

UNIDAD 7. LA PREVISION DE TESORERIA

7.1. Qué es la Previsión de Tesorería

7.2. Ingresos, Cobros, Gastos, y Pagos

7.3. Los Cobros

7.4. Los Pagos

7.5. Prever distintos Escenarios

7.6. La Plantilla de Previsión de Tesorería



Debemos hacer una estimación y prevenir los ingresos y los gastos

Errores más Comunes en la Planificación

Descuidar pequeñas cantidades. Por sí solas no significan mucho, pero cobran otra relevancia si las sumas. Esas pequeñas transacciones pueden ser la diferencia entre estar en números rojos o no estarlo.

No actualizar las previsiones. Si bien algunos cobros y pagos ordinarios no sufrirán cambios a lo largo del tiempo, es posible que algunos parámetros sean variables o bien, no se hayan tenido en cuenta a la hora de armar el documento porque no existen aún. Lo mejor es hacer tablas dinámicas.

No considerar los retrasos en los pagos. Tanto de tu parte como de parte de tus clientes, es posible que, por múltiples razones, haya demoras en algunas transacciones. Ignorarlas puede traer problemas.

Confeccionar y controlar presupuestos y previsiones de tesorería con Excel. Hacer las previsiones en una hoja de cálculo es posible, especialmente si hablamos de una empresa pequeña. Pero Excel no es una herramienta que ha sido diseñada para esta función. Una coma mal ubicada puede traer problemas graves y no es escalable. Mejor trabajar la tesorería con herramientas especializadas.

7.1. ¿Qué es la Previsión de Tesorería?

Una previsión de tesorería eficaz es la única herramienta que permite a las empresas tener un control sobre los cobros y pagos que se realizan día a día. Es un documento que ayuda a anticipar e imaginar la situación en la que la compañía puede estar en un momento determinado.

Es una tarea sencilla que aporta información valiosa a empresas de todo tipo y tamaño.

Básicamente, consiste en una estimación de las entradas y salidas de dinero de la empresa en un periodo determinado de tiempo.

También se conoce como previsión de Clash Flow o flujos de caja. Permite obtener una información muy valiosa para tomar decisiones acertadas en el corto, medio y largo plazo.

Es una tarea tan importante y sencilla como la brújula para el marinero antiguo. Todo empresario debería realizar periódicamente esta previsión en su negocio.

Por lo general, se realiza de forma mensual, aunque también se puede hacer con periodicidad semanal, trimestral o anual y se puede reflejar tanto en una sencilla hoja de cálculo que contemple todas las variables como en sofisticados programas informáticos disponibles en varias plataformas.

La tesorería no es lo mismo que el beneficio de una empresa porque este no implica necesariamente que la tesorería esté bien porque puedes ganar mucho dinero en tu negocio y no tener liquidez para el día a día.

- La tesorería mide la liquidez del negocio en un determinado momento.
- El beneficio mide la rentabilidad de la empresa.

7.2. Ingresos, Cobros, Pagos y Gastos

El propósito de realizar un plan de tesorería en una empresa o negocio es poder realizar con antelación una previsión del dinero líquido que habrá en sus cuentas en un periodo determinado y de los pagos que habrá que afrontar en ese tiempo.

Cuando hablamos de tesorería hablamos de entradas y salida de dinero, de **cobros y pagos**; no de **ingresos y gastos**. Ojo, que no son lo mismo.

- Un **ingreso** es un derecho que tenemos a cobrar una cantidad de dinero en un tiempo determinado.
- Un **cobro** es el dinero que percibimos en pago de una deuda.
- Un **gasto** es una obligación que tenemos de pagar una cantidad de dinero en un tiempo determinado.
- Un **pago** es la entrega en firme de un dinero para saldar una deuda.

Ejemplo: una venta realizada hoy se puede materializar en un ingreso de un cliente, pero si se ha vendido a crédito a 90 días, ese ingreso no se materializará hasta dentro de 3 meses y hay que tenerlo en cuenta al hacer la previsión de tesorería.

En cambio, un cobro se materializa en el mismo acto en el que se recibe el dinero en firme.

Lo mismo ocurriría con los gastos y los pagos: Un gasto se puede generar hoy, pero la obligación de pagar se puede tener dentro de varios meses y, en cambio, un pago implica una salida inmediata de dinero.

7.3. Los Cobros

Los cobros quizá sean más difíciles de calcular, ya que no todas las compañías tienen entradas de dinero de manera constante. La situación normal de la empresa dependerá de múltiples factores, como el sector de actividad, el modelo de negocio o la región geográfica, por ejemplo.

Los cobros o ingresos suelen clasificarse en dos categorías:

- Ingresos extraordinarios
- Ingresos recurrentes

Mientras que los ingresos extraordinarios son aportaciones esporádicas o especiales, los ingresos recurrentes son aquellos que se producen por la explotación del negocio. Por ejemplo, el aporte de capital para comprar maquinaria es un cobro extraordinario y las ventas mensuales, un cobro recurrente.

La tercera categoría corresponde a los ingresos generados gracias al rendimiento positivo de inversiones o productos financieros.

7.4. Los Pagos

Los pagos, al contrario que lo que sucede con los cobros, son más fáciles de estimar y prever porque los costes que afronta la empresa suelen ser conocidos y, en su mayoría, recurrentes. Casi todas las empresas tienen que afrontar gastos comunes como salarios, impuestos o seguros sociales.

Al igual que con los cobros, los pagos se clasifican en dos o tres grupos:

- Pagos ordinarios
- Pagos extraordinarios
- Pagos derivados de operaciones financieras

Dentro de los pagos ordinarios, podemos encontrar los costes de personal, alquileres de oficinas o pagos de hipotecas, pago de IVA y otros impuestos, proveedores de servicios, suministros como agua, luz o Internet, y materiales consumibles, entre otros.

Los pagos extraordinarios incluyen, por ejemplo, multas y sanciones, comisiones no previstas, y cualquier otro gasto esporádico no contemplado.

Las operaciones financieras también pueden generar gastos para la compañía: las comisiones bancarias y el rendimiento negativo de inversiones son dos ejemplos de esta categoría.

7.5. Prever distintos Escenarios

Las operaciones ordinarias son bastante fáciles de proyectar en la gestión comercial: solo necesitas copiar tus cargos actuales en tu previsión de tesorería, dependiendo si son mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Sin embargo, la clave fundamental para tener éxito con tus previsiones reside en lo más difícil de predecir: los cobros y pagos variables. Y es que se trata de flujos intrínsecamente inciertos, que sabes que tendrás, pero no conoces su monto exacto.

A la hora de volcar los cobros y pagos en el documento, presta atención a las condiciones de pago de tus clientes. Si, por ejemplo, una factura emitida el 15 de marzo tiene vencimiento a 30 días, deberá ser contabilizada en abril.

Otro factor importante dependiendo el sector de actividad y/o la región geográfica es la estacionalidad. Para un chiringuito de playa, las previsiones de los meses de verano no serán iguales a las de los meses de invierno. Asimismo, si trabajas principalmente con otras empresas, es probable que agosto sea un mes con menos actividad de lo habitual. Lo más importante es ser realista y conocer la forma en la que funciona el mercado.

Finalmente, una de las recomendaciones a la hora de establecer previsiones de tesorería es trabajar con tres posibles escenarios para compararlos entre sí:

- Escenario optimista
- Escenario realista
- Escenario pesimista

7.6. La Plantilla de Previsión de Gastos y Cobros

	A	B	C	D	E	F	G
1	Partidas/mes	Enero	Febrero	Marzo			
2	Saldo Inicial						
3	Ingresos						
4	Ventas						
5	Otros ingresos						
6	IVA Repercutido						
7	Suma Ingresos	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
8	Gastos						
9	Compras						
10	Alquileres						
11	Seguros						
12	Salario y S. Social						
13	Suministros						
14	Gastos varios						
15	IVA Soportado						
16	Impuestos						
17	Suma Gastos	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
18	TOTAL Tesorería	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
19	Necesidades de Financiación						
20							

Este es un ejemplo de plantilla, en la que anotaremos a principio de año, trimestre, mes, etc... la previsión. En la siguiente imagen la hemos completado.

	A	B	C	D
	Partidas/mes	Enero	Febrero	Marzo
	Saldo Inicial	5.000,00 €	18.750,00 €	-2.760,50 €
	Ingresos			
	Ventas	35.000,00 €	10.000,00 €	25.000,00 €
	Otros ingresos			
	IVA Repercutido	7.350,00 €	2.100,00 €	5.250,00 €
	Suma Ingresos	42.350,00 €	12.100,00 €	30.250,00 €
	Gastos			
	Compras	15.000,00 €	20.000,00 €	12.000,00 €
	Alquileres		50,00 €	50,00 €
	Seguros	200,00 €	200,00 €	200,00 €
	Salario y S. Social	8.750,00 €	8.750,00 €	8.750,00 €
	Suministros	400,00 €	400,00 €	400,00 €
	Gastos varios			
	IVA Soportado	3.150,00 €	4.210,50 €	2.530,50 €
	Impuestos	1.100,00 €		
	Suma Gastos	28.800,00 €	33.610,50 €	23.930,50 €
	TOTAL Tesorería	18.750,00 €	-2.760,50 €	3.559,00 €
	Necesidades de Financiación		2.760,50 €	

Nota: Para nuestro ejemplo hemos calculado un IVA en general del 21% tanto en facturación como en compras.

Según el ejemplo, en febrero se han producido más gastos que ingresos y eso provoca un saldo negativo para el siguiente mes, que necesita subsanarse, para no arrastrar la deuda. Conociendo esa necesidad de financiación en febrero, se puede, por ejemplo, adelantar algún cobro de marzo, que es un mes con mejores perspectivas, de manera que no dejemos de pagar a ninguno de nuestros proveedores.

Resumiendo, el primer paso será recoger el saldo real de partida, tanto si es negativo como si es positivo. Después computaremos los cobros y pagos correspondientes a cada mes (algunas de esas cifras pueden ser estimadas en función del comportamiento de meses anteriores, otras serán previsiones más ajustadas a la realidad).

Finalmente, podremos calcular la situación final de tesorería y si hay necesidades de financiación cuando el resultado sea negativo (es decir, que se están teniendo más gastos que ingresos en caja).