
MANUAIS PRÁCTICOS DE XESTIÓN

Cadernos do Autónomo

Xestión de tesouraría



Xestión de tesouraría

Dirección, coordinación e
supervisión técnica

C.E.E.I. GALICIA, S.A.

AUTOR Analiza – Técnicas de Investigación Social S.A.

COLABORADOR Ana Núñez González

EDITA C.E.E.I. GALICIA, S.A.

(c) da edición: C.E.E.I. GALICIA, S.A.

D.L

DESEÑO E MAQUETACIÓN Analiza – Técnicas de Investigación Social S.A.

Producciones Khartum S.L.

IMPRIME

Santiago de Compostela, C.E.E.I. GALICIA, S.A. 2009

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	5
0.1 Obxectivos do caderno	7
0.2 A importancia da xestión de tesouraría	7
1. O PAPEL DA TESOURARÍA DENTRO DA EMPRESA	9
1.1 Conceptos previos	11
1.2 O concepto de tesouraría	14
1.3 O servizo de tesouraría no desenvolvemento dunha actividade económica	14
2. INGRESOS E COBROS FRONTE A GASTOS E PAGOS	15
2.1 Ingresos e cobros	17
2.2 Gastos e pagos	18
2.3 Clasificación dos procesos de pago (e cobro)	19
2.4 Métodos de pago (e cobro)	20
3. A UTILIDADE DA XESTIÓN DE TESOURARÍA	23
4. OS DOUS GRANDES PROBLEMAS DA TESOURARÍA	29
5. O TRATAMENTO CONTABLE DAS OPERACIÓNS DE TESOURARÍA	35
5.1 Principios contables	37
5.2 A valoración e o reflexo contable dos ingresos e dos gastos	38
5.3 O rexistro das operacións de tesouraría segundo o Réxime do IRPF no que se encadre a persoa autónoma	39
5.4 O Estado de Fluxos de Tesouraría	39
6. O FINANCIAMENTO DAS NECESIDADES DE TESOURARÍA	41
6.1 Desfase temporal entre ingresos e cobros e gastos e pagos	43
6.2 Xestión dos dereitos de cobro	44
6.3 Xestión das obrigas de pago	45
6.4 Financiamento a través dos intermediarios financeiros	45
6.5 A negociación cos intermediarios financeiros	46
7. COMO FACER PREVISIÓNS DE TESOURARÍA	47
8. SOFTWARE E SISTEMAS DE XESTIÓN DE TESOURARÍA	53

0. Introducción



0.1 Obxectivos do caderno

Con este caderno preténdese achegar a xestión de tesouraría á actividade diaria dos autónomos e autónomas así coma os conceptos a ela asociados dun xeito sinxelo. O obxectivo último do caderno é facer fincapé na importancia que ten operar cun certo grao de planificación á hora de afrontar os cobros e pagos que se teñen que facer durante o desenvolvemento dunha actividade empresarial. Neste sentido, tamén se incide na informatización da xestión dos negocios facendo especial fincapé nas solucións de software libre que abaratan, dun xeito considerable, a informatización do proceso de xestión.

0.2 A importancia da xestión de tesouraría

A falta de liquidez é un problema que tarde ou cedo afectará ao autónomo, xa sexa por un descoido na administración ou por atrasos nos cobros que hai pendentes. Polo tanto, un sistema de tesouraría pode axudar a paliar este problema, xa que reflectirá de forma clara as obrigas do autónomo, identificará os conceptos que interveñen e os prazos que hai que satisfacer evitando, deste xeito, situacións problemáticas inesperadas. Ademais unha correcta xestión da tesouraría tradúcese nun aval que resulta moi importante á hora de pedir financiamento ao sistema bancario.

1. O papel da tesouraria dentro da empresa



1.

O papel da tesouraría dentro da empresa

1.1 Conceptos previos

Antes de abordar o estudo da tesouraría debemos facer fincapé en determinados elementos contables básicos que conforman o patrimonio. Nun sentido amplo pódese definir o patrimonio como un conxunto de bens, dereitos e obrigas. Estes elementos que conforman o patrimonio pódense estruturar do seguinte xeito:

Activo

Agrupa aqueles elementos que representan bens e dereitos da propiedade da empresa. Polo tanto, o activo está constituído por todos os elementos nos que a empresa ten investidos os recursos financeiros postos á súa disposición. Representa a materialización dos recursos financeiros.

Dentro do activo poden, á vez, facerse outras agrupacións de elementos patrimoniais con características homoxéneas:

- *Activo non corrente*: conxunto de elementos que permanecen na empresa nun horizonte temporal prolongado. Trátase de elementos adquiridos para seren utilizados, sexan tanxibles ou intanxibles, e investimentos financeiros, cando a empresa non pensa desprenderse deles. A título de exemplo podemos citar, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte.
- *Activo corrente*: elementos que sofren cambios de forma continuada pola propia actividade empresarial. Por exemplo, mercadorías para a venda, materias primas, dereitos de cobro polas vendas que realicemos a crédito ou cartos en efectivo.

Para diferencialos tómase como referencia o período anual, sendo fixos aqueles que se manteñen na empresa durante máis dun ano e correntes aqueles cuxa conversión en liquidez se produce en menos dun ano

Pasivo

Pode clasificarse atendendo ao criterio de esixibilidade, é dicir, en función da capacidade que teñen os elementos do pasivo de ser esixidos nun momento determinado:

- *Pasivo non corrente*: son aquelas débedas que a empresa debe reintegrar nun prazo superior ao ano.

Entre estas débedas cómpre mencionar os préstamos recibidos e as débedas con outros acredores, en todos os casos con vencemento superior ao ano.

Este tipo de financiamento, xunto cos recursos propios, emprégase para financiar a estrutura fixa, ou activo non corrente, da empresa.

- *Pasivo corrente*: son aquelas débedas que a empresa debe reintegrar no prazo dun ano, é dicir, aquelas con vencemento igual ou inferior ao ano.

Destacan entre elas as débedas cos provedores ou acredores comerciais, que se derivan da compra de bens e servizos necesarios para desenvolver a actividade principal da empresa.

Patrimonio Neto

Dentro do pasivo non esixible ou neto patrimonial pódense atopar distintos tipos de recursos propios:

12

- *Achegas do autónomo*: están constituídas pola achega inicial da persoa que vai desenvolver a actividade, así coma os desembolsos que poidan efectuar con posterioridade á constitución da actividade. Estas achegas son coñecidas co nome de capital.
- *Beneficios retidos na empresa*: constitúen o autofinanciamento, é dicir, os recursos xerados polo propio negocio ao obter beneficios que permanecen na mesma sen seren retirados polo autónomo. Os beneficios retidos son coñecidos co nome de reservas.
- *Beneficios ou, no seu caso, perdas, do exercicio actual*: se non son retirados polo autónomo pasarán a formar parte dos beneficios retidos, é dicir, das reservas.

Os recursos propios, xunto cos alleos a longo prazo, adoitan utilizarse para financiar o activo non corrente da empresa. Á suma de ambos coñecéselle como financiamento permanente ou básico e tamén coma Pasivo non corrente.

Agora que xa se definiron os conceptos contables imos abordar o concepto de **fondo de manobra**. Este fondo podémolo definir coma a parte do activo corrente que se cubre co financiamento a longo prazo. Esta magnitude é un indicador da solvencia da empresa e tamén se pode definir coma a diferenza entre o activo corrente e o pasivo corrente.

Supoñamos unha empresa na seguinte situación

ACTIVO		PASIVO	
		Patrimoni Neto	3000
Activo non corrente	5000	Pasivo non corrente	2000
Activo corrente (total)	3500	Pasivo corrente (total)	3500
Cientes	1000	Préstamos	3000
Materias primas	500	Débedas	500
Bancos	2000		

O fondo de manobra, nesta empresa, é igual a 0 é dicir o activo corrente é igual ao pasivo corrente. Esta situación non é boa xa que se, por exemplo, un dos clientes non pode facer o pago, a empresa atoparase ante unha situación de falta de liquidez.

Aínda que a liquidez é un elemento fundamental na vida da empresa, débese puntualizar que non todas as actividades necesitan o mesmo nivel de liquidez, basicamente porque as necesidades de fondos de manobra, é dicir as cantidades necesarias para financiar o proceso produtivo ou de comercialización ata que recuperemos eses cartos mediante cobro aos clientes, son distintas para cada actividade xa que existen procesos moito máis custosos que outros.

13

As necesidade de fondos de manobra dependerá da relación que exista entre a actividade da empresa e determinados elementos. Neste sentido podemos distinguir:

- Elementos que incrementan o fondo de manobra:
 - Necesidade de manter stocks.
 - Créditos concedidos a clientes ou a outros debedores
 - Diñeiro mínimo que hai que ter en contas bancarias e en caixa para imprevistos e transaccións.
- Elementos que diminúen o fondo de manobra:
 - Débedas con provedores
 - Débedas contraídas con outras empresas, Administracións Públicas, etc. Por exemplo se se contrae unha débeda cunha empresa increméntase o noso pasivo non corrente e diminúe o fondo de manobra.

1.2 O concepto de tesouraría

Chegados a este punto podemos definir o concepto de tesouraría como o **diñeiro líquido** que a empresa posúe, ben sexa en caixa ou en bancos. Relacionando este concepto co de fondo de manobra podemos definir a tesouraría como a diferenza entre a parte do capital que ten a empresa que non está dedicada a financiamento do inmovilizado e que, en consecuencia, está dispoñible para financiar o ciclo produtivo (fondo de manobra existente) e as necesidades reais do ciclo produtivo da empresa (fondos de manobra que se necesita).

Desta identidade despréndese que a tesouraría mellorará ben por unha diminución dos fondos de manobra que necesitamos ou ben por un incremento no fondo de manobra que efectivamente posúe a empresa.

Ao longo do desenvolvemento dunha actividade empresarial pode darse que a identidade que vimos no epígrafe anterior sexa negativa, é dicir, que exista falta de liquidez; isto sucede cando a empresa non dispón de diñeiro líquido para facer fronte ás débedas que ten a curto prazo. Aparece, nese intre, a necesidade de contar co financiamento externo. Neste sentido é importante prestar atención aos conceptos definidos ata o de agora para así intentar minimizar os momentos de maior tensión na tesouraría.

1.3 O servizo de tesouraría no desenvolvemento dunha actividade económica

14


Tempo atrás a tesouraría, para os propietarios dun negocio ou empresa, era un subgrupo do activo circulante (agora chamado corrente) no cal se contiñan as dispoñibilidades da empresa, tanto as depositadas na propia empresa (caixa) como nas entidades bancarias (bancos). Co paso do tempo, a tesouraría e a súa xestión foron adquirindo unha importancia capital e comezouse a ver a tesouraría como un **control dos fluxos monetarios e a súa conexión cos fluxos comerciais**, é dicir, coma un control dos cartos que entran e saen, a onde van, en que momento e que custos, ou beneficios, producen eses movementos. Neste sentido, as súas principais funcións son:

- Control e xestión dos cartos dispoñibles.
- Xestión das necesidades e excedentes de liquidez a curto prazo.
- Control e xestión das operacións con entidades financeiras.

E con estas funcións preténdense acadar 2 obxectivos fundamentais:

- Minimizar as necesidades de financiamento alleo e os custos financeiros.
- Minimizar o custo das transaccións, os riscos monetarios e aqueles inherentes ao crédito nas vendas.

2. Ingresos e cobros frente a gastos e pagos



2.

Ingresos e cobros fronte a gastos e pagos

Antes de afondar no estudo da tesouraría como método de xestión, existe a necesidade imperiosa de diferenciar os conceptos de ingresos e gastos e de pagos e cobros, xa que a análise da tesouraría baséase, fundamentalmente, nos pagos, nos cobros e nas estimacións de cando estes se van producir.

2.1 Ingresos e cobros

Estes son dous conceptos distintos, o primeiro fai referencia a operacións que incrementan o valor patrimonial da empresa, mentres que o concepto de cobro fai referencia ao feito de recibir unha remesa monetaria.

Se vendemos mercadorías e permitimos que nos paguen a 30 días, o ingreso producirase cando realicemos a venda pero o cobro realizarase en 30 días

17

Débase ter en conta que, aínda que pode darse, non ten porque existir unha coincidencia temporal entre ingreso e cobro e que pode haber cobros que non constitúen un ingreso. A título de exemplo podemos citar:

- Ingreso coincidente cun cobro: venda ao contado de mercadorías. Ao vender ao contado recibimos o diñeiro ao mesmo tempo que realizamos a venda.
- Ingreso antes que cobro: venda a crédito. Primeiro realizamos a venda xa que lle concedemos ao cliente un crédito que permite que nos pague despois de recibir o produto.
- Cobro antes que ingreso: anticipo de venda por parte de clientes. Neste caso recibimos os cartos antes de realizar a venda.
- Cobro que non supón un ingreso: un préstamo. Non é un ingreso xa que o temos que devolver.

2.2 Gastos e pagos

A diferenza é moi similar á que vimos para os ingresos e cobros. O gasto fai referencia a unha diminución do patrimonio da empresa, mentres que o pago refírese ao feito dunha transacción monetaria fóra da empresa.

Se se contrata un electricista, isto xera un gasto para a empresa, e cando se lle transfiren os cartos polo servizo prestado é cando se produce o pago.

Ao igual que sucedía antes, o gasto e o pago non teñen por que coincidir no tempo e, así mesmo, hai gastos que non supoñen un pago, e pagos que son gasto. Por exemplo:

- Gasto coincidente co pago: compra de mercadorías ao contado. Aquí desembolsamos os cartos no mesmo intre da compra.
- Gasto antes que pago: compra de mercadorías a crédito. Primeiro realizamos a compra e nun momento posterior realizamos o pago.
- Pago antes do gasto: anticipo a provedores. Primeiro realizamos un pago a un provedor en concepto de adianto por un gasto que aínda non se realizou.
- Pago que non supón un gasto: compra dunha máquina ao contado. A compra de inmovilizado é un investimento.
- Gasto que non supón un pago: amortizacións do inmovilizado. As amortizacións para compensar a depreciación son un gasto pero non supoñen ningún desembolso de diñeiro.

2.3 Clasificación dos procesos de pago (e cobro)

Á hora de clasificar o proceso de cobro podémolo facer de dous xeitos :

Segundo o compoñente temporal

Como vimos no apartado anterior pode darse unha diferenza temporal e, neste sentido, podemos definir:

- Pago ao contado.
 - Prodúcese cando non existe un lapso temporal entre a compra/ venda e o pago.
- Pago aprazado ou a crédito.
 - Prodúcese cando existe unha diferenza temporal entre a compra e o pago. Por exemplo isto sucede cos pagos a 30 ou 60 días.

Segundo a forma

- Pago non documentado
 - É todo aquel no que non se crea un documento distinto da factura para executar a acción de pago. Débese puntualizar que a factura non é un documento acreditativo de pago, posto que a súa existencia acredita que existiu unha transacción comercial, pero non implica a existencia dun pago.
- Pago documentado
 - É o que se realiza con documentos xustificativos distintos das facturas, tales coma cheques, letras de cambio...

2.4 Métodos de pago (e cobro)

Unha correcta xestión de tesouraría require coñecer os diversos instrumentos de cobro e pago que se poden empregar no transcurso da actividade. Deste xeito poderemos escoller o que mellor cubra as necesidades da empresa en cada momento, facilitando, o cumprimento das obrigas de cobro e pago en prazo e co menor custo posible. Neste sentido podemos distinguir os seguintes medios de pago:

Cheque bancario

O cheque bancario é un medio de pago porque págase sempre á súa presentación e, polo tanto, pódese dicir que realiza a mesma función que o diñeiro en efectivo.

No proceso de pago mediante cheque bancario existen tres figuras:

- Librador: a persoa que emite a orde de pagar
- Librado: a persoa que recibe a orde de pago
- Posuidor : persoa que está en posesión do documento de pago.

Ingreso en conta corrente

20

O pago realízase ingresando o importe da débeda directamente nunha conta bancaria da que sexa titular o acreedor ou provedor.

Pola súa banda, o banco ten a obriga de entregar á persoa que realice o ingreso un xustificante do mesmo.

Transferencia

Unha transferencia ou orde de pago é o conxunto de instrucións que como titulares dunha conta bancaria damos á entidade financeira para que proceda a retirar fondos da conta da que somos titulares e aboarillo a unha persoa ou empresa.

Recibo bancario

Trátase dun documento que emite a empresa que desexa realizar o cobro e que é cedido a unha entidade financeira para que esta última o faga chegar ata a conta especificada polo debedor de tal modo que o seu importe se cargue na conta do cliente.

Tarxeta bancaria

A tarxeta bancaria permite ao seu titular mobilizar fondos desde a súa conta bancaria, a si mesmo (retirada de efectivo nun caixeiro), ou cara a un terceiro. No fondo, a tarxeta utilizada como medio de pago non é máis que unha forma de automatizar unha transferencia desde a conta do cliente cara á conta do provedor, asumindo este último o custo da transferencia e sendo o banco do titular da tarxeta o que asume os posibles riscos de insolvencia.

Billete de empréstito

O billete de empréstito é un dos métodos de pago máis empregados, xunto co cheque, xa que permite determinar en que momento poderá este facerse efectivo polo posuidor.

En si o billete de empréstito é un documento que consiste na promesa de pagar unha cantidade de diñeiro nun futuro ao seu posuidor. A principal diferenza con respecto ao cheque é que, na súa emisión, queda determinada a data a partir da cal se pode facer efectivo.

O billete de empréstito permite o seu endoso a un terceiro.

Letra de cambio

A letra de cambio tamén ten unha grande presenza no ámbito empresarial, e consérvase coma un dos medios físicos máis empregados. A letra de cambio é un documento no que unha persoa (vendedor) ordena de forma incondicional a outra (comprador) pagar unha cantidade determinada a un terceiro (normalmente unha entidade bancaria) ou á súa propia orde (a el mesmo), nun prazo estipulado.

21

No proceso de pago mediante letra de cambio existen tres figuras:

- Librado: é a persoa á que se dá a orde de pago (quen debe pagar), é o destinatario da orde dada polo librador.
- Librador: a persoa que ordena facer o pago.
- Fiador ou Avalista: a persoa que garante o pago da letra. A aparición dun avalista na letra de cambio non é un requisito obrigatorio, sucede o mesmo que cos cheques e billetes de empréstito, isto é que poden estar ou non avalados.

O recibo en metálico

O recibo é un documento que deixa constancia de que se pagou a cantidade que nel se sinala por un determinado servizo ou produto.

No recibo deben figurar os seguintes datos:

- Número do recibo.
- Nome da persoa ou entidade que entrega o diñeiro.
- Cantidade de diñeiro entregada en letra e cifra.
- Lugar e data de expedición do recibo.
- Nome e sinatura da persoa ou entidade que recibe o diñeiro.
- CIF ou NIF

3. A utilidade da xestión de tesouraría



3.

A utilidade da xestión de tesouraría

En moitas ocasións o control da liquidez e dos riscos financeiros é un aspecto inexistente na actividade dun autónomo e isto pode derivar en serios problemas de liquidez e de viabilidade para o negocio. Hai que partir da base de que, para unha actividade deste tipo, os recursos financeiros son sempre limitados e, ademais, acostuma suceder que existe un baixo poder de negociación con clientes e provedores. Isto implica a máis que probable aceptación das condicións de pago e cobro que eles ofrecen e que, na maioría dos casos, non son as que realmente conveñen ao autónomo.

Debido a todo isto é conveniente intentar levar un control da tesouraría que permita unha xestión eficiente do financiamento e da liquidez. Deste xeito, conseguiremos que os fondos necesarios estean dispoñibles no momento axeitado para facer fronte ás continxencias da actividade sen incorrer, por outra banda, en gastos financeiros innecesarios.

Cando se implanta un sistema de xestión de tesouraría hai que ter moi presente que:

- Debe reflectir a situación real e actualizada da actividade.
- Debe partir do coñecemento da empresa e adaptarse ás necesidades desta.
- Debe recoller tanto os cobros coma os pagos dun xeito ordenado indicando para cada un deles a información máis relevante.
- Debe detallar as posibles fontes de financiamento ás que podemos optar.
- Debe servir para anticiparse aos pagos que temos pendentes.
- Debe estar actualizada con asiduidade, por exemplo semanalmente, para permitir unha correcta toma de decisións.

25

Para desenvolver estes puntos é necesario elaborar primeiro un sistema de procedementos baseado na reflexión sobre a actividade e na información que queremos obter da tesouraría.

Como acabamos de comprobar son varios os ámbitos que debe tratar a xestión de tesouraría porén débese prestar especial atención:

Á relación cos bancos.

O financiamento externo é moi importante á hora de cubrir posibles faltas de liquidez. Neste sentido, mediante a aplicación dunha xestión de tesouraría pódense coñecer as necesidades presentes e futuras da empresa. Deste xeito, poderase negociar coas entidades bancarias dun xeito máis eficiente e cun menor custo para a empresa.

Aos fondos retidos en corrente.

Os fondos retidos en corrente confórmanos, por exemplo, esas contas que se espera que se transformen en liquidez pero que aínda non son diñeiro líquido, o caso máis normal é o da conta de clientes, que se transformará en diñeiro líquido cando estes realicen o pago.

A política de tesouraría ten que procurar que estes sexan o máis reducidos posibles, é dicir, ten que procurar ter, en cada momento, a maior liquidez posible. Para isto pode establecerse un control sobre as contas de clientes e provedores así coma do circuíto de cobros e pagos.

Aos saldos ociosos

Aínda que menos frecuente, posuír fondos ociosos tamén é un problema para a empresa xa que son recursos que xeran moi pouco ou ningún rendemento.

26

Coa aplicación dun sistema de xestión ben enfocado poderase mellorar a xestión da empresa e conseguir varios beneficios entre os cales podemos destacar:

- Empregar de xeito óptimo os recursos financeiros da empresa.
- Diminuír os custos financeiros.
- Conseguir anticipar os fluxos de saída e entrada de fondos precisos para o correcto desenvolvemento da actividade de tal xeito que se reflicta o momento no que se van producir e se controle o risco.
- Optimizar os resultados económicos da xestión financeira, facendo unha axeitada xestión na obtención de recursos e na colocación dos recursos ociosos para incrementar o seu rendemento.

Durante o proceso de xestión de tesouraría adoitan cometerse erros que poden levar a unha xestión deficiente. Neste sentido é conveniente coñecer os máis frecuentes para evitar cometelos unha vez estea implantado o sistema de xestión. Os erros máis recorrentes son:

- Elaboración da tesouraría en base a criterios contables e non de xestión. A tesouraría débese enfocar con criterios de xestión, por exemplo se empregamos os ingresos e os gastos en vez

dos cobros e os pagos estaremos cometendo un erro moi grave xa que os que nos dan, e nos restan, liquidez son os dous últimos.

- Non corrigir de forma inmediata as previsións de tesouraría.
- Non determinar o nivel óptimo que necesitamos de liquidez para o funcionamento da nosa actividade.
- Operar con altos niveis de endebedamento a curto prazo

Non todas as actividade necesitan o mesmo nivel de financiamento. Se se identifican as necesidades da actividade evítase ter recursos ociosos ou endebedarse de xeito innecesario.

- Non ter control sobre as condicións bancarias que nos ofrecen as distintas entidades.
- Prazos excesivos no proceso de pedido – entrega – facturación.
- Non incentivar o cobro rápido das vendas ou servizos que efectuemos.
- Non empregar recursos informáticos que faciliten as tarefas de xestión de tesouraría.

Ás veces é máis conveniente facer un desconto por pronto pago que esperar 90 días a efectuar o cobro.

- Considerar os bancos como un “inimigo” e non acudir ao crédito por consideralo perigoso.
- Substituír o crédito a longo prazo pola promesa de renovación de créditos a curto prazo.

Se a actividade non é moi complexa e non ten unha grande dimensión, mesmo se pode facer unha xestión sinxela mediante unha folla de cálculo.

Para rematar o epígrafe, tan só resta subliñar que os efectos positivos que se obteñen da xestión da tesouraría non son gratuítos. Como xa comentamos, é necesario facer un traballo de reflexión sobre a actividade que se realiza para identificar as necesidades, as fontes de información e así afrontar con garantías a elaboración dunha ferramenta que nos permita reflectir a información. Ademais deberase manter esa ferramenta o máis actualizada posible polo que aparte do esforzo inicial de análise, a xestión de tesouraría, para o autónomo, require un esforzo continuo.

4. Os dous grandes problemas da tesouraría

4.

Os dous grandes problemas da tesouraría

Como se veu definindo ao longo dos capítulos precedentes, a xestión de tesouraría está encamiñada a lograr un adecuado sistema de cobros e pagos e a incrementar a rendibilidade dos excedentes monetarios.

Desta definición pódense extraer os dous grandes problemas contra os que pretende loitar a xestión de tesouraría: **a falta de liquidez e o exceso de liquidez.**

A falta de liquidez

Existe unha falta de liquidez cando non se dispón de diñeiro líquido (aínda que o poida ter investido) para facer fronte aos pagos e ás débedas de próximo vencemento.

Existen motivos de moi diversa índole que poden orixinar unha diminución da liquidez, incluso en empresas que xeran beneficios. Entre os máis frecuente podemos atopar:

- Financiamento de activos fixos mediante a tesouraría da empresa ou ao corrente.

A solución deste problema está clara, cando non se desexa diminuír a liquidez da empresa para realizar unha compra dese calibre, en vez de recorrer á tesouraría, débense empregar métodos alternativos, como os préstamos a longo prazo, ou métodos de arrendamento financeiro, como o leasing ou o renting.

31

Se compramos unha máquina e pagámola ao contado co diñeiro que teñamos en caixa ou bancos, estamos perdendo liquidez para afrontar os pagos correntes da empresa.

- Non ter en conta o período de fluxo de caixa. O período de fluxo de caixa é o tempo que transcorre desde que fago un investimento ata que o recupero mediante a venda das mercadorías ou a prestación de servizos.

Cando isto sucede, a solución está en intentar acurtar o prazo de cobro e alongar o de pago. De non conseguilo haberá que recorrer ao financiamento externo.

Se acordo cos meus clientes un cobro a 120 días e cos meus provedores teño a obriga de pagar a 90 haberá un desfase de tesouraría moi pronunciado que dará lugar a faltas de liquidez.

- Mala xestión do IVE. A gran problemática do IVE é que o devengo do imposto pode producirse antes de que a empresa ingrese ese IVE, por exemplo, cando se teñen períodos de cobro moi longos. Isto pode dar lugar a que se teña que ingresar un IVE que aínda non se cobrou, o que pode diminuír moito a liquidez. Este, de feito, é un dos problemas que máis afecta a Pemes e Autónomos.
- Falta de control e xestión nos stocks, particularmente de existencias. Algunhas empresas adoitan facer aprovisionamentos mediante grandes compras, xa que, deste xeito, poden acceder a un mellor prezo de adquisición. Se non se xestionan ben os stocks, desembolsaranse grandes cantidades polas compras diminuindo así a tesouraría da empresa. Hai que ter en conta que unha boa política de compras no só é comprar barato, senón calcular a cantidade axeitada que se vai vender no prazo de reposición da compra.

En xeral as ferramentas que temos e que nos poden axudar a loitar contra unha situación de falta de liquidez son:

32

- **Crédito comercial.**

Mediante o crédito comercial podemos atrasar os pagos que temos que facer evitando deste xeito que diminúa a nosa liquidez. Este mecanismo presenta dúas modalidades:

- Compras a crédito. Permitindo que efectuemos o pago xeralmente a curto prazo: 30, 60 ou 90 días.
- Aprazamento do pago a provedores.

- **Desconto de efectos comerciais librados aos clientes.**

Mediante o endoso dun efecto comercial a unha entidade bancaria podemos obter liquidez. A entidade aboaranos o importe do efecto descontando os gastos e réditos derivados da operación. O endoso implica que cedemos á entidade bancaria os nosos dereitos como acredores.

- **Créditos e préstamos bancarios a curto prazo.**

O financiamento bancario é unha ferramenta imprescindible para facer fronte a eventuais faltas de liquidez. Débese puntualizar neste apartado que, aínda que crédito e préstamo parezan sinónimos non o son e constitúen dous conceptos financeiros diferenciados. O préstamo fai referencia a unha cantidade fixa de cartos que a entidade financeira pon a

disposición do seu cliente e que este terá que devolver pagando unhas comisións e réditos. No caso do crédito, a entidade bancaria pon a disposición do cliente, nunha conta de crédito, o diñeiro que este necesite ata unha cantidade máxima.

- **Tratar de anticipar os cobros aos clientes.**

Isto podémolo facer mediante descontos por pronto pago ou intentando renegociar as condicións de cobro que temos co cliente en cuestión.

O exceso de liquidez

Aínda que non se pode considerar coma un problema propiamente dito, o exceso de liquidez ten un custo de oportunidade para o autónomo. Se este exceso de liquidez se mantén en caixa non xeraría rendemento e se se mantén nas contas bancarias xeraría un rendemento moi pequeno. Debido a isto hai que buscar usos alternativos para empregar este exceso. Neste sentido, os usos máis interesantes para o autónomo son:

- Anticipar o pago aos provedores para conseguir descontos por pronto pago.
- Amortizar anticipadamente créditos ou préstamos en vigor. Diminuiranse así os custos derivados dos xuros do crédito
- Conceder maior prazo de pago a clientes. Grazas ao exceso de liquidez podemos permitir que os clientes que temos tarden máis en pagarnos, co que facilitaremos as vendas.
- Investir o exceso de tesouraría en activos financeiros que ofrezan maior rendibilidade, asegurando a liquidez. Obterase así un maior rendemento que o que se obtén dos xuros dunha conta corrente.

5. O tratamento contable das operacións de tesouraría



5.

O tratamento contable das operacións de tesouraría

5.1 Principios contables

De todos os principios contables hai tres que afectan especialmente á contabilización dos ingresos e dos gastos da actividade empresarial da persoa autónoma. Son os seguintes:

Principio de devengo

Un dos aspectos fundamentais é determinar a que exercicio económico corresponde cada un dos ingresos e gastos da empresa. O principio de devengo establece que á hora de facer a imputación temporal dos mesmos, haberá que atender á corrente real, é dicir, á data na que se produce a transferencia do ben ou a prestación do servizo que orixina ese ingreso ou gasto. Polo tanto, a imputación realizarase con independencia do momento en que teña lugar o pago do gasto ou o cobro do ingreso.

Principio de non compensación

Este principio prohíbe a compensación de partidas de distinto signo, sexan elementos patrimoniais ou fluxos de renda. En consecuencia, en ningún caso se poderán compensar gastos con ingresos, senón que cada un deles debe ser tratado de forma totalmente separada.

Principio de prudencia

Deberase ser prudente nas estimacións e valoracións. Porén, tras a reforma contable de 2007, a prudencia xa non xustifica que a valoración dos elementos patrimoniais non responda ao principio de imaxe fiel que deben reflectir as contas anuais.

5.2 A valoración e o reflexo contable dos ingresos e dos gastos

En primeiro lugar, cómpre puntualizar que para a consideración dos ingresos e dos gastos como tales non haberá que atender á corrente monetaria senón á corrente real. Ademais, tratarase de buscar, na medida do posible, unha relación entre os ingresos e os gastos do período que esteamos a considerar.

Valoración

» GASTOS

Valoraranse polo custo histórico. Este virá determinado, ou ben polo desembolso efectuado no momento da adquisición do ben ou servizo, ou ben polo importe da débeda asumida nese momento.

» INGRESOS

Deberán figurar polo valor actual da corrente monetaria futura que van provocar. Na realidade, isto só sucede cando se produce un aprazamento no cobro superior ao ano; no resto dos casos os ingresos valoraranse polo importe efectivamente cobrado ou comprometido.

38

Contabilización

O Plan Xeral Contable do ano 2007 establece o seguinte tratamento contable dos ingresos e dos gastos, de acordo coa reformulación do principio de prudencia.

» GASTOS

Haberá que contabilizar todos os gastos, tanto os reais como os potenciais, desde o mesmo momento en que sexan coñecidos, sempre que os mesmos sexan probables e poidan ser cuantificados de xeito razoable. En definitiva, incluíranse todas as perdas e os riscos (aínda que só sexan eventuais e previsibles) e tanto as que teñan orixe no exercicio actual como as que poidan vir arrastradas de exercicios anteriores.

» INGRESOS

Unicamente poderán ser contabilizados os ingresos obtidos ata a data de peche do exercicio.

O motivo desta diferenza á hora de contabilizar ingresos e custos é evitar unha posible sobrevaloración de beneficios que poida dar lugar a futuros problemas para a persoa autónoma.

5.3 O rexistro das operacións de tesouraría segundo o Réxime do IRPF no que se encadre a persoa autónoma

Autónomos que realicen unha actividade mercantil e que tributen en Estimación Directa Normal

Deberán levar a súa contabilidade axustada ao Código de Comercio, o que se materializa na obriga de formular as Contas Anuais. O Plan Xeral Contable 2007, establece como un dos estados contables a incluír o Estado de Fluxos de Tesouraría.

Resto de casos

No resto de casos, as persoas autónomas non terán que formular as Contas Anuais. As únicas obrigas de rexistro que van ter son as seguintes:

- Levar un rexistro permanente dos seus ingresos, facturas emitidas.
- Levar un rexistro permanente dos seus gastos, facturas recibidas.

5.4 O Estado de Fluxos de Tesouraría

39

As persoas autónomas obrigadas a presentar as contas anuais deberán incluír desde a entrada en vigor do plan Xeral Contable 2007, froito da adopción das Normas Internacionais de Contabilidade (NIC), un Estado de Fluxos de Tesouraría, tamén chamado Estado de Fluxos de Efectivo, no que se recollerán os cobros e os pagos rexistrados durante cada exercicio pola empresa.

Achega información sobre a utilización da tesouraría e do resto de medios líquidos equivalentes, entendendo como tales os investimentos financeiros de moi alta liquidez e moi facilmente convertibles en efectivo e que adoitan ter un prazo de vencemento non superior aos tres meses.

Ademais de información sobre a utilización destes activos, o Estado de Fluxos de Tesouraría tamén **permite observar a variación neta de efectivo producida no exercicio**.

O Estado de Fluxos de Tesouraría divídese en tres grandes grupos:

» FLUXOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN

Son os fluxos derivados das actividades que constitúen a principal fonte de ingresos

ordinarios da persoa autónoma. Algún exemplos serían:

- Cobros por vendas
- Pagos a provedores
- Pagos ao persoal
- Pagos de xuros
- Pagos de impostos

Pódese resumir en que son fundamentalmente os fluxos ocasionados polas operacións relevantes na determinación do resultado da empresa.

» FLUXOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO

Inclúranse os pagos provocados pola adquisición de activos non correntes (inmobilizados materiais e intanxibles, investimentos inmobiliarios e financeiros...) e os cobros procedentes da venda dos mesmos ou da súa amortización ao vencemento.

» FLUXOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO

Son os cobros e os pagos procedentes das operacións relacionadas coa obtención e o reembolso dos capitais alleos e propios que financian a actividade da persoa autónoma. Non se inclúran os acredores por operacións ordinarias.

6. O financiamento das necessidades de tesouraria



6.

O financiamento das necesidades de tesouraría

A xestión da tesouraría é un dos grandes problemas aos que se teñen que enfrontar as persoas autónomas. Estas, moitas veces, aínda xerando beneficios coa súa actividade, pódense atopar con graves dificultades para afrontar os seus pagos a curto prazo.

Para todas as empresas, pero máis aínda no caso dos autónomos, é moi importante saber xestionar correctamente todos estes fluxos de cobros e de pagos. O obxectivo é alongar ao máximo o período de pago e reducir ao mínimo o de cobro. Deste xeito, estarían a ser financiados pola súa propia actividade.

A importancia dunha boa xestión de tesouraría está a ser cada vez maior. Os autónomos necesitan liquidez coa que financiar a súa actividade no curto prazo. De nada serve conseguir aumentar moito as vendas se non se logra reducir o período no que se cobran; non existiría diñeiro suficiente para facer fronte ás obrigas de pago. Mesmo as empresas máis rendibles e solventes poderían ter serios problemas por este motivo.

6.1 Desfase temporal entre ingresos e cobros e gastos e pagos

43

Hai que ter en conta que unha cousa son os ingresos e gastos, é dicir, as variacións do patrimonio da empresa, e outra moi distinta os pagos e os cobros, os cales refírense exclusivamente ao momento no que se produce a entrada ou saída efectiva do diñeiro.

En moitos casos, as empresas non cobran as súas vendas de produtos ou servizos no mesmo momento en que se producen, senón que conceden un crédito aos seus clientes en forma de pago aprazado, adquirindo un dereito de cobro ao seu favor. É certo que se produciu un ingreso pero o autónomo aínda non vai poder dispoñer do diñeiro, polo que poden aparecer dificultades de financiamento a curto prazo. De aí a importancia dunha boa xestión dos seus dereitos de cobro.

Por outra banda, as empresas tampouco adoitan pagar ao contado aos seus provedores, de modo que estarían a ser financiados por eles no curto prazo. A xestión destas obrigas de pago tamén é moi importante para garantir unha boa posición de tesouraría para a persoa autónoma.

En definitiva, pódense producir necesidades de financiamento no curto prazo como consecuencia dos desfases temporais entre ingresos e cobros e entre gastos e pagos.

Para conseguir unha boa posición de liquidez, a persoa autónoma, antes de acudir ao financiamento externo, debería facer unha boa xestión dos seus dereitos de cobro e das súas obrigas de pago.

6.2 Xestión dos dereitos de cobro

A empresa pode conceder un crédito comercial aos seus clientes ou debedores en lugar de cobrarlles ao contado.

Iso no ten por que significar renunciar a dispoñer xa do diñeiro: existe a posibilidade de instrumentar estes dereitos de cobro en efectos de xiro, como son as letras de cambio.

Se o autónomo se decide a xirar unha letra de cambio vaise atopar con varias posibilidades:

- **Non facer nada, esperar ao vencemento das letras e presentalas el mesmo ao cobro**

- **Encomendar a xestión do cobro a unha entidade financeira**

Neste caso, o autónomo envía o documento representativo da letra de cambio a unha entidade financeira para que se ocupe de xestionar o seu cobro a cambio dunha comisión e unha serie de custos asociados. Non se vai adiantar o cobro.

- **Descontalas nunha entidade financeira**

Neste caso si se estaría a adiantar o cobro da débeda. O autónomo envía o documento a unha entidade financeira, quen ademais de xestionar o seu cobro tamén anticipará o importe líquido das letras, unha vez deducidos do valor nominal réditos, comisión e outros custos asociados.

- **Endosalas**

Por último, neste caso, cederíase o dereito de cobro a un terceiro como medio de pago dunha débeda contraída co mesmo.

En definitiva, existen posibilidades para adiantar o importe líquido do dereito de cobro se así o necesitase a persoa autónoma.

6.3 Xestión das obrigas de pago

Os autónomos van ter que facer fronte a unha serie de obrigas de pago derivadas das débedas contraídas no desenvolvemento da súa actividade empresarial. Esas débedas serán fundamentalmente con:

- Provedores ou subministradores de mercadorías
- Subministradores doutros bens ou servizos diferentes (acreedores)
- Administracións públicas

Na maioría dos casos, teñen un vencemento a curto prazo, a 30, 60 ou 90 días. O papel do autónomo é ser capaz de negociar as condicións máis favorables posibles cos seus acreedores, para poder alargar todo o que poida o prazo de pago.

6.4 Financiamento a través dos intermediarios financeiros

Ademais da liquidez que se pode obter como consecuencia dunha boa xestión das súas contas a cobrar e a pagar, os autónomos teñen á súa disposición diversos instrumentos financeiros aos que poden acudir para compensar os posibles desaxustes de tesouraría que se poidan producir.

45

Existen diversas entidades que poden ofrecer o financiamento a curto prazo adecuado para as persoas autónomas. Entre elas destacan as seguintes:

- Bancos
- Entidades de crédito
- Cooperativas de crédito
- Instituto de Crédito Oficial
- Entidades de factoring

Ofrécese completa información sobre as diversas posibilidades de financiamento a curto prazo no “Caderno de Instrumentos básicos de financiamento” (BIC GALICIA, www.autonomosgalicia.org)

6.5 A negociación cos intermediarios financeiros

A elección da entidade bancaria:

Á hora de elixir a entidade financeira coa que se vai traballar hai que ter en conta aspectos como a solvencia, a transparencia que ofrece, os servizos complementarios...

Unha decisión clave é a de se se decide traballar cunha única entidade ou con varias. En xeral, o máis axeitado é diversificar o risco e o negocio acudindo a máis dunha entidade, sempre que os réditos da actividade non indiquen o contrario.

As tácticas para ter éxito no proceso de negociación:

- En primeiro lugar, o fundamental é amosar á entidade bancaria os puntos fortes da iniciativa do autónomo.
- Tamén haberá que identificar os puntos febles e proxectalos como posibles liñas de mellora.
- Amosar un bo coñecemento do sector no que se desenvolve a actividade.
- Facer un bo estudo das necesidades de financiamento futuras.

Os aspectos a negociar coas entidades bancarias:

46

- Custo dos produtos financeiros.
- Volume do crédito.
- Liñas de avais incluíndo o custo dos mesmos.
- Comisións...

7. Como facer previsións de tesouraría



7.

Como facer previsións de tesouraría

Como xa viñemos salientado ao longo do manual a falta de liquidez é un dos maiores riscos que corren os autónomos e que afecta ao funcionamento diario da súa actividade. Neste sentido, a previsión de tesouraría é un elemento de xestión que serve para inferir a liquidez en cada momento, en función da previsión dos cobros e pagos que se contemplan. Grazas a isto pódense observar as posibles necesidades de efectivo que pode necesitar a empresa e, o máis importante, anticiparse a elas.

A previsión de tesouraría, como documento, debe recoller con todo detalle os pagos e cobros que se van realizar mes a mes no negocio. Para isto débense distinguir claramente os ingresos dos cobros e os gastos dos pagos¹.

Se compramos un vehículo para o negocio en xaneiro pero non o empezamos a pagar ata xuño, na tesouraría débese anotar o pago en xuño aínda que o gasto se realice en xaneiro.

49

Hai que ter en conta que a previsión de tesouraría é un alicerce fundamental da negociación bancaria, xa que, en certo modo, xustifica que se vai poder facer fronte aos pagos que se contraeron.

Para elaborar unha previsión de tesouraría débese partir dos movementos que se teñan previstos para a tesouraría para un período de tempo prefixado. No caso do autónomo centraremos en previsións a curto prazo, é dicir, para un ano.

Unha estimación a curto prazo mensual serviralle ao autónomo para situar os eventos relacionados coa súa actividade, identificando os vencementos dos créditos a clientes, dos pagos a provedores,... Por outra parte permitirá realizar unha coordinación bancaria máis eficiente e proporcionaralle un instrumento para intentar posicionar os cobros nos momentos que máis lle conveñan.

Á hora de elaborar a previsión de tesouraría é importante facelo dun xeito claro e ordenado, diferenciando os pagos e cobros, así como os conceptos polos que estos se producen (pagos a provedores, reparación, cobros por venda de mercadorías...). Para levar a cabo este labor é moi útil construír un cadro coma o que segue:

¹ Ver capítulo 2

Os elementos clave que conforman o cadro de previsión son:

» **SALDO INICIAL**

O saldo de tesouraría inicial de cada mes cadrará co saldo final do mes anterior.

» **TOTAL COBROS**

Este será o resultado de sumar todos os cobros efectuados ou previstos para cada mes tales como a venda de mercadorías, subvencións, préstamos, etc.

» **TOTAL PAGOS**

Este será o resultado dos pagos efectuados ou previstos cada mes por conceptos como a compra de mercadorías, salarios, impostos....

» **SALDOS NETOS**

É a diferenza entre os ingresos e os gastos que se prevén para un determinado mes, pode ser negativo ou positivo.

» **SALDO FINAL**

É a suma entre o saldo inicial (o remanente ou débeda que temos do mes anterior) e o saldo neto do mes.

Se o saldo final é negativo ese mes vai existir unha falta de liquidez polo que deberase recorrer ao financiamento externo ou ben intentar adiantar pagos ou atrasar cobros.

51

É moi importante ter a previsión actualizada, é dicir, débese reflectir calquera cambio que se produza con referencia aos pagos ou cobros.

Se un cliente non nos pode pagar no prazo estipulado deberemos mudar a nosa previsión xa que se modifican os saldos de todos os meses seguintes.

8. Software e sistemas de xestión de tesouraría



8.

Software e sistemas de xestión de tesouraría

A implantación das novas tecnoloxías no ámbito empresarial permite un incremento da produtividade, xa que permite operar cunha maior rapidez e cun índice menor de erros. Aínda que co uso da informática desaparecen, en gran medida, as tarefas rutineiras da actividade é un erro crer que o seu uso nos vai librar da xestión do negocio.

A principal virtude do uso de software de xestión e paquetes informáticos é o aforro de tempo que isto supón, xa que permiten controlar e rexistrar todas as operacións comerciais e contables do negocio dun xeito rápido e sinxelo, podendo dedicar o tempo excedentario a outros labores da empresa ou a lecer. Así mesmo tamén cumpre obxectivos como a obtención e control de datos, informar da situación da empresa, informar dos resultados obtidos e permitir a análise dos resultados.

Supoñamos que elaboramos o cadro de tesouraría do capítulo anterior para todo o ano e que cambia algún dato, por exemplo un cliente que non pode pagarnos a tempo, polo que temos que modificar a táboa xa que as previsións cambiaron. Se elaboramos a táboa cunha folla da cálculo tan só con mudar ese dato mudará toda a táboa de xeito automático. Se, pola contra, a fixemos á man teremos que calcular os resultados da táboa de novo para todos os meses.

55

Entre as principais vantaxes do uso de aplicacións informáticas de xestión podemos destacar:

- Permite o manexo dunha gran cantidade de información.

Unha aplicación informática facilita a xestión de grandes cantidades de información que doutra maneira suporía unha carga de traballo inxente.

- Permite traballar máis rápido.

Como comentamos antes, o uso da informática diminúe o tempo necesario para rexistrar comprobar e modificar os cálculos que forman parte do proceso contable e de xestión de tesouraría.

- Reduce os erros de cálculo

Un erro nas previsións de tesouraría ou na contabilidade pódese converter nun problema para o funcionamento normal do negocio. Neste sentido as aplicacións informáticas incorporan mecanismos para descubrir e emendar erros.

- Reduce custos

Esta redución de custos prodúcese en dous sentidos. O primeiro é a menor necesidade de persoal e tempo para realizar os cálculos. O segundo é que ao incrementarse o nivel de información pódense tomar decisións nun menor espazo de tempo.

Se se pretende mellorar a xestión empresarial e non se necesitan programas moi sofisticados pódese recorrer aos software libre. Na rede existen recursos gratuítos (incluso sistema operativos) mediante os cales podemos informatizar o noso negocio sen ter que pagar licencias por isto.

Tan só hai que facer unhas procuras na rede para atopar programas gratuítos de xestión para Pemes. Neste sentido, a nivel da comunidade de Galicia, unha visita recomendada é *Mancomún - Centro de Referencia e Servizos de Software Libre* (www.mancomun.org) un portal que apostando decididamente pola implantación do software libre en Galicia. Neste portal pódense atopar programas de ofimática (procesador de texto e folla de cálculo) e mesmo descargar un DVD con contidos e programas para a Peme entre os que podemos destacar:

- OPENBRAVO (Planificación de recursos empresariais)
- TINY ERP (ERP - Contabilidade)
- HIPERGATE (Traballo en grupo e xestión de clientes)
- OPENBRAVOPOS (Terminal de punto de venda)
- PENTAHO (Business Intelligence)
- OSCOMMERCE (Comercio electrónico)
- SUGARCRM (CRM)
- OPENXPERTYA (ERP)
- OPENOFFICE (Paquete de ofimática)

Á vista queda que se queremos informatizar un pequeno negocio ou empresa, mellorando deste xeito a súa xestión, non hai que desembolsar máis que o custo do computador. Polo que as vantaxes superan con moito os custos.

