



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 y 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 mexicana por 2 MM USD, emitidos por una aseguradora mexicana 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 mexicana, 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 mexicana 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 mexicana 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 mexicana, 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 mexicana 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 mexicana 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 mexicana 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 (pudiera 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 cubrir las, 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.
-