

La función de la tesorería en la empresa

La **tesorería** es el área de la empresa que tiene por objetivo el conjunto de operaciones relacionadas con las operaciones de flujo monetario o flujo de caja (“cash flow”), es decir todas esas operaciones que incluyen el cobro por las ventas o los servicios ofrecidos por la empresa, el pago por todos los gastos ocasionados, así como la gestión de la caja y de todas las gestiones relacionadas con las instituciones financieras.

La **tesorería** es la que se encarga más directamente de los movimientos reales del dinero que entra y sale de la empresa, y aglutina todas esas gestiones necesarias para conseguir dinero, fuentes de financiación como los descuentos comerciales, factoring, préstamos bancarios, etc. Además, se encarga de almacenar todos los soportes de las transacciones, incluyendo la emisión diaria de la información sobre los fondos de la empresa, y es el área encargada de aplicar todo ese conjunto de medidas y los procesos administrativos que permiten prevenir los errores en cuanto al manejo de efectivo, la caja y bancos.

En un principio se puede decir que la **función de tesorería** trata de la gestión de los recursos monetarios de la empresa, pero en realidad, la situación actual de esta función es bastante más compleja debido a las modificaciones que se han producido en los últimos años. El cambio central se produce en la misma función del tesorero. La tesorería ha crecido en complejidad, porque se han multiplicado los instrumentos de cobro y pago (dinero electrónico, tarjetas de pago, pagos internacionales), porque las tecnologías aplicadas a la tesorería han evolucionado rápidamente (Internet, intranet, banca electrónica, etc.), porque las estructuras de los departamentos han sufrido importantes modificaciones, y por los cambios sustanciales que el departamento financiero ha tenido dentro de la empresa (de una función de control a una función de apoyo y de estímulo, de una función fiscalizadora a una función educadora y encaminada a la mejora de la gestión en otros departamentos).

– **Gestión de cobros a clientes y pagos a proveedores.** Es muy importante que exista buena coordinación entre ambos aspectos para evitar picos o carencias de tesorería. Por lo general se suelen establecer períodos fijos de cobro/pago, como por ejemplo el día 15 de cada mes. Como es lógico pensar, la contabilización de todas las operaciones de cobro y pago son fundamentales para un correcto control.

– **Control del cumplimiento de las condiciones pactadas con las entidades financieras.** Es muy habitual que las empresas, sobre todo aquellas con un gran volumen de facturación, negocien con aquellos bancos con los que opera, la reducción o incluso la eliminación de ciertas comisiones y tasas. A pesar de la existencia de estos acuerdos, es muy necesaria la revisión y el seguimiento en el cumplimiento de los mismos por parte de las entidades financieras, por las personas del departamento de tesorería.

– **Control de las liquidaciones de intereses de las cuentas.** De la misma forma que debemos controlar el pago de tasas y comisiones para no perder dinero, es muy importante el control de las liquidaciones de intereses en aquellas cuentas bancarias remuneradas. Si el departamento

de tesorería cuenta con un ERP específico de tesorería, este nos podrá ayudar además en la realización de previsiones de abono.

– **Compraventa de moneda extranjera y gestión de cobertura de riesgo en divisas.** Estar al día en el mercado de divisas es fundamental para aquellas empresas que realicen pagos en las mismas. Una buena información en este sentido puede ahorrar mucho dinero a la empresa si se adquieren divisas en ciclos bajistas y en previsión de pagos.

– **Negociación de las condiciones para ciertas operaciones,** como por ejemplo leasing, renting, factoring, confirming, etc.

– **Toma de decisiones una vez conocida la posición de tesorería diaria.** Una vez que el responsable del departamento de tesorería conoce cuál es la posición, deberá tomar decisiones sobre qué hacer con el líquido disponible teniendo en cuenta siempre las previsiones en cuanto a necesidades de tesorería se refiere.

– **Realización y seguimiento de presupuestos de tesorería y cash flow de la sociedad.**

Como consecuencia de estos cambios, el tesorero profesional tiene además de su tradicional papel de gestor de la liquidez de la empresa, la toma de las medidas necesarias en caso de que se produjeran desviaciones, diseño de políticas de cobros y de pagos, y controlar el adecuado cumplimiento de las previsiones de pagos y cobros, es decir, un conjunto de nuevas funciones entre las que se encuentran:

- **La gestión de los riesgos financieros.** Riesgo moneda, riesgo de tipo de interés y riesgo de cobro.

- **Una relación más profesional con los bancos,** tanto como proveedores de servicios como de financiación.

- **Gestión de la tecnología,** como mínimo en lo que hace referencia a su campo de actuación, esto es, las relaciones con las instituciones financieras, gestión de bases de datos y conexión con otros departamentos.

En Resumen: La gestión de la tesorería no es más que la administración de la liquidez de una empresa con el fin de garantizar la existencia de un volumen determinado de fondos, para hacer frente a pagos, sean estos previstos o no. La gestión del disponible tiene como fin último, los siguientes **objetivos:**

– **Minimizar los saldos ociosos:** tener un volumen de disponible adecuado, nos permitirá obtener una rentabilidad adicional a muy corto plazo sobre el exceso de liquidez.

– **Minimizar las necesidades de financiación externa:** una correcta gestión de la tesorería permite hacer frente a pagos sin necesidad de acudir a financiación ajena, lo que posibilita reducir o eliminar los costos de dicha financiación y con ello la salida de capital en forma de pago de comisiones bancarias, intereses, etc.

– **Minimizar el coste de las transacciones,** los riesgos monetarios y en general aquellos propios al riesgo que se pueda producir en cualquier tipo de venta, principalmente si ésta es en divisas.

Para conseguir estos tres objetivos básicos, resulta fundamental realizar al principio de cada ejercicio económico un **presupuesto de tesorería**, el cual, como es lógico, deberá ser revisado periódicamente y modificado si así fuese necesario. Trataremos este asunto más ampliamente en el Tema 8: Gestión Presupuestaria.

En términos conceptuales, la firmeza del cash-flow o flujo de fondos dentro de una empresa y la correcta gestión de tesorería, son un indicador del estado de la misma con una importancia parecida a la que pueda expresar su balance. De ahí la importancia de gestionar con efectividad, eficacia y eficiencia el flujo de fondos y la necesidad de una función de gestión de tesorería.

I.- FUNCIONES DE LA TESORERÍA LOCAL:

1- UNIDAD DE CAJA: Centralización de todos los recursos y Universalidad de gestión financiera presupuestaria y extrapresupuestaria.

- Manejo y custodia de fondos, valores y efectos.
- Recaudación de derechos y pago de obligaciones

2- CONTABILIDAD DE TESORERÍA: reconocimiento y gestión de derechos, movimientos de la tesorería, pagos reales y virtuales, contabilidad extrapresupuestaria y de valores.

3- POLÍTICAS DE CIRCULANTE:

- A) PASIVAS:** - Programación financiación a corto plazo.
 - Financiación Proveedores: gestión deuda y confirming.
- B) ACTIVAS:** - Gestión del excedente de tesorería.

4- GESTIÓN DE LIQUIDEZ: Centralización de la posición de tesorería.

5- NEGOCIACIÓN BANCARIA: Control de condiciones y valoraciones.

6- PLANIFICACIÓN FISCAL Y SOCIAL: gestión fiscal y cargas sociales.

7- GESTIÓN DE ENDEUDAMIENTO: gestión del endeudamiento y de tipos de interés y cambio.

8- PLANIFICACIÓN DE INVERSIONES FINANCIERAS.

9- VERIFICACIÓN DEL PLAN DE DISPOSICIÓN DE FONDOS Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS.

10-CENTRO DE BENEFICIO: eliminación de costes financieros, de riesgos de solvencias y obtención de rendimientos financieros.

¿Por qué debe evolucionar la tesorería local?

- 1- La gestión financiera eficaz exige una planificación financiera.
- 2- La tesorería es más que pagar y cobrar.
- 3- La planificación financiera eficaz genera beneficio.
- 4- Quiebra de la "indefectibilidad" de la administración.
- 5- Siempre hay margen de maniobra aunque no lo parezca.

6- La administración local no está al margen del mundo financiero, por lo que la función de la tesorería no se debe limitar a la simple firma de los movimientos económicos.

II.- CONCEPTOS BÁSICOS:

1.- Patrimonio

Comprender y gestionar la tesorería implica el conocimiento de ciertos elementos contables básicos que conforman el patrimonio. En un sentido amplio el patrimonio puede definirse como un conjunto de bienes, derechos y obligaciones que se estructuran en Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

1.1. Activo

Agrupar aquellos elementos que representan bienes y derechos de la propiedad de la empresa. Por lo tanto, el activo está constituido por todos los elementos en los que la empresa tiene invertidos los recursos financieros puestos a su disposición. Representa la materialización de los recursos financieros.

Dentro del activo pueden, a su vez, hacerse otras agrupaciones de elementos patrimoniales con características homogéneas:

-- **Activo no corriente:** conjunto de elementos que permanecen en la empresa en un horizonte temporal prolongado. Se trata de elementos adquiridos para ser utilizados, sean tangibles o intangibles, e inversiones financieras, cuando la empresa no piensa desprenderse de ellos (maquinaria, mobiliario, elementos de transporte...)

-- **Activo corriente:** elementos que sufren cambios de forma continuada por la propia actividad empresarial. Por ejemplo, mercancías para la venta, materias primas, derechos de cobro por las ventas que realicemos a crédito o dinero en efectivo.

Para diferenciarlos se toma como referencia el período anual, siendo fijos aquellos que se mantienen en la empresa durante más de un año y corrientes aquellos cuya conversión en liquidez se produce en menos de un año.

1.2. Pasivo

Puede definirse atendiendo al criterio de exigibilidad, es decir, en función de la capacidad que tienen los elementos del pasivo de ser exigidos en un momento determinado.

Dentro del pasivo pueden, a su vez, hacerse otras agrupaciones de elementos patrimoniales con características homogéneas:

-- **Pasivo no corriente:** son aquellas deudas que la empresa debe reintegrar en un plazo superior al año.

Entre estas deudas cabe mencionar los préstamos recibidos y las deudas con otros acreedores, en todos los casos con vencimiento superior al año. Este tipo de financiación, junto con los recursos propios, se utiliza para financiar la estructura fija, o el activo no corriente, de la empresa.

- **Pasivo corriente:** son aquellas deudas que la empresa debe reintegrar en el plazo de un año, es decir, aquellas con vencimiento igual o inferior al año.

Destacan entre ellas las deudas con los proveedores o acreedores comerciales, que se derivan de la compra de bienes y servicios necesarios para desarrollar la actividad principal de la empresa.

1.3. Patrimonio Neto

Dentro del pasivo no exigible o neto patrimonial se pueden encontrar distintos tipos de recursos propios:

-- **Aportaciones del empresario:** están constituidas por la aportación inicial de la persona que va a desarrollar la actividad, así como los desembolsos que puedan efectuar con posterioridad a la constitución de la empresa. Estas aportaciones se denominan capital.

-- **Beneficios retenidos en la empresa:** constituyen la autofinanciación, es decir, los recursos generados por el propio negocio al obtener beneficios que permanecen en la misma sin ser retirados por el empresario. Los beneficios retenidos se denominan reservas.

-- **Beneficios o, en su caso, pérdidas, del ejercicio actual:** si los beneficios no son retirados por el empresario pasarán a formar parte de los beneficios retenidos, es decir, de las reservas.

Los recursos propios, junto con los ajenos a largo plazo, se suelen utilizar para financiar el activo no corriente de la empresa. La suma de ambos se conoce como financiación permanente o básica y también como Pasivo no corriente.

2.- El balance

El balance de una empresa muestra, en un momento determinado, los recursos financieros de que dispone, procedentes de terceras personas ajenas a la empresa o de los propietarios de la misma (pasivo y patrimonio), y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación (activo).

ESTRUCTURA DE UN BALANCE DE SITUACIÓN



Los elementos del activo se ordenan de menor a mayor liquidez. La liquidez es la mayor o menor facilidad que tiene un bien para convertirse en dinero, siendo el dinero en caja – tesorería- el bien más líquido, y los terrenos, por ejemplo, uno de los bienes menos líquidos para la empresa.

Por su parte, los elementos del pasivo se ordenan de menor a mayor exigibilidad. Un elemento será más exigible cuanto menor sea el plazo en el que vence, y por tanto, debe devolverse. El capital – recurso propio - es uno de los pasivos menos exigibles, mientras que las deudas con proveedores suelen ser exigibles a muy corto plazo.

3 Fondo de maniobra

Esta magnitud es un indicador de la solvencia de la empresa.

Utilizando la terminología contable, el fondo de rotación se define como la diferencia entre el Activo Corriente de la empresa y el Pasivo Corriente; si tenemos en cuenta que el activo es igual al pasivo, también lo podremos definir por la diferencia entre todo aquello que es no corriente, es decir, a largo plazo o fijo.

Es un indicador de la solvencia de la empresa

$$\text{Fondo de rotación} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

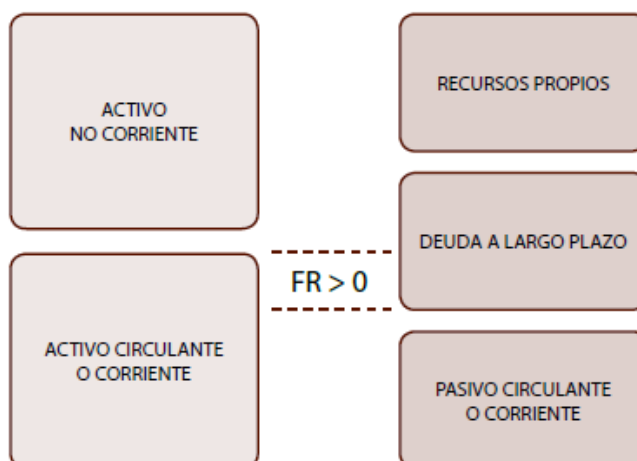
O también:

$$\text{Fondo de rotación} = \text{Pasivo no corriente} - \text{Activo no corriente}$$

El balance de la empresa puede mostrar tres situaciones diferentes:

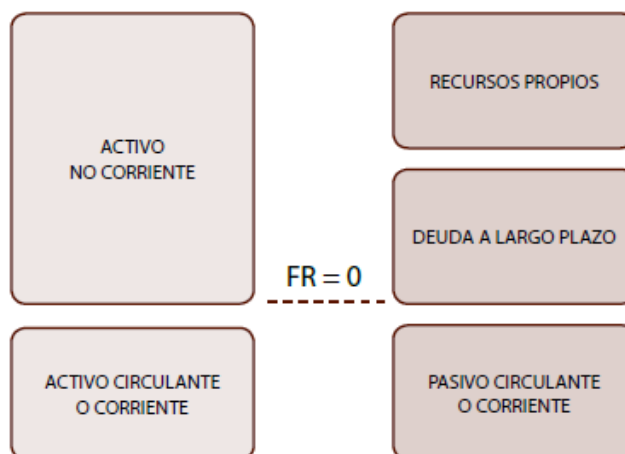
1. Fondo de rotación superior a cero

En este caso el Activo Corriente es mayor que las obligaciones a corto plazo, con lo que parece que existen recursos suficientes para atender dichas obligaciones. Sería una situación de **equilibrio financiero a corto plazo**.



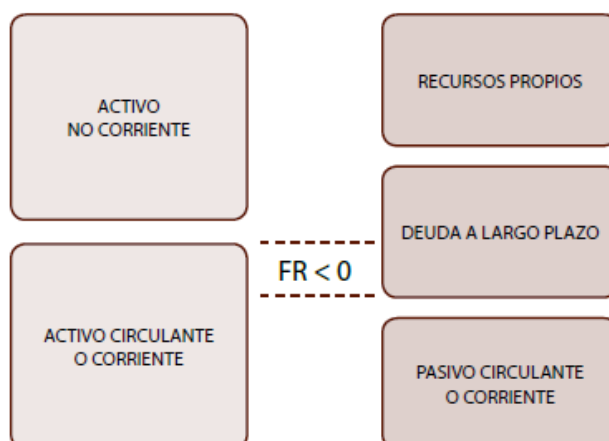
2. Fondo de rotación igual a cero

El activo corriente estaría financiado con deudas a corto plazo. Esta situación no es tan favorable como la anterior, ya que podríamos entrar en desequilibrio financiero ante cualquier dificultad que pueda surgir a la hora de renovar nuestros créditos, o de cobrar a nuestros clientes.



3. Fondo de rotación menor que cero

En esta situación, el activo corriente no es suficiente para financiar las deudas a corto plazo de la empresa, lo cual puede acarrear importantes problemas financieros. La empresa cuenta con activos no corrientes financiados con recursos a corto plazo, lo que implica que rompe con el principio de equilibrio financiero: esos activos no corrientes tendrían que dar su rendimiento en el largo plazo, y sin embargo se ha comprometido su pago en un plazo inmediato.



Debemos prestar, especial atención a los fondos de rotación negativos, ya que implican en la mayoría de los casos dificultades en la solvencia a corto plazo de la empresa, que pueden llevar a una suspensión de pagos.

Esta información sobre el Fondo de Rotación es simplemente un análisis muy sencillo, y es posible que determinadas empresas se encuentren en una situación de Fondo de Rotación negativo sin llegar a tener problemas de suspensión de pagos. Por tanto, siempre necesitaremos hacer una revisión más completa de la situación financiera de la empresa.

Las previsiones de tesorería permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez como muestra el siguiente cuadro:

CARENCIA DE LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none">• Perder operaciones buenas de colocación de fondos.• Posibles tensiones con proveedores y bancos.• Obligarse a mantener préstamos, créditos y descuentos para cubrirse.• Riesgo de tipo de interés.
EXCESO DE LIQUIDEZ	<ul style="list-style-type: none">• Coste de oportunidad de inversión en activos.• Erosión monetaria (inflación).• Riesgo de tipo de interés.