

El control de tesorería se puede definir como el conjunto de políticas, mecanismos y documentos al servicio de la dirección empresarial, que permite alcanzar a la empresa ser eficiente en la **gestión del disponible** y de los recursos financieros a corto plazo.

El efectivo es el activo más líquido de un negocio.

Como la **gestión del disponible** está sometida a ciertos riesgos, el proceso de control debe estar muy bien diseñado y debe hacerse con regularidad y precisión. En este sentido, los objetivos que se plantee cualquier sistema de control de tesorería deben ser, al menos, de dos tipos:



- **Operativos-financieros:** tienen en cuenta la planificación de flujos de caja de la empresa para, de esta forma, poder hacer frente a los distintos compromisos de pago, sin que existan recursos ociosos, ya que mantener saldos ociosos supone incurrir en un coste de oportunidad por la pérdida de los intereses o beneficios derivados de la inversión que suponen una elevada pérdida de rentabilidad empresarial.

- **Contables:** hacen referencia a los registros de cobros y pagos en fecha y forma, y a que los saldos estén representados en el

Balance según los principios del Plan General de Contabilidad.

Dentro del control de tesorería, se pueden distinguir dos tipos de control: el control interno y el control externo.

### I.- CONTROL INTERNO

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son:

- Proteger los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

El control interno del departamento de gestión de fondos resulta esencial en la operativa de la empresa; por este motivo, se debe detallar, documentar y cumplimentar estrictamente, siendo necesario que varias personas estén involucradas en el proceso de decisión/acción.

La cuestión principal está relacionada con el **movimiento del dinero fuera de las cuentas de la empresa** en particular cuando los fondos se transfieren a terceros con el respaldo de instrucciones telefónicas o de télex. A este respecto, la introducción de la transferencia electrónica de fondos alivió algunas preocupaciones en este sentido.

También es necesario llevar un control con respecto a los informes de situación. Con este fin debe existir un sistema automático de información que debe ser comprobado y revisado por la alta dirección, en el que se deberían incluir los **sistemas informatizados de tesorería**. Otro aspecto de la información es el registro en un diario de todas las transacciones para las consultas diarias, realizar arqueos de caja al final de la jornada, conciliaciones bancarias, actualización del registro contable

Los procedimientos de selección de personal exigen un control cuidadoso. Se deben solicitar referencias y convenir un período inicial de empleo, antes de conceder poderes a los nuevos empleados para comprometer los fondos de la empresa. Todas las medidas de control se deben incorporar a un manual de procedimientos del departamento, que se irán poniendo al día introduciendo los cambios o adiciones a medida que se produzcan.

El manual describirá los objetivos del departamento; las líneas maestras o parámetros dentro de los cuales debe funcionar; sus actividades, incluyendo cómo se deben efectuar las transacciones; y cualquiera de las partidas específicas. El contenido del manual se habrá acordado con la alta dirección y servirá de referencia para las comprobaciones de auditoría.

El control se apoya sobre el concepto de que, por lo menos, estén implicadas dos personas en los procesos para cualquier clase de decisión o de autorización. Desde luego, siempre existe el peligro de connivencia, pero el riesgo se reduce introduciendo un tercer elemento, por ejemplo, un departamento que controle los saldos bancarios.

Todas las transacciones deben ser sometidas a aprobación, para lo cual lo más conveniente es usar formularios estándar preimpresos. Las actas para aprobación pueden establecerse por separado o formar parte del documento que registra la transacción. Los formularios preimpresos para el registro de las transacciones deben ser también impresos de trabajo. En una fecha posterior, suele ser útil revisar a qué otros bancos se solicitaron cotizaciones y cuál fue su rendimiento relativo.

Estos impresos pueden constar de múltiples partes, ya que otros departamentos también necesitarán la información. En los impresos se anotarán, por ejemplo, los siguientes datos:

- Números de serie. En los volantes para las operaciones y las transacciones de divisas, las hojas para las transferencias tienen también números de serie idénticos a fin de facilitar el seguimiento a efectos de auditoría.
- Una sección para los comentarios, detallando las razones que aconsejaron la transacción.
- Fechas de aviso o de acción. En las transacciones realizadas en divisas, la fecha de aviso es siempre dos días hábiles antes de la fecha de valor o de vencimiento. Todas las transacciones se inscribirán en el diario por la fecha de operación y no por la del vencimiento.
- La identificación de quién originó la transacción, del verificador, esto es, quién comprobó los cálculos involucrados y quién la autorizó.

Para realizar el control pueden establecer una serie de poderes y límites, que se resumen a continuación:

### 1. Los poderes de tesorería

Los tipos de poderes existentes en tesorería son:

#### a) Poderes de firma

Siempre que sea posible serán precisos como mínimo dos signatarios para cada transacción financiera y para cada una de las cuentas bancarias. Estas se pueden elegir de una selección de signatarios que se aprobará a nivel de Consejo de Administración antes de informar a los bancos, y que figurarán en acta. Lo más probable es que los poderes para la firma reflejen la antigüedad en la Compañía. Si uno de los firmantes autorizados deja la empresa, los bancos de la misma deben ser informados de cuándo ha cesado su poder de firma. Puede existir una diferenciación adicional entre transacciones con respecto a los poderes de firma que impliquen compromisos con los fondos de la empresa, o sea, cualquier clase de pagos e ingresos en las cuentas de la empresa. En el último caso, pueden ser confirmados o no al banco por parte de la empresa. Si se producen, la Compañía puede no requerir que estén "autorizados".

#### b) Poderes verbales

Son aplicables al personal dentro de la gestión de fondos y superiores inmediatos, que están autorizados a emitir instrucciones telefónicas con respecto a las operaciones y el movimiento del dinero. Esta lista se debe actualizar, si se producen cambios en el personal y puede diferenciar entre aquellos que pueden intervenir en las operaciones y los que solamente pueden transferir fondos a las cuentas de la empresa o desde las mismas.

#### c) Poderes para compromisos

Estos se refieren a la negación de nuevas facilidades con bancos e instituciones financieras, dando garantías de la empresa, cartas de conformidad, etc. Estos poderes serán delegados por el Consejo a ciertos niveles de la alta dirección. Lo característico es que la interacción de estos tres niveles se produzca de la forma siguiente: Se establece con el banco una nueva facilidad, bajo los poderes delegados por el Consejo para los compromisos de la empresa. Las transacciones y operaciones posteriores se efectúan a través de las voces autorizadas, que luego se confirman por escrito al banco. La carta será firmada por dos signatarios autorizados.

### 2. Los límites de tesorería

Se puede pedir al Consejo que autorice dos tipos de límites:

#### a) Límites de los agentes

En ellos se detallarán las líneas maestras a que deben apuntarse los agentes, con respecto al importe de los fondos que pueden solicitar en préstamo o depositar en cada una de las transacciones, la lista de bancos o instituciones financieras que pueden contactar, si pueden llevar a cabo cualquier clase de operación en divisas para obtener ganancias, o para arbitraje entre los instrumentos para beneficio y así sucesivamente. Cada agente será debidamente informado respecto a estas líneas maestras cuyo cumplimiento será estrechamente

controlado. Los resultados de cualquier incumplimiento se pondrán claramente en conocimiento del agente.

#### b) Límites para depósitos

Se refieren al importe máximo de dinero o su equivalencia en divisas que se puede depositar en una institución financiera, bancaria o de otro tipo, y en cualquier momento. De vez en cuando se revisarán estos límites, aunque como mínimo se hará anualmente. Una vez más, se harán saber los resultados que produciría su incumplimiento.

El control interno y los procedimientos de comprobación constituyen la primera etapa, y deberán ser reforzados de cuando en cuando, mediante auditoría. En muchos aspectos existirá una interfase entre el control interno y el externo.

## **II.- CONTROL EXTERNO**

Los bancos, para establecer las cuentas, exigen que se rellenen los impresos de las autorizaciones bancarias. En ellas se especifica cómo hacer funcionar la cuenta y se detallará lo siguiente:

- Cuántos firmantes se requieren para autorizar un cheque, muestras de las firmas autorizadas y, en su caso, límites autorizados.
- Cómo se realizarán las transacciones por teléfono, por quién y quién debe confirmarlas después por escrito. Se debe facilitar una lista de signatarios autorizados.
- A quién se deben enviar las confirmaciones de las transacciones. Se deberá hacer a un departamento contable separado del de gestión de fondos.
- Cualquier otra clase de datos específicos, tales como volumen máximo de los adeudos.

La transferencia electrónica de fondos (TEF) goza en la actualidad de una amplia difusión. La seguridad es factor clave a la hora de escoger la modalidad más conveniente. En esta decisión debe intervenir la auditoría interna para asegurar la observancia estricta del proceso de verificación y control.

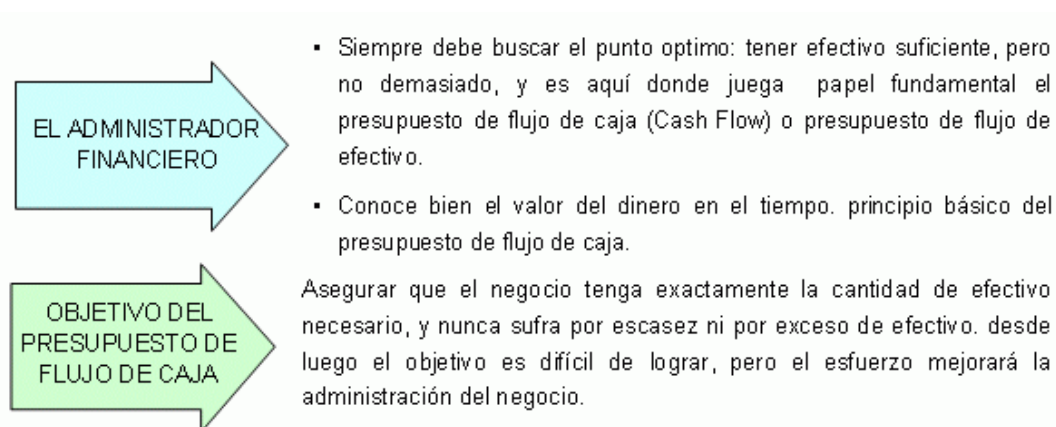
Estos sistemas dependen del uso de contraseñas, por tanto, nadie debe conocer la serie completa de contraseñas. Lo característico es que las contraseñas del personal superior que autorizan la salida de dinero deben conocerlas solamente los signatarios autorizados. Sin embargo, como estos sistemas requieren cartas de confirmación y sólo un signatario metería la contraseña para la entrega, la consecuencia será una mayor carga de trabajo para dicho signatario, que tendrá que verificar los detalles de la transacción.

Ha existido una gran polémica con respecto a qué es más «seguro», la Transferencia Electrónica de Fondos (TEF) o las transferencias por teléfono, posteriormente confirmadas por escrito. En las instrucciones para la Transferencia Electrónica de Fondos se pueden producir errores, lo mismo que puede ocurrir por una mala interpretación de las instrucciones al telefonar al banco. Sin embargo, en el caso anterior se produce otra verificación antes de la entrega de los fondos. En segundo lugar, con las transferencias telefónicas es probable que se tengan que mover los fondos antes de que el banco reciba por escrito la confirmación de las instrucciones.

La dificultad principal de la administración del efectivo proviene de la falta de coordinación entre las entradas por concepto de ingresos y salidas por concepto de costos.

El administrador financiero debe proyectar sus necesidades y excedentes de efectivo durante el año. Por ejemplo, una empresa que tiene muchas ventas en una época del año, debe tener en cuenta que tendrá gastos durante todo el año, en consecuencia el gerente financiero tiene que buscar la forma de tener efectivo durante la época de pocas ventas y de invertir los fondos excedentes en época de muchas ventas.

Lo que busca el administrador financiero y el objetivo del presupuesto de flujo de caja se exponen a continuación:



Por otro lado, se tienen que tener bien presente las fechas fijas de ingresos, para la correcta distribución de pagos, para ello es conveniente elaborar el **calendario fiscal del contribuyente**.

- La importancia de planificar los flujos de ingreso de la Tesorería de cara a unos flujos estimados de pago previsible, aconseja la confección de dicho documento.
- Por otra parte obliga a la propia Administración a cumplir unos determinados plazos en los cuales deben estar confeccionados los expedientes y tramitarlos de forma completa incluyendo su aprobación y publicación en el Boletín correspondiente.
- Además, aporta una garantía a los contribuyentes, que conocen en todo momento y con suficiente antelación, cuándo van a tener que hacer frente a los pagos de tributos y exacciones que se les exijan desde el Ayuntamiento o Entidad Local.
- Con el calendario fiscal se incide en la distribución temporal de ingresos, al tiempo de diluir la presión fiscal en el ejercicio.
- El establecimiento de este calendario, facilita enormemente la confección del Presupuesto de Tesorería.

Ver un **ejemplo** en la siguiente página: Calendario Tributario Ayto. Toledo 2016

## GESTIÓN DE TESORERÍA GESTIÓN DEL DISPONIBLE

Color	Concepto Tributario	Periodo
	Impuesto sobre vehículos T. Mecánica	1 de febrero al 31 de marzo
	Impuesto sobre Bienes Inmuebles (Urbana)	1 de mayo al 30 de junio
	Tasa por gestión de residuos sólidos urbanos	1 de junio al 1 de agosto
	Impuesto sobre Bienes Inmuebles (Rústica) BICE Impuesto sobre Actividades económicas Licencias de Auto Taxi (Ordenanza nº 7) Vados y Reserva Espacios Permanentes (Ord. nº 9) Tasas por ocupación de dominio público (Cajeros automáticos, máquinas expendedoras...)	1 de septiembre al 31 de octubre

### FECHAS DE CARGO EN CUENTA DE TRIBUTOS

	Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica	1 de marzo
	BI PRIMER PLAZO 50%	1 de junio
	BI SEGUNDO PLAZO 25%	1 de septiembre
	BI TERCER PLAZO 25%	31 de octubre
	Tasa por ocupación dominio público( veladores)	15 de septiembre
	Tasa por gestión de residuos PRIMER PLAZO 50%	30 de junio
	Tasa por gestión de residuos SEGUNDO PLAZO 25 %	1 de septiembre
	Tasa por gestión de residuos TERCER PLAZO 25%	31 de octubre
	IAE Taxi I rústica Vados....	30 de septiembre

ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6				1	2	3		
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	29							28	29						25	26	27	28	29	30	

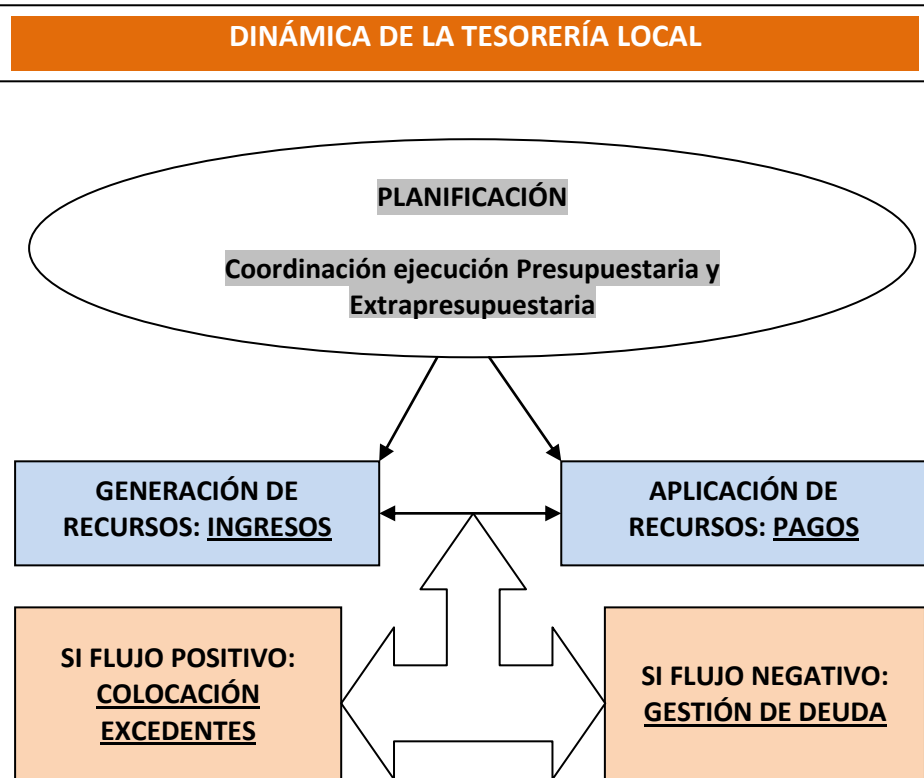
MAYO							JUNIO							JULIO							AGOSTO						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
						1			1	2	3	4	5					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
23	24						27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	29	30	31				

SEPTIEMBRE							OCTUBRE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4						1	2		1	2	3	4	5	6				1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30					26	27	28	29	30	31	

<http://tst.toledo.es/calendario-tributario>

### III.- DINÁMICA DE LA TESORERÍA LOCAL



#### 1.- Falta de liquidez

La empresa sufre falta de liquidez cuando no dispone de dinero en efectivo para hacer frente a los pagos y a las deudas de próximo vencimiento (podría tener dinero, pero no en efectivo, sino por ejemplo invertido en maquinaria) y esta carencia de liquidez puede darse independientemente de que la empresa esté generando beneficios.

Las causas más habituales o motivos por los cuales se produce falta de liquidez son:

- **Gestión del IVA.** El devengo trimestral del impuesto puede producirse antes de que la empresa ingrese ese IVA, por ejemplo, cuando se tienen períodos de cobro muy largos o se retrasan los cobros.
- **Financiación de activos fijos mediante la tesorería de la empresa.** Se debe de valorar si para financiar determinadas inversiones es recomendable utilizar la tesorería u otras fórmulas de financiación como los préstamos, el leasing o el renting.
- **No tener en cuenta el período de flujo de caja.** El período de flujo de caja es el tiempo que transcurre desde que hago una inversión hasta que la recupero mediante la venta de las mercancías o la prestación de servicios. Cuando esto sucede, la solución está en intentar acortar el plazo de cobro y alargar el de pago. De no conseguirlo habrá que recurrir a la financiación externa.
- **Falta de control y gestión en los stocks.** En ocasiones se hacen aprovisionamientos mediante grandes compras para acceder a un mejor precio de adquisición. Si no se gestionan bien los stocks, se desembolsarán grandes cantidades por las compras disminuyendo así la tesorería de la empresa.

### Recursos para superar la falta de liquidez

En el caso de que se prevea un **déficit** de liquidez dentro de la empresa, ésta puede efectuar con antelación suficiente la mejor forma de proceder a su financiación o corrección ya que generalmente los déficits suelen tener un coste alto. Para evitarlos, la empresa puede estudiar la reducción de su fondo de maniobra (mejorando su nivel de inventario, un menor saldo de clientes o un aumento del saldo de proveedores). Otra posible solución sería la búsqueda de financiación adicional a corto plazo para cubrir el déficit con la obtención de créditos a corto plazo, el uso de descubiertos en cuenta corriente o la negociación de efectos.

- Crédito comercial

Mediante el crédito comercial podemos atrasar los pagos que tenemos que hacer evitando de este modo que disminuya nuestra liquidez. Este mecanismo presenta dos modalidades:

- Compras a crédito. Permitiendo que efectuemos el pago generalmente a corto plazo:  
30, 60 o 90 días.
- Aplazamiento del pago a proveedores.

- Descuento de efectos comerciales librados a los clientes

Mediante el endoso de un efecto comercial a una entidad bancaria podemos obtener liquidez. La entidad nos abonará el importe del efecto descontando los gastos y réditos derivados de la operación. El endoso implica que cedemos a la entidad bancaria nuestros derechos como acreedores.

- Créditos y préstamos bancarios a corto plazo.

La financiación bancaria es una herramienta imprescindible para hacer frente a eventuales faltas de liquidez. Se debe puntualizar en este apartado que, aunque crédito y préstamo parezcan sinónimos no lo son, y constituyen dos conceptos financieros diferenciados.

El préstamo hace referencia a una cantidad fija de dinero que la entidad financiera pone a disposición de su cliente y que este tendrá que devolver pagando unas comisiones y réditos.

En el caso del crédito, la entidad bancaria pone a disposición del cliente, una cuenta de crédito, o dinero que este necesite hasta una cantidad máxima.

- Tratar de anticipar los cobros a los clientes.

Esto lo podemos hacer mediante descuentos por pronto pago o intentando renegociar las condiciones de cobro que tenemos con el cliente en cuestión.

### 2.- El exceso de liquidez

El exceso de liquidez no es un problema realmente para la empresa pero sí supone un coste de oportunidad ya que los rendimientos que da el dinero en caja (nulos o casi nulos) o en una cuenta corriente (muy pequeños) son inferiores a otras opciones en las que utilizar el excedente de tesorería en, por ejemplo:

- Anticipar el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago.



- Amortizar anticipadamente créditos o préstamos en vigor. Se disminuirán así los costes derivados de los intereses del crédito.
- Conceder mayor plazo de pago a clientes o más descuentos por pronto pago Permitirá incrementar las ventas y/o hacer más competitivos los productos y servicios de la empresa.
- Invertir el exceso de tesorería en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad, asegurando la liquidez. Se obtendrá así un mayor rendimiento que el que se obtiene de los intereses de una cuenta corriente.

El presupuesto de tesorería es un elemento fundamental para determinar la posición de efectivo a corto plazo de la empresa y, por tanto, planificar sus necesidades de liquidez y poder anticipar su financiación. También es importante para determinar el nivel mínimo de liquidez que es necesario mantener para realizar el ajuste de los flujos monetarios. Podemos ver un modelo de cuadrante para realizar una previsión de tesorería, en el Tema 8.- Gestión presupuestaria.

### 3.- Recursos de la Hacienda Local

#### RECURSOS DE LA HACIENDA LOCAL

##### - ENUMERACIÓN DE LOS RECURSOS QUE GARANTIZAN LA SUFICIENCIA FINANCIERA:

- 1º- INGRESOS PROCEDENTES DE SU PATRIMONIO Y DEMÁS DE DERECHO PRIVADO.
- 2º- TRIBUTOS PROPIOS: TASAS, CONTRIBUCIONES ESPECIALES E IMPUESTOS Y RECARGOS EXIGIBLES SOBRE IMPUESTOS.
- 3º- PARTICIPACIONES EN TRIBUTOS CONCERTADOS Y NO CONCERTADOS
- 4º- SUBVENCIONES.
- 5º- PRECIOS PÚBLICOS.
- 6º- OPERACIONES DE CRÉDITO.
- 7º- MULTAS Y SANCIONES EN EL ÁMBITO DE SUS COMPETENCIAS.
- 8º- DEMÁS PRESTACIONES DE DERECHO PÚBLICO.

**IV.-LOS CUATRO PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO**

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada, **Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos ( entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero)** de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.

**PRIMER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"**

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de ventas.
- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución).
- Eliminar descuentos.

**SEGUNDO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"**

Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito.

**TERCER PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"**

Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios ) con los proveedores)
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez ( Disminuir los costos de no Tener Calidad)

**CUARTO PRINCIPIO: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"**

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

Hay que tener en cuenta que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

**PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO**

PRIMER PRINCIPIO	"Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"
SEGUNDO PRINCIPIO	"Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"
TERCER PRINCIPIO	Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"
CUARTO PRINCIPIO	"Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"