

Gestión de la tesorería en la empresa

Curso práctico

Gestión de la tesorería en la empresa

Curso práctico

Juan Jose Villate Alonso





Gestión de la tesorería en la empresa. Curso práctico
KFCM Contabilidad de gestión y tesorería
© Juan José Villate
© De la edición: Ra-Ma 2023

MARCAS COMERCIALES. Las designaciones utilizadas por las empresas para distinguir sus productos (hardware, software, sistemas operativos, etc.) suelen ser marcas registradas. RA-MA ha intentado a lo largo de este libro distinguir las marcas comerciales de los términos descriptivos, siguiendo el estilo que utiliza el fabricante, sin intención de infringir la marca y solo en beneficio del propietario de la misma. Los datos de los ejemplos y pantallas son ficticios a no ser que se especifique lo contrario.

RA-MA es marca comercial registrada.

Se ha puesto el máximo empeño en ofrecer al lector una información completa y precisa. Sin embargo, RA-MA Editorial no asume ninguna responsabilidad derivada de su uso ni tampoco de cualquier violación de patentes ni otros derechos de terceras partes que pudieran ocurrir. Esta publicación tiene por objeto proporcionar unos conocimientos precisos y acreditados sobre el tema tratado. Su venta no supone para el editor ninguna forma de asistencia legal, administrativa o de ningún otro tipo. En caso de precisarse asesoría legal u otra forma de ayuda experta, deben buscarse los servicios de un profesional competente.

Reservados todos los derechos de publicación en cualquier idioma.

Según lo dispuesto en el Código Penal vigente, ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistema de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito de RA-MA; su contenido está protegido por la ley vigente, que establece penas de prisión y/o multas a quienes, intencionadamente, reprodujeren o plagiaren, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica.

Editado por:
RA-MA Editorial
Calle Jarama, 3A, Polígono Industrial Igarsa
28860 PARACUELLOS DE JARAMA, Madrid
Teléfono: 91 658 42 80
Fax: 91 662 81 39
Correo electrónico: editorial@ra-ma.com
Internet: www.ra-ma.es y www.ra-ma.com
ISBN impreso: 978-84-1944-484-4
ISBN ePub: 978-84-19444-85-1
Depósito legal: M-7016-2023
Maquetación: Antonio García Tomé
Diseño de portada: Antonio García Tomé
Filmación e impresión: Safekat
Impreso en España en marzo de 2023

A mi familia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. LA FIGURA DEL TESORERO	15
CAPÍTULO 2. LA EMPRESA, ENTORNO HOSTIL	27
CAPÍTULO 3. PRESUPUESTO DE TESORERÍA	33
3.1 LIQUIDEZ INMEDIATA DISPONIBLE	34
3.1.1 Saldo disponible en cuentas corrientes.....	35
3.1.2 Importe disponible Ctas. Cdto.	35
3.1.3 Documentos para descontar/anticipar	35
3.1.4 Disponible líneas de financiación impuesto/proveedor	36
3.2 PAGOS PREVISTOS.....	37
3.2.1 Proveedores	37
3.2.2 Nóminas.....	40
3.2.3 Impuestos	40
3.2.4 Seguros sociales	41
3.3 COBROS PREVISTOS.....	42
3.3.1 Cobros ciertos	42
3.3.2 Cobros probables	43
3.3.3 Cobros dudosos	43
3.4 RESULTADO, DECISIÓN Y ACTUACIÓN	44
CAPÍTULO 4. BANCOS Y POLÍTICA FINANCIERA.....	49
4.1 DEFINICIÓN DE BANCO.....	51
4.2 ¿CUÁNTOS BANCOS NECESITAMOS?	54
4.3 RELACIÓN CON EL GESTOR	59
4.3.1 Gestor agresivo	60
4.3.2 Gestor “familiar”	62

4.3.3	Gestor apático/indiferente	63
4.4	DEUDA FINANCIERA.....	64
4.4.1	Productos deuda financiera.....	66
4.4.2	Acciones para reducir deuda	69
4.5	GASTOS FINANCIEROS	70
4.5.1	Acciones para reducir gasto financiero	70
4.5.2	Análisis contable gasto financiero	71
4.6	RESUMEN LÍNEAS BANCOS - "LA CEBOLLA"	78
4.6.1	Total bancos	79
4.6.2	Deuda bancaria	86
4.6.3	Avaless.....	92
4.6.4	Confirming	97
4.7	NEGOCIACIÓN BANCARIA-FICHA BANCO	101
CAPÍTULO 5. CLIENTES.....		111
5.1	¿CUÁNTOS CLIENTES NECESITAMOS?	112
5.2	FACTURAS PENDIENTES DE COBRO.....	113
5.3	RIESGO CREDITICIO.....	119
5.3.1	Riesgo de nuevos clientes.....	119
5.3.2	Riesgo de clientes existentes	121
CAPÍTULO 6. FILIALES EN EL EXTRANJERO		123
6.1	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	124
6.1.1	Abogados locales - asesoría.....	124
6.1.2	Estructura administrativa	126
6.1.3	Presupuesto de tesorería	127
6.1.4	Banco local.....	129
6.2	IDIOMA.....	130
6.3	CAMBIO HORARIO.....	134
6.4	RIESGO CAMBIO DIVISA.....	136
CAPÍTULO 7. BANCA ELECTRÓNICA		143
7.1	CLAVES ACCESO/TOKEN VIRTUAL O FÍSICO	145
7.1.1	Claves acceso	145
7.1.2	Token virtual o físico	146
7.2	CIBERSEGURIDAD	147
CAPÍTULO 8. INTEGRACIÓN FINANCIERA EN LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS		153
8.1	ASPECTO EMOCIONAL DE ADQUISICIONES	154
8.2	INTEGRACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA ADQUIRIDA.....	155
CAPÍTULO 9. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN - DIGITALIZACIÓN		157
9.1	¿CÓMO, CUÁNDO Y CON QUIÉN COMUNICARSE Y COMPARTIR LA INFORMACIÓN?.....	158
9.1.1	Peticiones.....	159

9.1.2	Compartir información	161
9.2	DIGITALIZACIÓN PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN	163
CAPÍTULO 10. GESTIÓN DE EMOCIONES LABORALES.....		169
10.1	DIVISIÓN VIDA PERSONAL/LABORAL	170
10.2	RELACIONES PERSONALES EN OFICINA	173
10.3	REPARTO DE RESPONSABILIDADES	180
10.3.1	Reparto aislado de responsabilidades.....	180
10.3.2	Reparto conjunto de responsabilidades.....	181
10.4	AFICIÓN IMPRESCINDIBLE QUE REQUIERA ESFUERZO	181
10.5	COMO SOPORTAR ESTRÉS Y PRESIÓN.....	184
10.5.1	Priorización de tareas	184
10.5.2	Relativizar situaciones	186
10.5.3	Tipos de estrés.....	188
10.6	LA SOLEDAD DEL TESORERO.....	195
DECÁLOGO DEL TESORERO.....		197



INTRODUCCIÓN

Tras **más de veinticinco años como tesorero**, siento la necesidad de compartir mis experiencias en este libro, para que sirvan de ayuda a quien lo pueda necesitar.

La tesorería es una parte fundamental del departamento financiero de la empresa, y su importancia ha crecido enormemente en los últimos años. Gestionarla correctamente es fundamental y requiere unos conocimientos adecuados.

La empresa donde trabajo acumula más de sesenta y cinco años de antigüedad, realizando todo tipo de montajes y mantenimientos en diferentes sectores energéticos e industriales, tanto en la península como en el extranjero. A través de empresas nacionales y filiales en países foráneos.



Ha sufrido profundas transformaciones desde su creación, muchas de las cuales me ha tocado vivir directamente. Principalmente la adquisición de empresas de actividades y sectores diferentes pero complementarios, que la han convertido en un grupo industrial altamente diversificado.

Trabajamos en Europa, África y América. El grupo lo componen cinco empresas españolas, cuatro filiales europeas, cuatro americanas y una africana, tenemos cuentas en veintisiete bancos (dieciocho nacionales y nueve extranjeros) de seis monedas diferentes (euro, dólar, sol, peso, libra y dirham). La facturación en 2022 alcanzó los trescientos MM euros, proporcionando trabajo a más de mil quinientas personas. Gestionamos más de cien líneas financieras; cuentas de crédito, líneas de avales, préstamos, anticipo de facturas, créditos documentarios, seguros de cambio, financiación de proveedores e impuestos y confirming por un importe total de ciento veinte MM euros.

Estas cifras, hablan por sí solas de la complejidad de mi trabajo y me animan a compartir lo que en él he aprendido para ayudar a quien lo pueda necesitar, sobre todo a personas que deban gestionar tesorería y al no estar acostumbradas

a ello, puedan cometer errores que impliquen costes financieros, no previstos, ni deseados y que se pueden evitar fácilmente.

No es un manual técnico para uso exclusivo de economistas, ni una recopilación de historias y consejos, sino una mezcla de ambos. Todas las cifras y datos que aparecen en él son ficticios.

A diario todos recibimos gran cantidad de información, tanto en el ámbito profesional como en el personal, la mayoría inservible. Hay que seleccionarla con mucho cuidado para descubrir la que realmente nos es útil.

Hace años en una gran multinacional, el departamento financiero elaboraba mensualmente un detallado informe para los directores de todos los departamentos. Un mes, por error, enviaron el informe del mes anterior. Al darse cuenta del fallo, callaron por temor a las consecuencias, ya que el consejero delegado recibía dicho informe. Sin embargo, no pasó absolutamente nada, nadie se quejó porque *nadie leía el informe*. Esta historia, es un ejemplo de las situaciones que intento evitar que sucedan con este libro, proporcionando para ello información sencilla, directa y eficaz e intentando sobre todo que el lector aprenda a hacer lo mismo.

1

LA FIGURA DEL TESORERO

La evolución en la revisión económica de las empresas en los últimos 30 años ha sido enorme, han surgido numerosos ratios y mecanismos de control. A finales de los años 90 del siglo pasado comenzó a usarse el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), como complemento del tradicional beneficio neto. Posteriormente apareció el estado de flujo de efectivo. Y últimamente el santo grial es el ratio deuda neta/ebitda que clasifica la solvencia financiera de la empresa, principalmente para la banca.

El estado de flujos de efectivo es un estado financiero básico que muestra cómo se genera liquidez en una empresa y cómo se consume. El objetivo es determinar la capacidad de la empresa para generar caja, con la cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

En el apartado 4.4 Deuda financiera veremos en detalle que es la deuda neta y el EBITDA con un ejemplo.

La figura del tesorero tiene gran importancia en la empresa actual. Ya no se mide a una compañía solo por sus pérdidas o ganancias. La deuda, ratios de endeudamiento y el estado de flujos de efectivo son magnitudes que se analizan con lupa a la hora de valorar una empresa. Y su buena gestión depende en gran medida de la profesionalidad y buen hacer del tesorero.



Es necesario reivindicar su labor y diferenciarla de la de los demás. A menudo se confunde, por personas ajenas al mundo empresarial, con la de contable y no tiene nada que ver con ella. A veces, yo mismo he sufrido esa confusión, con familia y amigos.

En la película “Los señores de la mafia”, del 2019 dirigida por Guy Ritchie y protagonizada por Colin Farrell, Hugh Grant y Matthew McConaughey, hay una escena en la que dos mafiosos negocian el precio de varias plantaciones de marihuana.

El comprador, el actor Jeremy Strong le ofrece al vendedor, Matthew McConaughey, 100 millones de USD, y le indica que su “contable” le puede transferir ese importe en una hora. No dice su “tesorero”, sino su contable, parece algo intrascendente, pero representa claramente que el trabajo del tesorero es tan poco conocido y valorado, que ni siquiera se menciona su nombre cuando se habla de su labor.

Es por esto por lo que cuando el bueno de Matthew le obliga a Jeremy a transferirle 270 millones de USD, bajo amenaza de morir congelado y a entregarle una libra de carne de su propio cuerpo por unas pequeñas “inconveniencias”

que le había causado en su negocio para rebajar el precio de este, yo no sienta ninguna lástima por él, sino todo lo contrario.

Esta escena cinematográfica, me da pie a explicar un principio fundamental para que el tesorero pueda realizar sus funciones correctamente y contribuir a la buena marcha de la empresa; su completa separación de la gestión contable, no debe introducir ni un solo asiento. Yo, hasta hace poco no sabía ni sacar un balance del programa de gestión, y lo aprendí porque lo obtenía más rápidamente generándolo yo mismo que pidiéndolo, pero no introduzco ni un solo apunte contable.

La razón es bien sencilla, el tesorero es un gestor de recursos que debe maximizar, debe estar centrado en la gestión y pensando continuamente que acciones debe poner en marcha, para obtener el mayor rendimiento de los recursos financieros de la empresa al menor coste posible. Sobre todo, debe estar pensando; que acciones emprender para mejorar la negociación con los bancos, reducir costes financieros, la dependencia bancaria, mejorar la comunicación entre departamentos, la morosidad y la fluidez del flujo de información. Pensar, pensar, pensar, eso debe estar haciendo continuamente un buen tesorero, incluso cuando duerme.

La gestión contable no implica pensar, se trata de introducir apuntes (asientos) de forma mecánica en un sistema para emitir unos informes (balances y cuentas de pérdidas y ganancias) que deben ser analizados. Si el tesorero se dedica a contabilizar, no se dedicará a pensar y su rendimiento se resentirá. Incluso si solo dedica un par de horas diarias a contabilizar, ese tiempo, el inmediatamente anterior y el inmediatamente posterior no estará pensando y no realizará correctamente su trabajo.

Aunque se trate de pequeños negocios en los que solo una persona es todo el departamento de administración; contable, tesorero, auditor interno y controller habrá que mantener esta norma. Incluso en el caso de que una sola persona sea director financiero, comercial, jefe de producción y gerente deberá mantenerse esa separación. ¿Cómo hacerlo?, dedicando siempre un mismo periodo de tiempo para la labor de tesorero, por ejemplo, revisar los bancos y llamarles si fuera necesario todos los días a las 11:00, o todos los miércoles a las 10:00, en ese periodo ejerceremos “exclusivamente” nuestra función de tesorero.

Existen 6 cualidades que debe tener el tesorero para desempeñar correctamente su trabajo;

1. Sociable
2. Constante
3. Educado
4. Paciente
5. Positivo
6. Discreto

1. Sociable, debe relacionarse con el mayor número de personas posibles en la empresa. Porque todos los departamentos le enviarán pagos a realizar en algún momento, y cuanto más en contacto esté con los departamentos y con el personal de estos, antes podrá conocer los posibles pagos/cobros imprevistos y tener ya prevista la forma de hacerlos frente.

El tesorero debe estar permanentemente informado del “día a día” de la empresa y de los nuevos proyectos y/o licitaciones en los que está inmersa. Si está aislado en su puesto y no se relaciona, conocerá muchas veces tarde esas importantes necesidades con escaso margen de maniobra. Conociéndolas con tiempo puede ir planificando adecuadamente las entidades financieras, a las que solicitar ese posible nuevo aval, crédito documentario o cualquier otra operación que pueda surgir.

No es complicado establecer dichos contactos, porque a la gente le gusta tener una buena relación con la persona que maneja la tesorería, por lo que de ella pudieran necesitar en el futuro. Por lo tanto, les interesa que el tesorero conozca cuanto antes esas posibles necesidades futuras, y nosotros como tesoreros también necesitamos conocerlas con tiempo suficiente para organizar su trámite, de forma correcta y ordenada. Todos ganamos, pero para que esa comunicación sea lo más fluida posible, hay que ser una persona sociable y accesible, de trato agradable y comunicativa.

Incluso aunque las posibilidades de que se realicen esas operaciones futuras sean pequeñas, y aunque las cifras sean difíciles de concretar, mejor es conocerlas con tiempo, aun siendo aproximadas, que desconocerlas por completo porque “cualquier cifra es mejor que ninguna”.

Y aunque no nos guste el café, es importante hacer siempre un descanso a media mañana con el mayor número de gente posible. Estar en esos corrillos

donde a veces no se dice nada relevante, pero en otras ocasiones, a veces de casualidad, se habla de importantes temas laborales que nos pueden afectar de lleno y que de otra forma quizás tardemos más en conocer.

2. Constante, porque muchas veces deberá perseguir los temas pendientes de forma continuada para evitar que caigan en el olvido; desde pedir la devolución de un aval, una fianza, reclamar un cobro o la retrocesión de unas comisiones cobradas de forma indebida por el banco.

En una ocasión, tuvimos dos avales de nuestra filial mejicana por 2 MM USD, emitidos por una aseguradora mejicana y contravalados por un banco español que vencían en diciembre 2019, pero tenían una prórroga de 6 meses hasta junio 2020. Debían ser cancelados en esa fecha o corríamos el riesgo de que los ejecutasen. Para ello necesitábamos que el cliente devolviese el aval a la afianzadora mejicana, y esta al banco mejicano que lo había emitido y este enviase un Swift (comunicación electrónica entre bancos) al banco español dando por cancelados ambos avales.

Todo se complicó mucho, la aseguradora mejicana fue comprada por una multinacional norteamericana que impuso sus protocolos de actuación y ralentizó el proceso enormemente, estalló la pandemia por el COVID-19, los trabajadores de la aseguradora mejicana empezaron a teletrabajar sin acceso a sus oficinas y al aval físico, y el banco mejicano que pertenece al gobierno cerró todas sus oficinas.

Una vez por semana llamaba a nuestro contacto en la aseguradora mejicana, y siempre me daba buenas palabras, pero ningún hecho concreto. La fecha de vencimiento se aproximaba de forma inexorable y el banco español me reiteraba que la única forma de cancelar los avales era recibiendo el Swift del banco mejicano, lo cual era imposible si estaba cerrado. Tampoco podíamos viajar allí a acelerar el proceso o intentar hacer algo porque las fronteras estaban cerradas. Y la amenaza de ejecución seguía latente, ya se produjo un intento anterior de ejecución en una de las prórrogas que realizamos con estos avales.

Continué llamando todas las semanas a la aseguradora mejicana sin conseguir más que buenas palabras y sin saber si me estaban mintiendo o realmente no podían hacer nada más. Intentamos otras vías como llamar a nuestro gestor nacional de seguros y a través de su contacto en la multinacional norteamericana mover el asunto, pero el Swift seguía sin recibirse.

Cuanto más espesa se volvía la situación, más amable intentaba ser en la llamada semanal y luchaba contra la inevitable sensación de que me estaban engañando, incluso cuando me decían que ya habían conseguido entregar el aval en el banco y que era cuestión de días recibir el Swift. El tema de la ejecución de avales en el extranjero es realmente espinoso, y hay que tener con él un cuidado extremo, porque intervienen muchos actores; banco español que contravala, banco extranjero que emite el aval, afianzadora mejicana en este caso que avala dicha operación y cliente. Finalmente, 10 días antes del vencimiento se recibieron los Swift en el banco español cancelando ambos avales.

Llamé a la aseguradora mejicana para agradecerle su ayuda y sobre todo para tranquilizar mi conciencia, con las dudas que había tenido en mis conversaciones con ellos. Y aunque era realmente desagradable la llamada semanal, nunca dejé de hacerla, quizás si no hubiera insistido tanto el desenlace hubiera sido otro.

3. Educado, porque en muchas ocasiones los clientes nos mentirán al decirnos que van a pagar, los bancos tratarán de aprovecharse de nosotros, vendiéndonos productos financieros que no necesitamos y a ellos les interesa vender, auditores con la edad de nuestros hijos, recién salidos de la universidad nos pedirán información que no saben ni lo que es, ni para que sirve.

Y en numerosas ocasiones tendremos enormes deseos de decirles cosas no muy agradables, pero nunca deberemos hacerlo, porque nunca se sabe cuándo necesitaremos de ellos ayuda o un favor. como me sucedió un tiempo atrás.

hace unos años, una nueva empresa del grupo, adquirida recientemente empezó a crecer exponencialmente debido al incremento del comercio digital y la construcción de plataformas logísticas para las empresas que a él se dedican. Lógicamente nuestras necesidades financieras, sobre todo de avales y confirming también aumentaron considerablemente.

Solicitamos aumentar líneas existentes con los bancos con los que trabajábamos y conseguimos varios incrementos, pero no eran suficientes. Aceleramos las conversaciones que manteníamos con varios bancos que querían comenzar a trabajar con nosotros. En concreto había uno, que no cesaba de repetirme que la operación era segura y que entrarían con una

línea de avales de 1,5 MM euros y otra de confirming del mismo importe, algo que realmente necesitábamos.

Estuve unos tres meses manteniendo reuniones y enviándole la información que solicitaba; cuentas anuales del año anterior de todas las sociedades, declaraciones IVA e IRPF del año en curso, cierre trimestral del ejercicio actual, presupuesto de cierre del ejercicio para las cuatro sociedades, impuesto de sociedades, cartera de pedidos, posición actual de nuestra deuda, clasificada por bancos y productos (podiera haber dicho “pool bancario”, pero me parece un esnobismo) y CIRBE “informe de riesgos a la Central de Información de Riesgos del Banco de España”.

La CIRBE es un documento realmente complejo, porque cada banco comunica al Banco de España la deuda de cada empresa de una forma diferente y muchas veces cuando son varias empresas las titulares o avalistas de la línea, multiplica el riesgo por cada sociedad, por lo que conseguir que coincida con la realidad es una tarea difícil, que obviamente también me pidió y que me llevó varios días cuadrar.

Finalmente, tras pasar el comité de riesgos, nuestra operación fue desestimada. Su argumento para ello fue que el banco ya había cubierto sus objetivos a nivel anual, y que a pesar de que nuestras cifras eran buenas y la apertura de líneas era clara, sencillamente no les interesaba realizarla.

Tanto el director financiero como nuestro auditor interno contable me instaron a que llamase al gestor con el que había tratado y le dijese que su proceder no había sido nada profesional y que no nos volviera a llamar.

Pero no lo hice, en lugar de ello, le dije que estaba profundamente decepcionado y que me causaba un grave problema en la empresa porque ya contábamos con esas líneas y que, a mí, a nivel profesional me dejaba bastante mal dentro del grupo porque ya había dado por segura la operación. Lo cual no era del todo cierto, exageré y dramaticé la situación, para que el gestor se sintiera culpable y nos tuviese en cuenta para el próximo ejercicio. Suavicé la conversación, indicándole que entendía que no era culpa suya, si no decisión de su departamento de riesgos.

Pasaron los meses, cerramos ese ejercicio y la facturación continuó aumentando en el siguiente, por lo que las necesidades de confirming y avales cada vez fueron mayores. Necesitábamos duplicar las líneas cuanto antes. Comenzamos a sufrir tensiones financieras en las líneas de esos productos, cuando, un día de repente, me llamó el gestor del banco

anteriormente mencionado, tremendamente amable y lamentando lo sucedido meses atrás.

Por fin, en esta ocasión abrimos cuenta y las líneas que me había indicado inicialmente, ya llevamos varios años con ellos, y dichas líneas siempre han estado totalmente dispuestas. Si le hubiera dicho que no me volviese a llamar nunca, no contaríamos con esas líneas tan necesarias. Hay que ser educado y cortés, se logran más cosas y no cerrar nunca puertas a nadie, independientemente de lo que haya sucedido en el pasado. No hay que gestionar con rencor.

4. Paciente. La paciencia es la madre de todas las habilidades, es la ciencia de la paz, necesario tenerla y desarrollarla. Aunque resulte casi utópico en los tiempos actuales donde la inmediatez reina por encima de todo. Implica no reaccionar ciegamente a una situación dada. A veces con contar hasta diez es suficiente, pero en otras ocasiones hay que contar hasta cien.

Es necesario tener perspectiva y visión a largo plazo, ser consciente que hay trabajos que no proporcionan los frutos deseados de inmediato, si no después de meses, y a veces años de duro trabajo.

Quiero compartir un ejemplo en la negociación con bancos, que luego detallaré con más detalle en el apartado 4.

Cuando comencé a ejercer de tesorero, hubo una ocasión en la que teníamos tensiones de tesorería y necesitábamos un préstamo urgentemente. Tuve una reunión con un banco, y nada más comenzar le dije que necesitábamos un préstamo. Casi no nos habíamos sentado cuando ya se lo había dicho. Mostré tanta ansiedad que no lo concedieron.

Veinte años después se repitió la misma situación con el mismo banco, pero distinto gestor. En esta ocasión actué de forma diferente. Nos sentamos y dediqué unos minutos a hablar de frivolidades para favorecer un clima relajado, algo que hace años era habitual en las reuniones, pero que últimamente se ha perdido. Dejé que ellos llevaran el peso de la reunión y que hablaran, hasta que nos solicitaron la firma de un préstamo, porque era el producto que actualmente más gestionaban y encajaba dentro de su planteamiento financiero con nosotros. Obviamente, les dije que no era lo que estábamos pensando, pero qué por hacerles un favor, lo valoraríamos. Les hice esperar una semana y les respondí que podíamos firmarlo, pero con una rebaja del precio inicial que nos indicaron, a lo que accedieron de inmediato.

En eso consiste la paciencia, y tenerla funciona, da resultados. No mostrar nunca nuestras necesidades, ni nuestra angustia por cubrirlas, hasta que la otra parte negociadora nos muestre las suyas.

5. Positivo, porque en unas ocasiones realizaremos gestiones y trabajo que no darán fruto y en otras el resultado dependerá de la confianza y seguridad que transmitamos a la banca para negociar la ampliación de una cuenta de crédito, por ejemplo.

Debemos estar siempre de buen humor, o por lo menos intentarlo. Ya que las personas con las que nos relacionamos perciben esa buena sintonía que emitimos y son mucho más receptivas a nuestras solicitudes.

En las reuniones con bancos, clientes o personal interno, hay que transmitir confianza, seguridad y positivismo. Si vamos a proponer cambios, solicitar modificaciones y/o realizar peticiones, debemos estar firmemente convencidos de que se van a cumplir. Ensayemos nuestros mensajes verbales y aunque parezca un sinsentido, sonriamos cuando hablemos por teléfono, porque la persona que está al otro lado de la línea lo percibirá. Al sonreír utilizamos 12 músculos, la tensión facial se relaja y eso afecta a nuestro estado de ánimo y al tono de nuestra voz.

Y cuando dependamos de una decisión de un tercero; que nos pague un cliente o que un banco nos dé una respuesta a una petición de crédito, solo tenemos dos opciones; pensamiento positivo o negativo, ambas cuestan lo mismo y la primera ofrece mayores ventajas que la segunda, porque el pensar que se cumplirá lo que necesitamos, nos hará comportarnos con una certeza de que así sucederá que influirá en nuestros interlocutores para nuestro bien.

Nuestro convencimiento debe ser absoluto, pero sin caer en la ilusión de la imposibilidad del fracaso. Lo importante es que en todo proceso en que nos veamos envueltos, seamos sociables, constantes, educados, pacientes y positivos dando el 100% de nosotros, de forma que si no lo conseguimos no sea porque hayamos podido hacer algo más.

6. Discreto. Siempre he valorado enormemente la discreción en las personas me parece un rasgo esencial que dignifica y enaltece a quién la posee. Por el contrario, no soporto a las personas que preguntan continuamente cosas que no son de su incumbencia, simplemente por curiosidad. Hay que tener

cuidado con ellas, siempre acarrearán problemas. La discreción es un rasgo fundamental en el tesorero.

Tanto si la situación financiera es buena, como si es mala, esa información debe quedar única y exclusivamente entre las personas de la empresa a las que les compete conocerla.

Lo mismo que los sueldos, dividendos, incentivos, comisiones por compra/venta de activos, patrocinios, gastos de hoteles, comidas, viajes al extranjero, coste de los vehículos de renting de dirección y muchos más datos que pueden ser preguntados muchas veces “a bocajarro”, por personas a las que no les compete conocerlos, pero que quieren saberlos.

No es necesario ser desagradable la primera vez que alguien nos pregunte algo que no debe saber, baste con dar una respuesta graciosa y evasiva tipo; “uf, es complicado de explicar”, seguro que la persona se da por enterada y no insistirá, pero caso de hacerlo habrá que dejarle bien clara, que esa información no es de su incumbencia.

Finalmente, el tesorero tiene una oportunidad de oro al relacionarse con tanta gente y con todos los departamentos de la compañía. Es una de las pocas figuras empresariales, junto con el director financiero y consejero delegado que contacta con todos los departamentos, y ello puede servir para dos aspectos muy importantes.

El primero es hacerse valer a nivel profesional, prestando un servicio rápido y eficaz. Muchas veces el conseguir un aval rápidamente, realizar un pago en la fecha prevista o solucionar un imprevisto facilitan la realización del proyecto y consolidan las relaciones con clientes y proveedores estratégicos.

El segundo es la responsabilidad de intentar desde esa posición de contacto continuo, cohesionar y favorecer la integración y unión de los departamentos. Es normal que en las empresas haya luchas de poder entre departamentos y/o directores de estos. Que se trate de imponer el criterio comercial, sobre el financiero o el de producción sobre el comercial, apartándose a veces del bien común y fragmentando la unidad de la empresa, que en nada favorece la buena marcha de esta. A veces, el tesorero se encuentra inmerso en medio de estas luchas de poder, y debe tratar de mediar en la medida de lo posible en dichas confrontaciones, teniendo siempre claro que la decisión final escapará de su competencia, pero un consejo dicho en el momento adecuado en base a la experiencia acumulada puede tener su peso.

RECUERDA:

- El tesorero tiene gran importancia en la empresa debido al peso cada vez mayor de las finanzas.
 - Debe estar separado de la contabilidad.
 - Es muy importante, que sea sociable, constante, educado, paciente, positivo y discreto.
 - Al estar en contacto con todos los departamentos, debe cohesionarlos y ayudar a la unidad de estos.
-

2

LA EMPRESA, ENTORNO HOSTIL

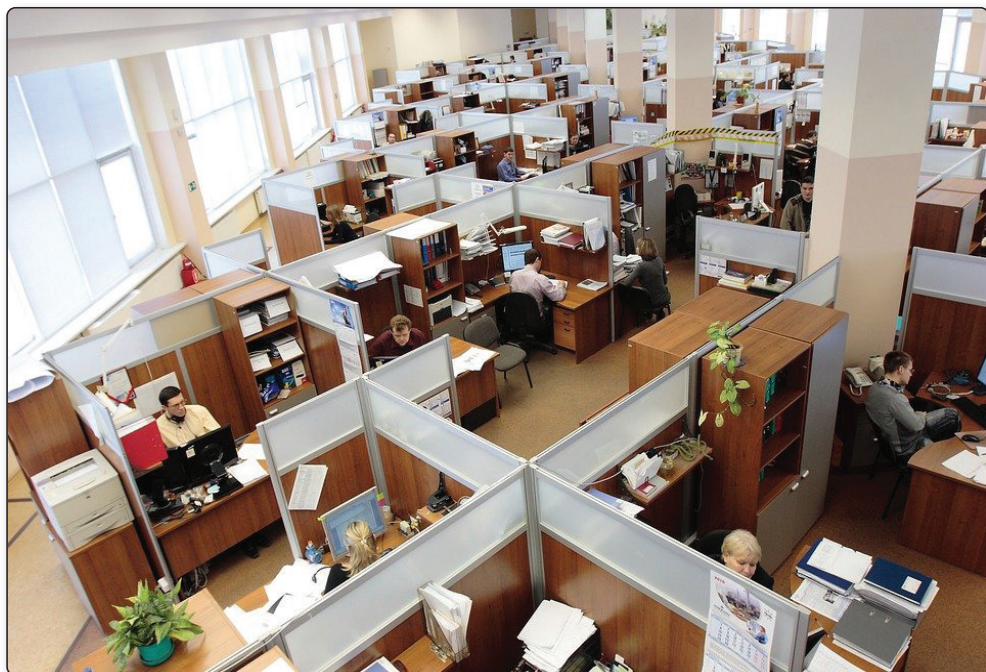
La visión que la universidad da de la empresa está muy alejada de la realidad. Normalmente, la presenta como un lugar idílico, donde todo funciona sin contratiempos; las personas y los departamentos se relacionan sin problemas, nadie miente ni engaña, los sistemas informáticos nunca fallan, las ventas crecen sin parar, los bancos conceden financiación de forma fluida, los clientes pagan todas y cada una de sus facturas en su correspondiente vencimiento si no antes, no hay envidias ni manipulaciones, y sobre todo *nadie comete errores*.

No recuerdo haber estudiado en la facultad ningún ejemplo empresarial de fracaso, quiebra, mala gestión, ineficiencia, ni de problemas de coordinación entre departamentos. Sin embargo, esa es la realidad del día a día. Y los recién licenciados chocan brutalmente con ella. Es frustrante ver como continuamente llegan universitarios a la empresa y se desconciertan ante el nuevo escenario que les toca vivir. Nadie los ha preparado para él, y no son capaces de ser productivos ante tanta adversidad, ni de soportar la frustración que genera trabajar en un entorno tan hostil.

Lo primero que se debería enseñar en la universidad acerca de la empresa es que en ella, se debe hacer muchas veces cosas desagradables y que probablemente con muchas de ellas no estemos en absoluto de acuerdo. Pero hay que tener claro que una empresa es una entidad con ánimo de lucro y no una O.N.G.

También se debe hacer saber que la empresa es un entorno cruel y despiadado en el que hay que luchar y esforzarse a diario para sobrevivir y salir adelante.

Luchar dentro de la empresa por la supervivencia personal y fuera de ella por la supervivencia de la propia compañía.



Una forma de afrontar con éxito esa lucha es fijar objetivos concretos y bien definidos, tanto a nivel personal para cada trabajador, como a nivel global para la empresa. Cada compañía por pequeña que sea debe tener un plan estratégico que guíe su futuro, e indique el lugar dónde quiere estar dentro de uno o tres años y los objetivos que debe cumplir para alcanzar dicho lugar. Y cada trabajador debe tener exactamente lo mismo.

Lo ideal es que desde el departamento de personal se establezca esa carrera profesional dentro de la empresa, con unos objetivos y recompensas por lograrlos para cada trabajador, pero realmente esto es complicado, por lo que nosotros mismos deberemos marcarnos nuestros propios objetivos dentro de nuestra carrera profesional, a corto y largo plazo. Por mucho que nos parezca difícil conseguirlos e incluso a veces definirlos. Pero es fundamental tenerlos, si no es

así, el trabajador va a la deriva, sin rumbo, ni ilusión, siendo esto lo peor para él, para su rendimiento y por ende para la propia empresa.

Una vez fijados los objetivos debemos intentar conseguirlos por todos los medios posibles, y ser inteligentes para ello. Rodeándonos de gente que nos ayude, y apartándonos de las personas que nos dificulten lograrlos. Es fácil saber quién nos puede ayudar, y quién no. Las personas que como nosotros se hayan, o les hayan marcado unos objetivos y se esfuercen en conseguirlos estarán más en sintonía con nosotros y podrán ayudarnos a crear un clima en el que desenvolvemos mejor, mientras que las personas que se limiten a “cumplir” con sus tareas sin tener objetivos, ni ilusión por conseguirlos solo serán un obstáculo en nuestro camino y un lastre en nuestra carrera profesional, debiendo evitarlas, Estoy seguro que todos los que están leyendo estas líneas, saben a qué tipo de personas me refiero.

Y la edad no tiene nada que ver con ello. En la película “El becario”, del 2015 dirigida por Nancy Meyer y protagonizada por Robert de Miro y Anne Hathaway, él es un jubilado viudo de unos setenta años que decide incorporarse a un programa para becarios en una empresa de reciente creación que vende ropa por internet. Logra el puesto y tras esforzarse, ayuda a la consejera delegada a superar los problemas que la atenazaban. Es un ejemplo de motivación, esfuerzo y obtención de logros muy enriquecedor. Hay que desterrar el tópico de que el trabajo es aburrido y odioso, la gente que piensa así es infeliz y desgraciada. Por muy tedioso y monótono que parezca el trabajo está en la mano de cada uno de nosotros hacerlo interesante y divertido.

También hay que evitar como la peste a los clásicos “trepas”, personas cuyo único objetivo es medrar en la empresa a costa de lo que sea y de quien sea. O aprender todo lo posible para “engordar” su currículum y cambiar de empresa a la menor oportunidad. Son muy ingeniosos en el desarrollo de habilidades sociales para atraer a la gente y tenerla de su lado, pero en el fondo lo único que buscan es utilizarla como un medio más en el logro de sus objetivos. Hay que ser consciente que la amistad es un bien escaso y difícil de encontrar dentro de la empresa.

Y que es imposible ser amigo de una persona a la que solo le preocupa su futuro profesional y que está dispuesta a pasar por encima de cualquiera con tal de hacer que este mejore. Rodeémonos de profesionales trabajadores, no de “aparentes profesionales” que lo único que buscan es aprovecharse de nuestras ideas y trabajo para su propio beneficio. Es muy importante distinguirlos.

También es importante saber desenvolverse en entornos caóticos y adaptarse rápidamente a todo tipo de cambios; cambios de director de departamento, director general, estrategia empresarial, tipo de negocio, entidades bancarias, productos financieros, programa de gestión, asesor fiscal, auditores, gestores bancarios. Y jamás mencionar, aquello de “es que antes con el otro era mejor”. El “otro” no va a volver y no merece la pena perder más tiempo recordándolo, además el tópico de que todo tiempo pasado fue mejor, la mayoría de las veces es falso y no nos ayudará en absoluto.

Hay que pensar siempre en positivo, y la mayoría de las veces lo que aparentemente es un problema, en realidad es una oportunidad, todo depende de la manera en que lo enfoquemos y nos enfrentemos a ello. O dicho de forma más sencilla, “a rio revuelto, ganancia de pescadores”.

De cómo afrontemos esos cambios imprevistos, de cómo reaccionemos a ellos y sepamos salir adelante, dependerá en gran medida nuestro futuro profesional. Y para ello, uno de los puntos más importantes es mantener siempre la calma, por muy trascendente que sea el cambio o por muy complicado que sea el problema, lo más importante es mantener la serenidad para valorar las alternativas que tenemos para solucionarlo, porque siempre existen alternativas, pero se necesita tranquilidad y sosiego para darse cuenta de ellas y ponerlas en marcha.

El colofón a todo lo anterior, es que realmente lo que hay que hacer por encima de todo es darle un valor añadido a nuestro trabajo, que lo haga diferente del resto y que nos convierta en una persona necesaria, y valorada dentro de la organización. ¿Cómo hacerlo?, depende de cada puesto y de cada empresa, de los compañeros y jefes que se tengan. Pero deberemos buscar la forma de ser creativos, imaginativos y aportar algo que nos haga “diferentes” al resto. A diario, debemos cuestionarnos si nuestro trabajo lo puede realizar una máquina, si es así, es que no lo estamos haciendo bien, y tarde o temprano nos acabarán sustituyendo por una.

Pero si nuestro trabajo no lo puede realizar una máquina, normalmente es porque estamos dando lo mejor de nosotros y aportando un “valor añadido”, que sin duda será reconocido.

Cerca de mi domicilio hay cuatro fruterías, la que visito asiduamente es la que mejor relación precio/calidad ofrece, pero también aquella en la que los dependientes se han preocupado más por conocerme y me prestan un servicio “personalizado”, me preguntan por el baloncesto porque saben que me gusta, se

interesan por mis hijos, por mi pareja y por cómo me va la vida. No se limitan a despacharme la fruta como pudiera hacer un autómata, se preocupan realmente en hacer que mi estancia en su establecimiento sea lo más agradable posible y esa es la clave que me hace volver a dicho local. Me observan y si me ven callado, respetan mi silencio y entienden que por la razón que sea, no me apetece conversación ese día. Obviamente la calidad y el precio del producto es buena, pero similar a la de varias de las fruterías que les rodean y no es eso lo que me hace cliente asiduo, porque si me apuran es algo más cara que el resto.

Trabajar en equipo y saber relacionarse con externos también es fundamental en el trabajo del tesorero. Para triunfar es básico cómo gestionemos las relaciones personales tanto dentro de la propia empresa, como con los agentes externos con los que nos relacionemos; clientes y bancos principalmente, de forma que logremos lo que de ellos necesitamos. Y qué como yo con la frutería, quieran volver a trabajar con nosotros, se sientan cómodos en la relación y den siempre buenas referencias nuestras.

RECUERDA:

- La empresa es un lugar duro y competitivo donde deberemos hacer y decidir cosas desagradables.
 - La mejor forma de estar en ella es fijar unos objetivos y luchar por conseguirlos.
 - Debemos rodearnos de gente que piense y actúe como nosotros. Evitar “trepas” y personas no profesionales.
 - Es fundamental adaptarse a los cambios y trabajar en entornos cambiantes y caóticos sin reducir el rendimiento.
 - Dar valor añadido a nuestro trabajo, cuestionándonos continuamente si lo puede realizar una máquina.
-

3

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Es el trabajo más importante del tesorero.

Podemos definir perfectamente la política financiera, reclamar a diario las facturas pendientes de cobro, negociar perfectamente con la banca y estar equilibrados emocionalmente, pero si no sabemos si tenemos liquidez suficiente para afrontar los pagos de los próximos 30 días, significa que no estamos haciendo bien nuestro trabajo.



He preferido no indicar ningún ejemplo real porque cada empresa y tesorero son diferentes, y cada uno debe realizar el presupuesto de tesorería en función de la idiosincrasia de su compañía y de su propia forma de trabajar. Lo que muestro a continuación son unas pautas generales y aspectos básicos para su realización.

Como su propio nombre indica, se trata de un presupuesto, y habrá diferencias respecto a las cifras reales que se produzcan, pero hay que tenerlo hecho cuanto antes, aunque los números no sean exactos. A veces, los departamentos a los que pidamos importes a pagar nos pondrán dificultades para suministrarnos la información, pero hemos de exigirles que nos envíen las cifras solicitadas, aunque sean estimadas, y seguir la máxima de que cualquier cifra es mejor que ninguna.

Si se trabaja en un grupo con filiales, cada una de ellas debe tener su presupuesto, y en función de él, gestionaremos correctamente la tesorería global del grupo, según el concepto de caja única o cash pooling, esto es, tesorería centralizada. De esta forma optimizaremos correctamente los recursos del grupo, traspasando los excedentes de tesorería de las filiales que los tengan, a las otras que tengan necesidades financieras, reduciendo con ello el uso de las líneas de financiación bancaria del grupo y los costes financieros.

Obviamente para poder hacer esto, debemos tener los presupuestos de tesorería de cada sociedad del grupo cuanto antes, si no los hacemos nosotros nos los deberán enviar los administrativos de cada empresa, con unas fechas límite de recepción para poder organizar todos los flujos entre compañías.

La herramienta informática que usemos (hubiera podido decir E.R.P. *Enterprise Resource Planning*, “sistema de planificación de recursos empresariales”, pero el uso de anglicismos me parece un esnobismo usado de forma grandilocuente y absolutamente innecesaria para magnificar temas sencillos) siempre tiene un módulo de tesorería, que genera un presupuesto o panel de mando, que es idóneo, ya que toda la información de la compañía está en nuestra herramienta informática y el presupuesto se emite de forma automática sin necesidad de realizar ajustes manuales, pero hay que contemplar que contenga todas las partes de un buen presupuesto de tesorería, y si no es así, hacerlo de otra forma. Un presupuesto de tesorería se compone de tres partes fundamentales;

3.1 LIQUIDEZ INMEDIATA DISPONIBLE

La componen a su vez la suma de cuatro partes;

3.1.1 Saldo disponible en cuentas corrientes

No es el saldo actual en la cuenta corriente, si no el disponible real de la misma, sumando al saldo actual los cobros del día pendientes de ingreso y restando los pagos realizados pendientes de ser cargados.

Saldo comienzo día en cuenta=	+850.000
Cheques que ingresamos hoy + Transferencias recibidas hoy =	+150.000
Recibos + confirmings + pagarés + pagos domiciliados + cheques emitidos + transferencias pendientes cargo =	-875.000
Total disponible en cuenta	+125.000

3.1.2 Importe disponible Ctas. Cdto.

Importe dispuesto en ctas cdto	-4.850.000
Limite total cuentas credito	+6.000.000
Total disponible ctas cdto	+1.050.000

3.1.3 Documentos para descontar/anticipar

- A. Importe total de facturas, pagarés, recibos y cualquier otro documento que podamos descontar /anticipar en los bancos con los que trabajemos.

Hay que tener en cuenta, que para ello deberemos tener líneas de descuento/anticipo de este tipo de documentos, y que dichas líneas tienen unos límites, así que solo podremos usar los límites disponibles.

Es decir, si tenemos 13 MM eur. en facturas y pagarés para descontar/anticipar, pero solo líneas disponibles para ello por 1,5 MM eur, solo podremos disponer de ese importe. O viceversa, si tenemos facturas y pagarés para descontar por 1,5 MM eur. y líneas disponibles por 13 MM eur., solo podremos disponer de la primera cifra.

- B. Importe de los confirmings que hayamos recibido de los bancos de nuestros clientes, por nuestras facturas emitidas y que nos indican la fecha de vencimiento en la que nos las pagarán y ofrecen la posibilidad de cobrarlas por anticipado pagando un tipo de interés y comisión al banco.

No hay límite alguno, ya que el riesgo es del cliente y de su banco que nos emite el confirming. Normalmente es un producto más caro que nuestras líneas de financiación, aunque si tenemos mucho volumen, se puede llamar al banco emisor del confirming e intentar rebajar el precio.

Es una operación que se suele realizar a fin de año, para reducir el saldo de clientes, aumentar tesorería y tener un mejor balance el 31 diciembre que es cuando se emiten las cuentas anuales e informe de auditoría. Aunque conviene recordar que podemos usarlo durante todo el ejercicio en caso de que lo necesitemos, si por ejemplo, pudiéramos tener confirming por facturas nuestras por importe de 1,750 MM eur.

3.1.4 Disponible líneas de financiación impuesto/proveedor

Estos productos funcionan como cuentas de crédito, pero para pago exclusivo de impuestos; IVA e IRPF, algunos bancos admiten también seguros sociales y también hay para pagos a proveedores.

No es un producto que nos de liquidez inmediata en cuenta corriente, pero sirve para hacer frente a este tipo de pagos tan importantes, y hay que tenerlo en cuenta en el presupuesto mensual.

Imaginemos que tenemos 0,750 MM eur. disponibles

Resumen liquidez inmediata disponible actual;

Total disponible en cuenta	+125.000
Total disponible en ctas cdto	+1.050.000
Facturas y pagares para descontar	+1.500.000
Total liquidez disponible	+2.675.000

Confirming facturas nuestras (normalmente solo se usa a fin de año, salvo que la situación lo requiera) +1.750.000

Además de esto, tenemos crédito disponible para hacer frente a pagos de proveedores e impuestos por importe de +750.000

Es absolutamente imprescindible conocer este dato en cada momento, si no, no estamos haciendo bien nuestro trabajo.

3.2 PAGOS PREVISTOS

Independientemente del país, los pagos a realizar siempre se componen de cuatro bloques.

3.2.1 Proveedores

Lo habitual es tener dos días de pago mensuales para pagarles; 5 y 20 o 10 y 25. Aunque hay compañías que solo tienen un día de pago al mes (suele ser el 15) y otras que realizan pagos el mismo día de todas las semanas; normalmente miércoles o jueves.

En dos de las compañías españolas en las que trabajo y en las cuatro filiales europeas se paga los días 5 y 20.

En las otras tres compañías españolas y dos filiales americanas y la filial africana se paga los días 10 y 25. Prefiero mantener esta diferencia porque me facilita el trabajo, al estar mejor distribuido.

Las últimas dos filiales americanas pagan quincenalmente, los días 15 y 30 coincidiendo con las nóminas.

Las formas de pago son tres principalmente;

- A. Domiciliaciones bancarias; exclusivamente a proveedores de servicios esenciales que no permiten otra opción; electricidad, agua, comunicaciones, renting, tarjetas de crédito y algunos alquileres. Pero hay que intentar evitarla porque perdemos el control del pago y nos pueden cargar en cuenta importes sin tener aun la factura, lo que nos obliga al esfuerzo de controlar las cuentas bancarias con domiciliaciones constantemente. Habrá que trabajar con previsiones para tener saldo suficiente en cuenta con el que pagar estos cargos seguros que recibiremos antes de la factura.
- B. Transferencias; es el más cómodo y seguro, en una sola operación, podemos pagar cientos de facturas a docenas de proveedores, con un solo apunte bancario que simplifica la contabilización de este. Estos pagos se pueden financiar como ya expliqué en el punto 3.1.4.

Y la ventaja que tiene es que solo realizamos la transferencia cuando tenemos la factura del proveedor contabilizada y aprobada en nuestro sistema. Y siempre se puede retener dicho pago si existe algún problema

con el proveedor, manteniendo nosotros en todo momento el control del flujo financiero.

Hay qué ser extremadamente precavido con los números de cuenta de los proveedores donde transferimos los fondos. Hemos tenido varios casos de hackeo de cuentas de correo electrónico, suplantando a proveedores y dándonos números de cuenta falsos donde realizar pagos. Por suerte solo realizamos uno de pequeño importe, pero lo mejor es exigir siempre un certificado bancario de la cuenta donde nos indica el proveedor que le paguemos.

Y comprobar con el banco que el certificado es verdadero y que la cuenta bancaria que en él aparece pertenece realmente a la empresa proveedora.

Si no conseguimos que el banco nos confirme la veracidad de dicho certificado, llamemos por teléfono al proveedor, para confirmar que son ellos realmente los que nos han enviado el correo electrónico con el número de cuenta y no un hacker que les ha suplantado y suministrado una cuenta bancaria falsa. Este punto es muy importante y lo retomaré de nuevo en el punto 7.2 Ciberseguridad.

- C. Confirming; una vez aprobada la factura por el departamento de compras, se envía una orden al banco para que pague al proveedor dicha factura al vencimiento convenido, 90 días por ejemplo. Normalmente los envíos de remesas de confirming al banco suelen coincidir con los días de pago.

El banco envía al proveedor la comunicación de que, al vencimiento indicado, recibirá la transferencia como pago, ofreciéndole la oportunidad de disponer del dinero antes, ejecutando el confirming, normalmente por banca electrónica si el proveedor trabaja con el mismo banco que le envía el confirming o devolviendo un documento firmado al banco emisor por correo electrónico. Por ello, lógicamente el banco le cobra una comisión y unos intereses, intereses de los cuales nosotros recibiremos un importe si así lo hemos negociado con el banco. Entre el 20% y 50% del diferencial sobre el Euribor. Veámoslo con un ejemplo;

Fecha ftra	Proveedor	Importe	Vencimiento	Banco
30-01-22	Taller Z	10.524,15	5-05-2022	BBVA

Tras recibir y contabilizar la ftra aprobada, nosotros enviamos un confirming a través del BBVA, el 10-02-22 que es nuestro día de pago,. El proveedor recibe

el confirming el 12-02-22 y decide ejecutarlo. BBVA le ingresa el importe en su cuenta que haya indicado descontándole estos importes;

- Comisión de 0,15% = 15,79 eur
- Intereses del Euribor+2,5%, por los 83 días que adelanta el vencimiento, del 5-05 al 12-02. Euribor trimestral es 0,15%.
- $10.524,15 \cdot 83 / 360 \cdot 0,0265 = 64,30$ eur.
- Total descuento = 80,09 eur
- Taller Z recibe el 13-02 un ingreso por el importe de su ftra.;
 $10.524,15 - 80,09 = 10.444,06$ eur

A nosotros al vencimiento; 5-05-2020 se nos cargará en cuenta el importe de la ftra, 10.524,15 y normalmente al día siguiente se nos abonará el importe de la bonificación; 40% de los intereses sobre el Euribor;

$$10.524,15 \cdot 83 / 360 \cdot 0,025 = 60,66 \text{ eur. } \cdot 0.4 = 24,26 \text{ eur.}$$

Puede parecer un importe pequeño, pero la suma de muchas facturas, puede ser un importe relevante, sobre todo por una gestión que a nosotros no nos implica ningún esfuerzo.

Hay que tener en cuenta que para poder enviar un confirming hay que tener una línea bancaria para ello, y que estas líneas tienen un límite y consumen riesgo crediticio, ya que la deuda por la factura es nuestra con el proveedor hasta el momento del pago, pero si el proveedor ejecuta el confirming, la deuda pasa a ser nuestra con el banco, ya que el banco ha pagado al proveedor antes del vencimiento y es a él a quien le debemos el dinero ahora. Por eso la línea de confirming tiene tratamiento de línea crediticia, lo que no sucede con los pagos domiciliados, donde nosotros enviamos un pagaré al proveedor a través del banco, y este lo ingresará a vencimiento y se nos cargará en cuenta, pero en este caso el banco actúa como mero instrumento de pago, sin intervenir el crédito para nada.

Volvamos al presupuesto de tesorería. Tras revisar las cifras, los pagos a proveedores a realizar este mes, por los tres conceptos mencionados; domiciliaciones, transferencias y confirmings ascienden a 4.125.000 euros. El importe de los dos primeros que son los que implican salida de caja es de 3.125.000 euros.

3.2.2 Nóminas

Dependiendo del país, el pago de las nóminas puede ser semanal, quincenal o mensual. La previsión del importe a pagar será más o menos compleja en función de la tipología de empresa, pero en base a la experiencia y a fuerza de pedir datos e información al departamento de personal, se puede estimar la cifra con mayor precisión.

En nuestro caso, para las empresas nacionales las hay más sencillas y complejas. Dos sociedades nacionales, tienen 50 trabajadores entre ambas y no oscila mucho su personal, ya que en las obras que realizan la mayor parte se subcontrata, así que no suele haber gran variación entre el importe de una nómina de un mes y el siguiente.

En las otras dos empresas de montaje y mantenimiento industrial, la cifra de personal es más volátil y puede oscilar entre 800 y 1.100 personas, en función de las obras que se estén realizando, con la consiguiente variación del importe.

En estas empresas se paga el último día de mes la nómina del personal de oficina que siempre cobra el mismo importe, con escasas variaciones.

La nómina del personal en obra, que siempre varía, primero por la cifra de trabajadores en alta en función de las obras que se estén realizando y segundo por la tipología de obra, que conlleva dietas y pluses diferentes en cada caso, se paga el día 3 del mes siguiente, que es lo que permite el convenio para su cálculo. Unos días antes, pido la cifra de personal en alta que va a cobrar dicha nómina, más el listado de obras activas y en función de ello estimo el importe. Siempre hay diferencias lógicamente, pero asumibles.

La cifra estimada de nóminas a pagar este mes asciende a 1.750.000 euros.

3.2.3 Impuestos

Varían en cada país, pero en el fondo el concepto es el mismo, en España se llama IVA y en Perú IGV, pero no deja de ser un impuesto sobre el importe neto facturado.

Usemos el modelo español, que es variado en impuestos y haciendas (5); Agencia Tributaria (estatal), Diputación Foral de Vizcaya, de Guipúzcoa, de Álava y de Navarra. El grupo donde trabajo es un ejemplo muy completo, al tener tres

sociedades que son grandes empresas y pagan mensualmente IVA e IRPF en cuatro de las cinco haciendas. Hay otras dos sociedades que no son gran empresa y pagan trimestralmente los impuestos antes mencionados.

Los días de pago son:

Día 20	IVA/IRPF	AEAT Agencia Tributaria
Día 25	IVA/IRPF	Diputación Foral Bizkaia
		Diputación Foral Álava
		Diputación Foral Guipúzcoa

Como punto a tener en cuenta en las peculiaridades de las cuatro haciendas hay que destacar que el pago del día 20 a la Agencia Tributaria se realiza desde la página electrónica de dicha entidad que enlaza directamente mediante pasarela de pagos con el banco a través del que se realice el pago, produciéndose el cargo en cuenta en el mismo instante que se tramita el impuesto en la página electrónica. Por lo que es requisito, imprescindible para el pago, tener el importe disponible en cuenta antes de empezar a tramitarlo, porque si no, simplemente no se podrá realizar.

En las Diputaciones vascas, sin embargo, no es necesario tener los fondos disponibles en la cuenta corriente el mismo día de pago, se tramita el impuesto en la página electrónica de cada hacienda y el cargo en cuenta no es inmediato, tarda dos o tres días en producirse, aunque por prudencia conviene tener los fondos disponibles en cuenta desde el mismo día 25.

La cifra estimada de IVA e IRPF a pagar este mes asciende a 850.000 euros.

3.2.4 Seguros sociales

Los seguros sociales son igual que los impuestos un pago a realizar por las empresas y sus filiales, dependiendo del país variara alguna partida y el día de pago, pero el concepto es el mismo, pagos para dar cobertura social y sanitaria a los trabajadores.

En algunos países se paga a instituciones públicas y en otros a instituciones privadas para garantizar las coberturas mencionadas a los trabajadores. Como en el punto anterior, sigamos el caso español.

Las empresas normalmente están conectadas “en línea” con el sistema RED a la seguridad social, y a través de él tramitan las altas y bajas de los trabajadores al instante. A través del propio sistema RED, se emiten los recibos de los seguros sociales para proceder a su pago, por lo que no hay posibilidad de error, ya que es la propia tesorería general de la seguridad social la que los calcula. Estos recibos se envían por correo electrónico al banco para que los cargue en cuenta.

El último día de pago es el último día hábil del mes.

La cifra de seguros sociales a pagar este mes asciende a 815.000 euros.

Resumen de pagos totales a realizar en abril;

Pagos a proveedores	-3.125.000
Pago nóminas	-1.750.000
Pago impuestos	-850.000
Pago seguros sociales	-815.000
Total pagos abril	-6.540.000

3.3 COBROS PREVISTOS

Los cobros se dividen en tres clases, dependiendo de la probabilidad que tenga cada uno de que recibamos los fondos;

3.3.1 Cobros ciertos

La probabilidad de recibir estos cobros la estimamos en un 100%. Obviamente lo único en la vida que tiene un % tan elevado de cumplirse es que algún día todos moriremos, y que hasta entonces pagaremos impuestos.

Sin embargo, y en base a la experiencia podemos incluir en este apartado los pagarés que tengamos de clientes con vencimiento el mes en curso y que a priori no serán devueltos, salvo que sepamos que ese cliente tenga problemas financieros que le obliguen a devolver dichos pagarés que nos haya enviado, sin atender a su pago.

También debemos incluir aquí los confirmings que tengamos de clientes con vencimiento el mes en curso y cuyo ingreso normalmente se recibe sin problemas.

Lógicamente, tanto los pagarés como los confirmings que incluimos en este punto, no los podemos incluir en el punto 3.1.3 Documentos para descontar/anticipar, aunque estén disponibles para ello, porque estaríamos duplicando su importe en el presupuesto. O están en un sitio o en otro.

La cifra de cobros ciertos, compuesta por pagares y confirmings con vencimiento el mes en curso, asciende a 1.500.000 euros.

3.3.2 Cobros probables

Aquí incluiremos aquellos cobros que por costumbre, confirmación telefónica o por correo electrónico solemos recibir, y les aplicaremos un % del 75%.

Es decir, si un cliente viene recibiendo sin problema alguno las facturas que les enviamos durante los últimos años y pagándolas puntualmente sin ninguna incidencia, lo más normal es que este mes suceda lo mismo y no merece la pena que dediquemos tiempo a llamarle, a no ser que hablemos de una cantidad relevante. ¿Qué importe es una cantidad “relevante”?, aquel que condicione el resultado positivo o negativo del presupuesto de tesorería.

Por otro lado, también incluiremos al cliente nuevo, al que hemos llamado y que nos ha confirmado el pago por transferencia. O qué desde obra, o el comercial que lo visita, nos comunica que le han dicho que nos va a realizar la transferencia en la fecha de vencimiento prevista.

Por prudencia aplicaremos un 75% al importe total de este tipo de cobros.

La cifra de cobros probables total es de 1.350.000 euros, compuesta por facturas de clientes con vencimiento el mes en curso con los que no suele haber problemas o que nos han confirmado el pago. El 75% de esa cifra es 1.012.500 y esa será la cifra que incluiremos en el presupuesto de tesorería del mes.

3.3.3 Cobros dudosos

Los cobros dudosos los formaran obviamente todos aquellos que no sean ni ciertos, ni probables de recibir.

Todas aquellas facturas, cuyo vencimiento sea el mes al que corresponda el presupuesto o estén ya vencidas y de las que no tengamos ni pagarés, ni confirmings, y que tampoco hallamos llamado para comprobar que nos iban a

pagar, ni sean clientes habituales durante años, que nos pagan fielmente sin ningún problema.

Y a la cifra que resulte le aplicaremos el % del 25%.

Si la cifra de cobros dudosos total es de 3.250.000 euros, la cifra que colocaremos en el presupuesto es el 25% de la misma; 812.500 euros

Resumen de cobros totales a recibir en abril;

Cobros ciertos	+1.500.000
Cobros probables	+1.012.500
Cobros dudosos	+812.500
Total cobros abril	+3.325.000

3.4 RESULTADO, DECISIÓN Y ACTUACIÓN

Unamos la información de los tres apartados y veamos el resultado del presupuesto de ABRIL;

Total liquidez disponible	+2.675.000
Total pagos abril	-6.540.000
Total cobros abril	+3.325.000
Resultado presupuesto abril	-540.000

Tenemos un problema, ya que el presupuesto nos indica que no vamos a tener fondos suficientes para hacer frente a los pagos previstos.

Lo principal es no ponernos nerviosos, porque con ello no arreglaremos nada, debemos conservar la calma. Lo segundo es tomar medidas para resolver este problema. Dependiendo de qué medidas decidamos tomar y como veamos la situación una vez planificadas, decidiremos si compartimos la situación o no con el director financiero y con el consejero delegado.

También es muy importante conocer esta situación cuanto antes, para tener tiempo suficiente para reaccionar, decidir qué medidas tomar y luego ponerlas en práctica. Por eso, debemos realizar siempre el presupuesto mensual de tesorería rápidamente, incluso aunque las cifras sean estimadas en su mayoría.

Decidir las medidas que tomaremos y ponerlas en práctica lleva su tiempo y en ocasiones un día de retraso en ponerlas en marcha es la diferencia entre su éxito o su fracaso.

Como cuando en la película “Un domingo cualquiera” dirigida por Oliver Stone en 1999, Al Pacino, como entrenador de los Sharks, equipo de fútbol americano, da un discurso motivacional a sus jugadores antes de un importante partido, y les dice; “En la vida, como en el deporte, muchas veces un segundo antes o un segundo después es la diferencia entre ganar o perder”. En este caso es lo mismo, hacer el presupuesto un día antes o un día después, una hora antes o una hora después, es la diferencia entre detectar el problema, actuar, resolverlo y poder hacer frente a los pagos, o no llegar a tiempo y tener una ruptura de tesorería con lo que ello supone.

Obviamente las medidas a tomar deben aumentar las posiciones positivas (liquidez disponible y cobros) y/o reducir las negativas del presupuesto (pagos). Difícil, pero no imposible, podemos hacer muchas cosas, pero solo si estamos serenos y calmados:

1. Podemos utilizar el crédito 3.1.4. Disponible líneas de financiación impuesto/proveedor, página 34. El importe es de 0,750 MM eur, y los impuestos y proveedores a pagar suman 4.790 MM eur. Por lo que utilizando esos 0,750 MM eur. solucionamos el resultado negativo de 0,540 MM eur. del presupuesto mensual y tendríamos un positivo de 0,210 MM.

Sin embargo, es un positivo pequeño, debemos buscar más soluciones, además el coste de esta operación es elevado porque los precios de estas líneas suelen ser mayores que las de anticipo de facturas y cuentas de crédito. Veamos más medidas.

2. Usemos el punto B) del apartado 3.1.3. Documentos para descontar / anticipar

B) Confirmings que hayamos recibido de los bancos de nuestros clientes, por nuestras facturas emitidas, página 33. Importe que asciende a 1,750 MM eur, con este importe solucionamos el resultado negativo de 0,540 MM eur. del presupuesto mensual y tendríamos un positivo de 1,210 MM.

Este resultado positivo sí que es elevado y nos daría tranquilidad para afrontar la tesorería del siguiente mes de mayo. Pero también con un coste elevado, este producto tiene habitualmente una comisión fija del 0,10%-0,25% y un tipo de interés más elevado que nuestras líneas ordinarias de financiación; un 2,5%-3,5%, frente a nuestro 1,5% de media.

Por lo tanto, solucionamos la tesorería a costa de aumentar gasto financiero, tengamos en cuenta esta opción, pero valoremos todas para tomar la decisión correcta. Con estas dos primeras medidas podemos aumentar la liquidez disponible y salvar la situación. Pero hay más medidas que podemos tomar.

3. Intentemos reducir los pagos. Son cuatro los tipos de pagos que tenemos que afrontar; proveedores, nóminas, impuestos (IVA e IRPF) y seguros sociales.

Obviamente debemos pagar las nóminas, es el pago más importante de todos los que realizamos y no se pueden reducir, ni aplazar.

Los impuestos y seguros sociales se pueden aplazar, pero con un doble coste, muy elevado. Por un lado, están los intereses que cobra hacienda y la seguridad social por ello, que no son baratos. Y por otro, está el coste de que con estos aplazamientos podamos no tener disponible el certificado de no tener deudas con estas instituciones. Este tipo de certificados lo suelen exigir clientes para poder trabajar con ellos, así que intentemos evitar esta opción.

Lo que si podemos revisar son los pagos que debemos realizar a proveedores, ¿realmente son todos ellos necesarios e imprescindibles? ¿De dónde sale la cifra de transferencias a realizar? ¿Todas las facturas que vamos a pagar han sido reclamadas por los proveedores o simplemente están aprobadas internamente?, si la cifra a pagar corresponde a la segunda alternativa, podemos elegir pagar solo las facturas reclamadas por proveedores, reduciendo el importe a pagar y mejorando el resultado de la tesorería en el presupuesto mensual.

No dan medallas por ser buenos pagadores. Las empresas del IBEX-35 pagan las facturas a una media de 169 días, el triple del plazo legal permitido, lo cual les permite una considerable reducción de sus costes financieros y una mejora de su resultado, que debe ser el objetivo de todo buen tesorero.

4. Aun podemos tomar una acción más para mejorar el resultado del presupuesto de tesorería; aumentar la cifra de cobros prevista.

Puede parecer imposible, pero no lo es. Recordemos que la cifra de cobros prevista se compone de tres partes; 100% de los cobros ciertos, 75% de los cobros probables y 25% de los cobros dudosos.

Obviamente, lo ideal es que todos los cobros pendientes fuesen ciertos, pero eso es prácticamente imposible. Pero si podemos intentar pasar cobros probables a cobros ciertos y cobros dudosos a cobros probables, ¿y cómo hacerlo?

Para pasar cobros probables a cobros ciertos podemos llamar a los clientes y pedirles un documento de cobro de las facturas pendientes de cobro; un confirming que podamos ejecutar o un pagaré que podamos descontar. Con ello el cobro probable se convertirá en cierto y en caso de que el vencimiento sea lejano, podemos ejecutar el confirming y/o descontar el pagaré obteniendo más liquidez y mejorando el resultado del presupuesto de tesorería.

Y para pasar de cobros dudosos a cobros probables e incluso porque no, a cobros ciertos, lo único que hay que hacer es coger el teléfono y comenzar a llamar a esos clientes a los que nunca has llamado para confirmar que nos van a pagar y si es posible obtener un documento de cobro. O indicarle a la persona de nuestra organización que tenga contacto con ese cliente (el comercial que trata con el cliente o el responsable de la obra de ese cliente) que realice la gestión.

Hay personas que tienen problemas en realizar este tipo de llamadas. Pero, es mucho más incómodo no tener liquidez para pagar la nómina que llamar por teléfono a un cliente para pedirle el pago de una factura que nos debe. Ya hablaremos con mayor detalle en el apartado 5 Clientes de este importante asunto de las facturas pendientes de cobro, como gestionar la reclamación de estas y el trato con los clientes.

Es decir, si nuestro presupuesto mensual de tesorería refleja un resultado negativo hay 4 acciones que podemos realizar;

1. Utilizar crédito 3.1.4. disponible líneas de financiación impuesto/proveedor
2. Usar el punto b) del apartado 3.1.3. documentos para descontar / anticipar
3. Intentemos reducir los pagos
4. Aumentar la cifra de cobros prevista.

Utilicemos aquellos cuyo coste sea menor para la empresa.

RECUERDA:

- El presupuesto de tesorería y su seguimiento es lo más importante del trabajo del tesorero.
 - Las partes del presupuesto son; Liquidez disponible, pagos y cobros previstos.
 - Debemos hacerlo cuanto antes, para saber si podemos hacer frente a pagos y en caso contrario actuar.
 - En caso de que presupuesto sea negativo, hay que estar tranquilo, decidir actuaciones y ponerlas en marcha.
 - Ya hemos visto cuales son; Utilizar crédito, descontar documentos, reducir los pagos y aumentar los cobros.
-