

Capítulo 3. Saber las previsiones de cobros y las obligaciones de pagos.

¡No te quedes sin dinero para atender a tus pagos!

Recuerdo el caso de un familiar mío, empresario, que solicitó a su contable que le dijese si disponía de tesorería suficiente para realizar una compra urgente. Había surgido una oportunidad para hacerse a buen precio con una máquina de segunda mano que le permitiría acceder a realizar un tipo de obras que hasta ese momento no podía ofertar. La clave estaba en que el pago había que hacerlo al contado final de mes, y de ahí la necesidad de saber la disposición de esa tesorería.

Tras un par de días de análisis, el contable le informó que si dispondrían de ese dinero a final de mes para poder hacer la compra de la maquinaria, por lo que el empresario hizo la operación y realizó el pago.

Sólo quince días después, el contable le informó que ¡no disponía de dinero para pagar las nóminas y pagas extras de ese mes!.

La falta de práctica en la realización de previsiones de tesorería había producido el olvido fatal de tener en consideración las pagas extras lo que produjo un error que dio lugar a engorrosas consecuencias con el personal. (Y en algunos casos habría supuesto el despido de ese contable).

Desgraciadamente esta anécdota es mucho más común de lo que pueda parecer, y por si no lo sabes, la comisión por descubierto (los famosos números rojos) es una de las fuentes de ingresos más importantes de los bancos, por falta de previsión de tesorería de muchos de sus clientes.

No te podrás creer lo común que es que muchas empresas tengan varias veces cada mes en descubierto una o varias de sus cuentas.

La previsión de tesorería es una de las herramientas “obligatorias” en la gestión económica de cualquier negocio, ya que además de saber la tesorería que tenemos, **debemos disponer de la mejor estimación del futuro de nuestras finanzas para tomar decisiones de negocio adecuadas**. Al final, el dinero es la sangre de la empresa, y la ausencia de esa sangre supone la muerte de la empresa.

Claves para hacer una buena previsión de tesorería.

Hacer una previsión de tesorería, con su detalle diario de cobros y pagos parece sencillo, pero tiene su enjundia.

Primero, porque aunque son muchas las empresas que realizan previsiones de tesorería, muy pocas las hacen detalladas cuenta a cuenta. El efecto de hacerlo así es que se tiene un control de la tesorería de la empresa en su conjunto, pero al no controlar los saldos cuenta a cuenta, se nos pueden producir descubiertos bancarios en algunas cuentas, o utilización de pólizas de crédito al tiempo que tenemos saldos positivos suficientes en otras cuentas. En una Capítulo anterior vimos el coste que supone el sufrir este efecto.

Segundo, porque el control de la operativa diaria de cobros de clientes y pagos corrientes es relativamente sencillo. Pero en numerosas ocasiones se olvida considerar en las previsiones de tesorería esos pagos menos recurrentes: Vencimientos de préstamos, pago de impuesto de Sociedades, pago de dividendos, o management fee a la matriz, por decir algunos.

Tercero. No hay que olvidar el considerar las fechas de vencimiento de los distintos instrumentos de financiación, para evitar quedarnos en algún momento sin recursos suficientes.

Aquí tienes un artículo con los [6 errores más comunes en la gestión de la tesorería](#).

¿Y cómo se hace esa previsión de tesorería? Si no tienes una herramienta en tu ERP que te automatice la captura de datos de previsiones de cobros y pagos y que te ayude a hacerla te tocará hacerlo manualmente.

Vamos a tratar de ayudarte a elaborar tú mismo la previsión de tesorería con un Excel pero teniendo en cuenta siempre los siguientes principios.

- Toma el saldo inicial real de tus bancos. OJO: No olvides las operaciones en curso, como pagos de cheques que no han llegado aún o similares, que te alterarán la previsión. Esas partidas las puedes obtener de la conciliación bancaria entre el saldo de las cuentas bancarias y el saldo contable.
- Haz el detalle de cobros y pagos cuenta a cuenta bancaria, y luego realiza un agregado de todas las cuentas.

- Lo habitual en la previsión de cobros es tomar el dato de tu sistema de facturación, y ver las facturas emitidas pendientes de cobro. Pero ten en consideración tres factores muy importantes:

- Incluye el periodo de pago real de cada cliente, no las condiciones comerciales firmadas y registradas en tu ERP. Este es uno de los errores más comunes a la hora de hacer la previsión de tesorería. Aunque tengamos firmado por contrato con nuestro cliente que la condición de pago es de 60 días fecha factura, el cliente comienza el comuto el día de recepción de la factura, no la de la fecha de la factura, y suele tener una fecha fija mensual de pago, y además el mes de Agosto no paga (porque para algo esto es España y estamos de vacaciones).

Toma el histórico de pagos del cliente y verifica la diferencia real de fechas entre la fecha de factura y la de abono en cuenta. ¿A que salen muchos más días que los que constan en contrato?

- Aplica un porcentaje de impagos. Lo normal es tomar el histórico de la empresa y aplicar esa media a todos los cobros. Pero aquí es donde más puedes equivocarte, porque a veces falla quien menos te lo esperas. (Pero hablamos de una previsión, no de una predicción, ¿no?).

Tampoco te pases en la previsión de morosidad. Aún recuerdo el susto que me dio el jefe de tesorería cuando había realizado su previsión considerando que el 10% de lo facturado no lo cobraríamos: El saldo a final de año era casi de quiebra. ¡Y el dato histórico de morosidad era de un 0,5%!

Una vez ajustada la previsión según la morosidad histórica vimos que no teníamos ningún problema financiero en la empresa.

- Si tienes clientes relevantes por su importe con riesgo de terminar impagados, elabora más de una previsión con escenarios diferentes, considerando que se produzcan los impagos o que no se produzcan, para ver la capacidad de tus finanzas de asumir los diferentes escenarios.

- La información necesaria para la realización de las previsiones de pagos suele tener diferentes fuentes:

- Pagos a proveedores. Es el dato que mejor controlas. Tómalo de tu listado de facturas pendientes de pago y registra la fecha en que realizarás el pago y el canal de pago que usarás.

No tomes directamente el saldo contable. Seguro que tienes proveedores a los que les tienes retenidas facturas por discrepancias.

Tampoco tienes que llegar a lo que vi en una gran constructora en mi época de auditor: el jefe de contabilidad, además de la necesaria “provisión por cuentas de dudoso cobro”, hacía la contabilización de una “provisión por cuentas de dudoso pago”...

- Pagos de impuestos y seguros sociales. Aunque es una estimación, es bastante sencillo el realizarla ya que suelen ser pagos que no tienen mucha variación mes a mes. Tienes que prestar atención con:
 - a) Si tienes liquidaciones mensuales o trimestrales de impuestos.
 - b) Con pagos anuales, como el Impuesto de Sociedades.
- Pagos al personal. Si no tienes grandes variaciones mensuales en tu plantilla, suele ser una cifra de pago bastante recurrente, pero no te olvides de:
 - a) Con los pagos de pagas extras a los trabajadores. En nóminas y en IRPF.
 - b) Pagos atemporales de bonos, y comisiones comerciales.
 - c) Ojo a los finiquitos e indemnizaciones, si estáis ajustando personal.
 - d) Pagos por liquidaciones de gastos, que hay meses en que varían mucho.
- Pagos de gastos domiciliados. Es fácil de estimar tomando los datos históricos. Ojo que algunos, como cuotas de asociaciones o suscripciones, suelen ser anuales.
- Pagos de gastos comerciales, tarjetas de crédito y similares.
- Ten una buena comunicación con otros departamentos (sobre todo el comercial). Tienes que conocer y considerar las acciones que están realizando que supondrán pagos (en muchas ocasiones te enteras cuando hay que pagarlo, ¿o no?)

Aquí te dejo un modelo (también hay muchos otros modelos en Google) que podría servir para realizar la previsión de tesorería:

BANCO SANTANTER					
CUENTA DE CRÉDITO					
CTA 0049 5566 82 0000000000					
SALDO EN BANCO A:	30/11/2016				
SALDO INICIAL DE TESORERÍA	99.152,00	23.548,24	46,24	- 49.415,76	- 187.917,76
	15/12/2016	31/12/2016	15/01/2017	30/01/2017	15/02/2017
Línea de negocio 1	-	-	-	-	-
Línea de negocio 2	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Línea de negocio 3	-	-	-	-	-
Línea de negocio 4	-	-	-	-	-
COBROS	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Recibos domiciliados	7.000,00	7.000,00	4.500,00	7.000,00	4.500,00
Transferencias	74.203,76	10.000,00	-	10.000,00	-
Nóminas	-	40.000,00	-	40.000,00	-
Notas de gastos	-	500,00	-	500,00	-
Pagas Extras	40.000,00	-	-	-	-
Seguridad Social	-	17.500,00	-	17.500,00	-
IRPF	-	70.000,00	-	-	-
IVA	-	65.000,00	-	-	-
Asesores	-	41.040,00	3.600,00	41.040,00	-
Otros pagos	-	4.000,00	21.000,00	4.000,00	6.000,00
PAGOS	121.203,76	255.040,00	29.100,00	120.040,00	10.500,00
MOV. TESORERÍA OPERATIVA	- 121.203,76	- 253.540,00	- 27.600,00	- 118.540,00	- 9.000,00
Venta de acciones	50.000,00				
Cobro de préstamos	-	250.000,00			
COBROS	50.000,00	250.000,00	-	-	-
Renting edificio		5.000,00	8.815,00	5.000,00	8.815,00
Amortización ICO 240,000		5.400,00		5.400,00	
Hipoteca Edificio		2.649,00	8.647,00	9.562,00	8.647,00
Amortización Sabadell 500,000	4.400,00	6.913,00	4.400,00		4.400,00
PAGOS	4.400,00	19.962,00	21.862,00	19.962,00	21.862,00
MOV. TESORERÍA INVERSIÓN	45.600,00	230.038,00	- 21.862,00	- 19.962,00	- 21.862,00
SALDO FINAL DE TESORERÍA	23.548,24	46,24	-49.415,76	- 187.917,76	- 218.779,76
CRÉDITO CONCEDIDO	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
DISPONIBLE	273.548,24	250.046,24	200.584,24	62.082,24	31.220,24

Como ves, la previsión de tesorería la dividimos en dos bloques:

- Tesorería operativa, donde tenemos en consideración todas las operaciones ordinarias del negocio.
- Tesorería de inversión, donde incluimos todos los movimientos de caja y bancos que se producen por cuestiones ajenas al negocio, pero no propias del mismo, como son la obtención o amortización de préstamos, movimientos de capital, pagos de dividendos, operaciones de inversiones, etc.

Esa diferenciación es para tener claro cuál es la generación de caja del negocio por sí mismo, y cuál es el efecto del resto de operaciones. Un simple vistazo nos dirá que **si tenemos de forma recurrente una tesorería operativa negativa, tenemos un serio problema** a largo plazo.

...y negocia las solicitudes y renovaciones de financiación con anticipación para evitar sustos de última hora.

Finalmente, una vez que llegamos al saldo de tesorería, tras incorporar todos los cobros y pagos al saldo inicial, incluimos un bloque con la información de la financiación. Porque si llegamos con un saldo negativo de 100.000 € por ejemplo, pero tenemos saldo disponible en pólizas de crédito de 300.000, o facturas para descontar y líneas de descuento por ese importe, no hay problema.

El problema es cuando la línea final de disponible es negativa. Pero para eso hacemos la previsión de tesorería, para conocer ese saldo anticipadamente y poder actuar con tiempo cubriendo esa posición. Pero cómo obtener esa financiación lo trataremos en otro capítulo...

Hasta aquí el Capítulo de: Saber las previsiones de cobros y las obligaciones de pagos.

¿Y qué más para la próxima Capítulo?

Veremos cómo podemos reducir el periodo de cobro a los clientes, dado que tiene un efecto importantísimo en la cifra de gastos financieros.

Así que en el próximo Capítulo dentro de 7 días, te cuento que debes hacer para mejorar tu gestión de cobro a tus clientes.

¿Preguntas? Respondo a todos los comentarios

Mi objetivo es que aprendas TODO lo que yo mismo sé de gestión de tesorería. Por eso no te cortes y pregunta abajo en comentarios.

¡Ah! No hace falta que seas cliente para seguir el curso, pero te animo a que pruebes el Integrador Bancario gratis ahora, controles mejor tu tesorería , y ganes tiempo para dedicarlo a lo que más quieras.