a la entrada de los medios líquidos y se abonarán a su salida, con abono y cargo a las cuentas que han de servir de contrapartida, según la naturaleza de la operación que provoca el cobro o el pago.

b. 572/573/574/575. Bancos e instituciones de crédito

Saldos a favor de la empresa, en cuentas corrientes a la vista y de ahorro de disponibilidad inmediata en Bancos e Instituciones de Crédito, entendiéndose por tales Cajas de Ahorros, Cajas Rurales y Cooperativas.

ACTIVIDAD 1

Supongamos una empresa que tarda 90 días en cobrar a sus clientes. Si su cifra de ventas a lo largo del año ha sido de 1.000.000 €. Responde a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Cuál será su saldo en la cuenta de clientes?
2. Si tiene que financiarlo con un crédito al 2% ¿Cuál ha sido su coste a lo largo del año?
3. Si el plazo de pago pasase a los 60 días, ¿Cuánto dinero se ahorraría la empresa?

tivas de Crédito para los saldos situados en España y entidades análogas si se trata de saldos situados en el extranjero.

Se excluirán de contabilizar en este subgrupo los saldos en los Bancos e instituciones citadas cuando no sean de disponibilidad inmediata, así como los saldos de disposición inmediata si no estuvieran en poder de Bancos o de las instituciones referidas. También se excluirán los descubiertos bancarios que figurarán en todo caso en el pasivo corriente del balance.

Figurarán en el activo corriente del balance.

Su movimiento es el siguiente:

- Se cargarán por las entregas de efectivo y por las transferencias, con abono a la cuenta que ha de servir de contrapartida, según sea la naturaleza de la operación que provoca el cobro.
- Se abonarán por la disposición, total o parcial, del saldo, con cargo a la cuenta que ha de servir de contrapartida, según sea la naturaleza de la operación que provoca el pago.

c. 576. Inversiones a corto plazo de gran liquidez.

Inversiones financieras convertibles en efectivo, con un vencimiento no superior a tres meses desde la fecha de adquisición, que no tengan riesgos significativos de cambio de valor y que formen parte de la política de gestión normal de la tesorería de la empresa.

Figurará en el activo corriente del balance.

Su movimiento es el siguiente: Se cargará a la entrada de las inversiones financieras y se abonará a su salida, con abono y cargo a las cuentas que han de servir de contrapartida.

La mayoría de los costes por servicios financieros de una empresa no se generan en las grandes operaciones sino en la adecuada gestión del corto plazo, en el día a día de la actividad.

TOMA NOTA

En los balances continentales lo habitual es que la caja aparezca en la última línea, pero dada su importancia en los balances del mundo anglosajón el balance comienza por la caja.

1.3 Diferencia según Sectores y Tamaños

Los flujos monetarios van a ser distintos según el tamaño de la empresa y el sector económico al que pertenezca. Por lo que la forma de actuar en cada una de ellas será distinta.

Pensemos por ejemplo en las distintas etapas de la vida de una concesionaria de autopistas. En un primer momento, hasta su puesta en marcha toda su actividad estará prácticamente en el fijo y el largo, en la construcción de la autopista y la forma de su financiación. Una vez que comience a funcionar, la gestión de la caja diaria con el cobro de los peajes será fundamental. Tampoco va a ser igual la gestión en una empresa con alta estacionalidad, como una juguetera o una editorial.

La gestión de la tesorería tendrá que ver:

- Con el **tipo de empresa** con el que estamos trabajando. No es lo mismo una gran empresa consolidada que tiene capacidad de negociación y es suficientemente conocida en el mercado como para que su adquisición de recursos sea fácil y la gestión con sus proveedores y clientes poderosa, que la situación en la que nacen y a la que se enfrentan a diario las pequeñas y medianas empresas siempre escasas de recursos financieros, con poco poder de negociación frente a sus partners comerciales y con falta de historial crediticio, avales o elementos de garantía para la financiación incluso a corto plazo (mediante una línea de crédito, por ejemplo).
- Con el **número de centros** de actividad de la empresa: no es lo mismo una cadena con muchas tiendas con su actividad muy dispersa que una empresa de venta por internet con la actividad logística centrada y sistemas de cobro únicos para todas las operaciones “mundiales”.
- El tipo de **negocio y de clientes asociado** a él. Con esto vemos que no es igual que sea una empresa que suministra a otras empresas que sea una empresa de venta al público. Existirán diferencias tanto en el número de clientes como en el importe gestionado en cada uno de los casos. Como tampoco

