

Capítulo 22. LA GESTIÓN DE TESORERÍA, DÍA A DÍA

En este libro pretendemos dar un amplio repaso a todas las materias relacionadas con los criterios que debemos conocer y aplicar para realizar una gestión de la tesorería razonable de nuestra empresa. Nos basaremos más en experiencias prácticas que en desarrollos teóricos, por lo que esperamos que sea agradable su lectura y de un gran uso práctico.

Pero antes de meternos en materia, me gustaría repasar cómo se realiza esa gestión de la tesorería; que tareas diarias o periódicas hay que realizar y que instrumentos podemos utilizar para optimizar esa gestión.

Las tecnologías están avanzando mucho últimamente, y existen cada vez más herramientas que permiten la automatización de muchas tareas manuales que se realizan actualmente en la gestión de la tesorería, con importantes ahorros en tiempo y costes, aumento del control y mejoras de la eficiencia:

“La transformación digital ha llegado a la gestión de la tesorería”

Debemos recordar el mantra de cualquier financiero:

“El objetivo de la gestión de la tesorería de la empresa es asegurar el disponer de los recursos financieros necesarios para poder atender a las obligaciones y necesidades de la empresa, y... al menor coste posible”

Recordemos la serie de tareas periódicas que son necesarias para poder cumplir con este objetivo:

- a) EL CONTROL DE LOS SALDOS BANCARIOS ES UNA TAREA DIARIA OBLIGATORIA PARA TODAS LAS EMPRESAS.

Hay que controlar posibles saldos en descubierto. ¡El coste de descubiertos es el mayor que nos puede cobrar el banco! Y puede llegar a ser una TAE mayor del 700%.

Por otra parte hay que optimizar los saldos de las distintas cuentas. No podemos tener dispuestas pólizas de crédito (por las que pagamos intereses) teniendo saldos en cuentas corrientes (por las que no nos retribuye el banco).

- b) HAY QUE VERIFICAR DIARIAMENTE LOS COBROS Y PAGOS BANCARIOS.

En el caso de los cobros para comprobar que hemos recibido los previstos, y en caso de que no sea así, iniciar lo más rápidamente posible las acciones de reclamación del impago.

Y en cuanto a los pagos, hay que comprobar diariamente que no han llegado cargos imprevistos o erróneos.

En estas dos funciones se pueden perder entre una y tres horas al día conectándonos a las diferentes bancas electrónicas, dependiendo del número de cuentas y entidades con las que trabaja la empresa.

- c) GENERAR FICHEROS DE MOVIMIENTOS BANCARIOS PARA VOLCARLOS EN EL ERP para realizar la contabilización de los movimientos y conciliaciones bancarias. Semanal o mensualmente, hay que conectarse a todas las bancas electrónicas para generar, descargar, comprobar e integrar los ficheros de movimientos. Una tarea que puede suponer un par de horas o tres cada semana.

Estas tareas se pueden realizar conectándose diariamente de forma manual a las bancas electrónicas (lo que implica mucho tiempo de dedicación y retraso en las tareas de gestión de la tesorería) o utilizar un Agregador bancario (como Tesoralia) que automatiza estas tareas, reduce notablemente los tiempos de estas funciones, y mejora el control.

Una empresa constructora cliente de Tesoralia nos indicaba que ha reducido de más de tres horas a poco más de tres minutos la dedicación diaria a estas tareas.

En el artículo [“Los ladrones de tiempo en la gestión de tesorería”](#) te lo contaba en detalle.

- d) COMPROBACIÓN Y GENERACIÓN DE PREVISIONES DE TESORERÍA.

Una vez que conocemos el saldo diario de nuestras cuentas, hay que comprobar dos cosas:

- Si los cobros y pagos se corresponden con los que teníamos contemplados en nuestras previsiones de tesorería. En caso de que haya diferencias debemos trasladar los movimientos previstos no realizados a nuevas fechas previsionales.
- Recalcular la previsión de tesorería. A los saldos reales de las cuentas debemos incorporar las previsiones de cobros y pagos para ver que tengamos saldos disponibles suficientes en todas las cuentas para atenderlos puntualmente. En caso de que no sea así, habrá que hacer los traspasos necesarios para tener saldos disponibles en todas las cuentas.

Dado que la gestión de tesorería es diaria debemos resolver todas las operaciones en el día, lo que marca la jornada del tesorero y fija unos horarios que debe respetar en su labor, pues de lo contrario pudiera no llegar a tiempo a la hora de situar los fondos allá donde sean precisos para la optimización de los flujos de caja y el ahorro de costes financieros.

En general, se entiende que la determinación de la posición no debe superar las 10 de la mañana de cada día, no procediendo que esta se realice por encima de las 11, pues dificultaría mucho la gestión.

- e) OBTENCIÓN DE DETALLES DE LOS MOVIMIENTOS BANCARIOS.

En muchas ocasiones la información mostrada en los ficheros de movimientos de cuentas corrientes y de crédito es insuficiente para poder realizar la contabilización de los apuntes bancarios, y obliga a conectarse a las bancas electrónicas para buscar y obtener información adicional o de detalle.

Casos como las transferencias recibidas, en los que el dato de la factura pagada aparece en un menú de detalle distinto al Norma 43; o detalles de los cobros en remesas de recibos o TPV, en que la información de cuenta corriente sólo indica el importe total de la remesa abonada, no el detalle de los recibos cobrados; o el detalle de cargos por gestión de avales, gastos financieros, etc. obligan a perder mucho tiempo buscando esa información dentro de cada banca electrónica. Habida cuenta de que el menú de cada banca electrónica es diferente, y el tiempo de gestión de contraseñas, esta tarea puede robar muchas horas diarias a nuestros empleados.

f) OBTENCIÓN DE JUSTIFICANTES DE MOVIMIENTOS BANCARIOS.

Cada vez más entidades están dejando de enviar correo a la empresa con los justificantes de muchas operaciones. Recibos de luz, teléfono, alquileres, e incluso liquidaciones de Seguros Sociales o de impuestos nos las ofrecen como un PDF adjunto al movimiento bancario que hay que capturar, descargar en el ordenador e imprimir para poder contabilizarlo y archivarlo.

El agregador bancario de Tesoralia te permite automatizar la descarga de detalles de movimientos bancarios y PDF's de justificantes, para disponer de esa información de forma inmediata sin inversión en tiempo y gestionándola en ficheros que permiten su utilización para incorporarla en los procesos de contabilización, conciliación o gestión documental de la empresa.

Además de estas tareas diarias o cuasidiarias, hay otras tareas que, aunque no con la misma frecuencia, no debemos dejar de hacer. Son las siguientes:

a) Presupuestos de tesorería.

Este documento, del cual ya hablamos en capítulos anteriores, se debe realizar de forma anual, a continuación del presupuesto económico del ejercicio, para analizar la situación de tesorería de la empresa o grupo, así como la capacidad de los instrumentos financieros de la empresa para atender a las necesidades de financiación que se requieran para el ejercicio siguiente, o los excedentes de tesorería que se produzcan.

Es un análisis de vital importancia para la empresa, ya que es la base de la estimación de las necesidades financieras que debe marcar la política de relación bancaria y definir las necesidades a solicitar a los bancos y otros financiadores.

b) Previsiones de tesorería.

La previsión de tesorería debe proporcionar una visión de corto plazo de los saldos y flujos de cobros y pagos de la empresa, en un horizonte temporal de tres a seis meses.

Es importante tener el control de los saldos y movimientos de cada una de las cuentas bancarias e instrumentos financieros día a día. Es muy conveniente tener también las previsiones y ordenadas por fecha valor (muy importante ya que los bancos calculan las liquidaciones de intereses por saldos y movimientos en fecha valor, no en fecha de operación).

El objetivo fundamental es conocer anticipadamente los saldos diarios que se producirán en cada cuenta, para evitar que se produzcan descubiertos de cuentas corrientes o excedidos de pólizas de crédito, y los costes financieros y bancarios tan elevados que llevan asociados. Por otra parte conocer los posibles excedentes de tesorería que se producirán, en que cuentas y durante cuánto tiempo, para tomar las decisiones de inversión más adecuadas de cara a optimizar el rendimiento financiero de la empresa.

Y ajustar diariamente las previsiones en función de los datos diarios de cobros y pagos realmente producidos.

c) Flujos de tesorería (o cash flow).

El flujo de tesorería refleja la corriente real de cobros y pagos que ha tenido la empresa en un periodo determinado. No coincide con el beneficio contable que incluye ingresos que no son cobros y gastos que no son pagos.

En mi opinión es uno de los instrumentos más importantes en la gestión de una empresa.

La realidad de la gestión económica de la empresa nos la define la “generación o el consumo de tesorería”, más que el resultado contable. He conocido muchas empresas que han entrado en crisis muy serias porque no estaban “generando caja” aunque presentaban beneficios contables.

Y hay que saber cómo se genera la caja en la empresa. No es lo mismo tener un cash flow positivo generado por el resultado de las operaciones, que porque estamos aumentando el endeudamiento bancario, o reduciendo el pago a proveedores por alargamiento del plazo de pago.

d) Conciliaciones bancarias.

El proceso de conciliación bancaria sirve a la empresa para controlar la concordancia entre las operaciones que le carga y abona el banco respecto a las operaciones que contabiliza en sus cuentas bancarias.

La identificación de las partidas no conciliadas y de sus detalles supone una gran dedicación de tiempo de búsqueda en las bancas electrónicas.

Un agregador bancario que automatice la descarga de los ficheros de movimientos y los integre automáticamente en el ERP detalle es crucial para poder automatizar la conciliación.

e) Control de las operaciones bancarias.

Para asegurarnos que el banco aplica correctamente las condiciones firmadas en los instrumentos financieros con la empresa, debemos verificar tres factores:

1.-Gestión en fecha valor de Saldos y movimientos.

Es la base para el cálculo de los intereses por parte del banco. En su operativa, el banco aplica condiciones de fecha de valoración de las operaciones diferentes a la de la fecha de realización del movimiento de cobro o pago, según el siguiente patrón:

Se comprobará la correcta aplicación de la valoración en base a los siguientes criterios de la Norma Cuarta, Circular 8/1990 del Banco de España, que fue modificada por la Ley 16/2009, de 13 de noviembre, de servicios de pago.

Con la nueva Ley de Servicios de Pago, la fecha de valor debe coincidir con la fecha de operación, a fin de que se acaben los descubiertos en valoración.

Te adjunto un artículo que trata sobre [“Diferencias entre la fecha valor y la fecha contable en un ingreso en cuenta bancaria”](#)

Una herramienta como el Agregador bancario de Tesoralia nos puede ayudar a realizar estos cálculos, que no son sencillos. Hay que hacer el detalle de movimientos en fecha valor, calcular los días, posteriormente los números comerciales, y aplicar el interés. También hay que tener en cuenta si tenemos una comisión de no disposición, que cobrará sobre el saldo no dispuesto. Es un ejercicio muy interesante, pero técnicamente complejo por lo que muy pocas empresas lo realizan. Y la experiencia me ha demostrado que se pueden encontrar interesantes sorpresas.

2.- Tipo de interés

Hay que comprobar que se está aplicando el tipo de interés nominal que consta en contrato. Si es variable, comprobar que el tipo aplicado es el de las condiciones pactadas (Euribor, plazo, y fecha de revisión)

Presta mucha atención a la aplicación de los tipos de interés de descubierto o excedido. A pesar de ser muy altos, comprobar que no son superiores a lo pactado.

Otro punto importante de atención son los intereses sobre saldo no dispuesto en pólizas de crédito. En muchos casos en contrato se hace una referencia genérica al tipo a aplicar (0,5%) sin más indicación. Y luego el banco aplica este interés con la base de la liquidación de intereses. Es decir, si es mensual aplica el 0,5% de interés mensual sobre el no dispuesto, lo que equivale a un 6,16 % de interés efectivo anual, superior al tipo de interés aplicado sobre los saldos dispuestos.

3.- Gastos y comisiones bancarias.

Vamos a dedicar un capítulo completo de este libro a este apartado. Pero no me cansaré de repetir lo importante que es el control de los gastos y comisiones, y la importante fuente de ahorros que suele suponer en la empresa.

Te remito al artículo que publicamos: [¿QUIERES AHORRAR UN 20% EN LOS GASTOS FINANCIEROS DE TU EMPRESA?](#)

Y, por supuesto, no nos olvidemos de la gestión de la relación bancaria: del cumplimiento de nuestras obligaciones contractuales, de mantenerles adecuadamente informados y de anticiparnos suficientemente en la solicitud de nuestras necesidades o vicisitudes para dar tiempo a que el banco las pueda gestionar adecuadamente.

De todo eso, y mucho más, hablaremos durante las próximas semanas capítulo a capítulo.

Espero que este manual que hemos elaborado te sea de mucha utilidad, y siéntete libre de aportar ideas, opiniones o experiencias profesionales que vayan haciendo de este texto un material cada vez más útil.