



Cuando entré como nuevo director financiero de una empresa editorial, el Director General me lo dejó muy claro:

“Tendrás que hacer bien tu trabajo, pero hay dos motivos que supondrán tu despido inmediato: la falta de papel para imprimir las revistas, y la falta de dinero para pagar a los empleados y proveedores”

Evidentemente no tenía intención de ser despedido ni de inmediato ni en el futuro. Así que me puse a pensar que debería hacer para evitar que se cumpliese esa amenaza. Para evitarlo hay que actuar a tres niveles:



- *Conocer diariamente los saldos y descubiertos.* Hay que saber lo que tienes y de lo que dispones en la empresa. (Recuerda que el no poder pagar a proveedores o empleados era una de las causas de despido). No solamente el nivel de endeudamiento y los disponibles en pólizas de crédito y descuento, sino también si tenemos saldos deudores o descubiertos en cuenta o excedidos de cuenta corriente.

¿Sabías que el mayor coste que te puede cargar un banco es el de descubierto en cuenta? Puede llegar hasta un 700%. No será motivo de despido, pero te puede suponer un buen tirón de orejas por no gestionar los costes financieros.

- *Conocer el cash flow de tu empresa.* No basta con que sepas la tesorería que tienes en este momento: **hay que conocer la caja que genera la empresa.** Muchas empresas no saben si generan o destruyen caja. Y, muy importante, las fuentes de generación y consumo de la caja. No es lo mismo generar caja por tener buenos resultados comerciales, que por estar incrementando la deuda bancaria.

Tienes que anticiparte a si vas a disponer en el futuro próximo de liquidez suficiente para atender tus obligaciones de pago (¿Recuerdas las consecuencias si no lo conseguía?)

- *Rentabilizar puntas de tesorería.* Tener el dinero en el banco sin ninguna remuneración es regalarle rendimientos al banco. Hay que tener saldos de margen por si llega algún cargo no previsto o no se producen los cobros esperados, pero no mantener la política de dejar todos los excedentes de tesorería en cuentas corrientes.
- *Verificar los movimientos bancarios:* Comprobar que se han producido los cobros esperados, y que no han llegado cargos bancarios no previstos.

Si tenemos una previsión de cobros y unos clientes morosos impenitentes, no nos va a servir de nada hacer estupendas previsiones: al final nos quedaremos con la caja vacía y sus nefastas consecuencias.



- *Saber la previsión de cobros y las obligaciones de pago:* de poco nos servirá conocer los saldos que tenemos en la empresa si no tenemos controlados los cobros y pagos venideros. Podemos tener estupendos saldos en cuentas y disponibles en los instrumentos financieros, pero si el flujo esperado de caja es más negativo que esos saldos y disponibles, nos encontraremos en números rojos o sin posibilidad de atender a nuestros pagos. Y...You are fired!
 - *Tener controlado el vencimiento de los instrumentos financieros:* no basta con controlar los cobros y pagos operacionales. Los pagos debidos a **amortizaciones** de deuda, pagos por **dividendos**, pagos a **filiales** o matrices, etc., son tan importantes como el resto para la caja de la empresa, aunque en muchos casos no estén pasando por la cuenta de pérdidas y ganancias.
 - *Tener colchones para imprevistos:* aunque sin excedernos para no perder rentabilidad, es bueno contar con márgenes para cubrir posibles eventos no

previstos, el mejor cliente falla en un momento determinado, o nos llega una retención de un saldo por Hacienda que no habíamos previsto.

Lo más barato suele ser tener **límites no utilizados de líneas de descuento o anticipos** (siempre que tengamos facturas o papel que descontar) **o en pólizas de crédito** (aunque últimamente los bancos cobran la comisión de no disposición, que hace que el colchón tenga su propio coste).

3 A largo plazo |

- *Conocer los presupuestos y planes de inversión:* obtener la financiación que se requiere lleva mucho tiempo. Por tanto, conoce tus necesidades y anticipáte en las solicitudes para tener tiempo para comparar, negociar y...conseguir lo que necesitas.
- *Mantener un adecuado pool bancario:* no sólo para poder comparar condiciones entre entidades. A los bancos no les gusta acumular riesgos ni ser el único financiador de una empresa. También utiliza las capacidades de cada banco en función de tus necesidades (internacionalización, capilaridad de la red, capacidad de abordar ciertas operaciones, etc.)
- *Cuidar la relación bancaria:* tienes que conocer las distintas fuentes de ingresos del banco (ya hablaremos de ello más adelante) y repartir el negocio en función de los servicios que te presta cada banco. He visto en muchas ocasiones que los pagos de impuestos y seguros sociales, que le dejan al banco unos estupendos días de fecha valor a coste cero, se domicilian en bancos que no han prestado ninguna financiación a la empresa.

Y esa falta de delicadeza en el trato, traerá consecuencias a largo plazo. Es un “toma y daca”.

Hasta aquí la lección de ¿Qué es lo más importante en la gestión de tesorería?

¿Y qué más para el próximo capítulo?

*Pues te contaré cuales son las **Tareas diarias que debe realizar un responsable financiero para tener todo bajo control.***

*¡Ah! No hace falta que seas cliente para seguir el curso. Puedes **probar gratis nuestro Integrador Bancario aquí**, controles mejor tu tesorería , y ganes tiempo para dedicarlo a lo que más quieras.*

(Aparece pop-up que dice:

¿Te animas a usar Tesoralia? 30 días gratis. Todo ilimitado. Sin ningún compromiso)

¿Me echas una mano compartiendo este post? (Botones de Twiter; Facebook, LinkedIn; Google +; email)