

De la liquidez a la tesorería, un camino para fortalecer la Pyme

#jornadaceei
@ceeivalencia

“Un modelo de gestión no es más que una forma de abordar la gestión de la empresa y que a base de entrenarlo, algunos llegamos a dominar”

Un modelo, un ejemplo

- Lo primero, un mapa de las causas.
- Después de las decisiones ¿que hacemos?
- Mas tarde ¿Cuales son las consecuencias.
- Finalmente veremos los resultados.
- Planificación, una solución que hay que entender.
- Por ultimo estableceremos los controles.

A. Concepto liquidez..., ¿qué significa?

LIQUIDEZ =



LIQUIDEZ = { “Capacidad de un bien de ser fácilmente transformado en dinero efectivo”. } ¿BIEN...?

ACTIVO



- Son los materiales que consumimos para producir y vender.
- Los destinatarios de nuestros prod. Que compran a crédito
- Nuestro dinero que prestamos a terceros
- Son los saldos de superávit que llevamos a producir.
- Son los efectivos que mantenemos en caja y bancos

Representa a una parte de lo que ha invertido la empresa.

Ejemplo:

Estamos ante el supuesto de una empresa cualquiera en la que el contable le comunica a su gerente/propietario que tiene problemas de liquidez, ¿quizás quiso decir caja?..., ¡Veamos paso a paso todos los movimientos! Y sus causas.

Ejemplo:

Balance de Situación

Activo NO Corriente		
Intangibles	150,00	0,83%
Inmovilizaciones materiales	1.920,00	49,23%
Inversiones financieras a largo		0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	9.070,00	50,06%

Neto Patrimonial		
Capital	1.000,00	33,11%
Reservas	2.000,00	38,63%
TOTAL NETO PATRIMONIAL	3.000,00	71,74%
Pasivo Corriente		
Prestamos a largo		0,00%

Activo Corriente

Existencias	50,00	4,14%
Clientes	300,00	29,25%
Deudores	1.000,00	5,52%
Inversiones financieras temporales	1.500,00	8,28%
Caja y Bancos	1.500,00	2,76%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.050,00	49,94%

Pasivo Corriente

Proveedores comerciales	50,00	4,14%
Acreedores de servicios	66,67	0,92%
Personal de la empresa	16,67	2,30%
Administraciones públicas	67,50	2,03%
Deudas a corto	1.419,17	18,87%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.620,00	28,26%

Triángulo de las operaciones

TOTAL ACTIVO	8.120,00	100,00%
---------------------	-----------------	----------------

TOTAL PASIVO	8.120,00	100,00%
---------------------	-----------------	----------------

Cuenta PyG

Ventas	10.000,00	100%
Coste Ventas	1.000,00	10%
Gtos. Explot	2.000,00	20%
Gts. Personal	5.000,00	50%
Resto Gastos	200,00	8%
Beneficio	1.200,00	12%

Las Cifras son en miles



Stock de ciclo (maniobra)

Es el que se va utilizando desde la entrada de los productos en el almacén hasta que la demanda lo agota...

¿hasta adonde se puede agotar?

...¡HASTA EL NIVEL DEL STOCK DE SEGURIDAD!!

Stock de seguridad

Se mantiene en previsión de circunstancias excepcionales y no se utiliza mientras se puedan realizar previsiones de consumo y los plazos de entrega.

¡¡ES UNA INVERSION PERMANENTE!!, y tiene un coste FINANCIERO PARA PODERLO MANTENER.

Ejemplo:

Al cierre del ejercicio en pérdidas y ganancias

Ventas facturadas	1.000,00	
Existencias Iniciales	50,00	
Compras del ejercicio	1.000,00	
Existencias Finales	50,00	
CMV (coste medio venta)	1.000,00	10,00%

Al cierre del ejercicio en el balance

Stocks de Seguridad	50,00	2,50%
Stock de ciclo	500,00	5,00%
Valoración Existencia final	50,00	7,50%

En el balance

Existencias	50,00	4,14%
-------------	-------	-------

Analizamos el tema

Valor de Existencias $\times 360 / \text{CMV}$	270,00	Dias
Rotación de las Existencias	1,33	Rotaciones/Año

Analizamos el tema

Valor de Existencias que rotan $\times 360 / \text{CMV}$	180,00	Dias
Valor de Existencias $\times 360 / \text{CMV}$	2,00	Rotaciones/año

Sigamos analizando

En dinero para el primer plantamiento	50,00	Valor en balance
En dinero para el segundo plantamiento	500,00	Valor en balance



Domicilio Oficina
Avada Ronda 7
03600 ELDA

CCC
IBAN

Entidad	Oficina	DC	Nº de Cuenta
9999	4170	70	3910257890

ES46 9999 4170 70 3910257890

Vencimiento **7 de Marzo de 2013**

EUROS **// 2,458 //**

Por este pagaré me comprometo a pagar el día de vencimiento indicado

A: **A LA ORDEN DE LUIS SÁNCHEZ MAESTRE**
EUROS Dos mil cuatrocientos cincuenta y ocho

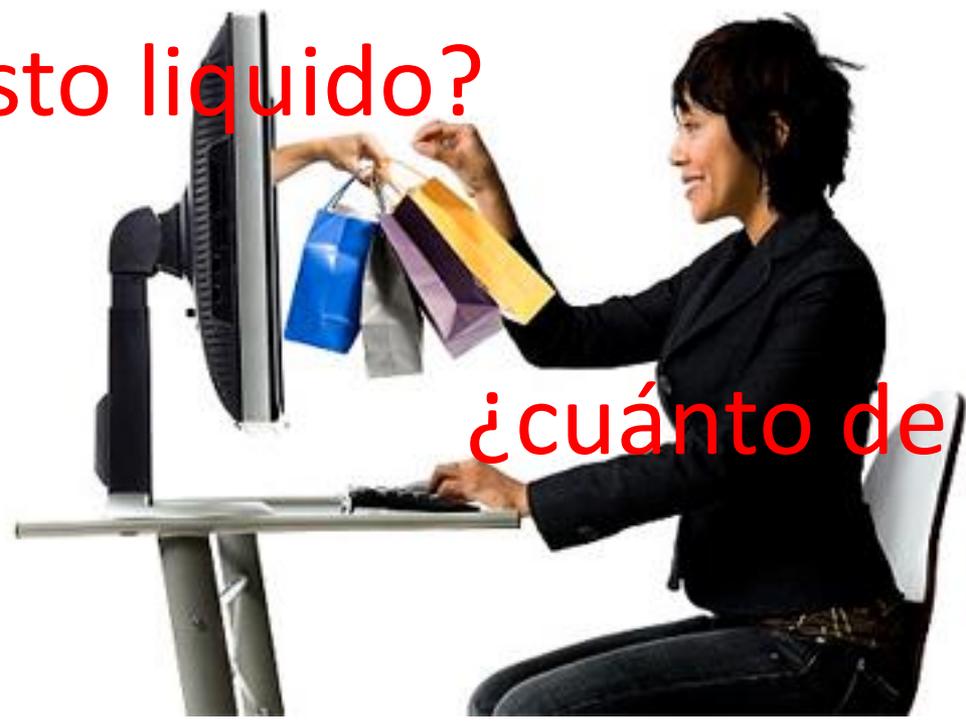
No a la orden

ELDA a 7 de Enero de 2013

SERIE

¿Esto liquido?

0001525



¿cuánto de liquido?

Ejemplo:

En el balance

Cientes	1.300,00	29,25%
---------	----------	--------

Al cierre del ejercicio en la cuenta PyG

Ventas facturadas	1.000,00
-------------------	----------

Al cierre del ejercicio en el balance

Cientes	1.300,00
Cientes, efectos comerciales cobrar	1.500,00
Cientes, dudosos cobrar	1.000,00
Total saldo de crédito a clientes	3.800,00

Analicemos el tema

Saldo de clientes / Ventas	130,80	días
Rotación de las cuentas de clientes	7,89	Rotaciones/Año

Analicemos el tema

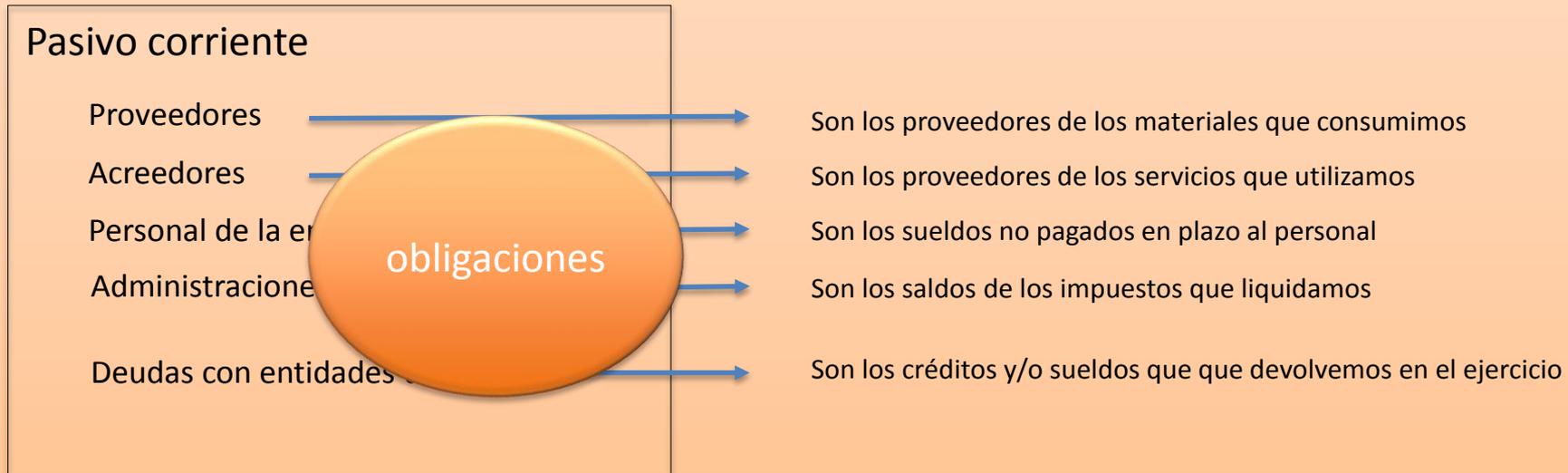
Saldo de clientes / Ventas	172,80	Días
Rotación de las cuentas de clientes	2,08	Rotaciones/Año

Sigamos analizando

El dinero para el primer planteamiento	1.300,00	Valor en el balance
El dinero para el segundo planteamiento	1.800,00	Valor en el balance

¿Y qué pasa con los clientes dudosos cobrar?

PASIVO



Representa a una parte de lo que nos financian nuestras inversiones.

Ejemplo:

Pasivo Corriente

Proveedores Comerciales	50,00	4,14%
Acreedores de Servicios	66,67	0,92%
Personal de la Empresa	16,67	2,30%
Administraciones Publicas	67,50	2,03%
Deudas Corto	419,17	18,87%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.200,00	28,26%

Al cierre del ejercicio en la cuenta PyG

Compras adquiridas en el ejercicio 1.000,00

Al cierre del ejercicio en el balance

Saldo de proveedores 50,00

Total saldo del credito de proveedores 50,00

Analicemos el tema

Saldo de proveedores / Compras 270 Dias

Rotación de las cuentas de proveedores 1,33 Rotaciones/Año

RESUMEN DE LA PARTE A



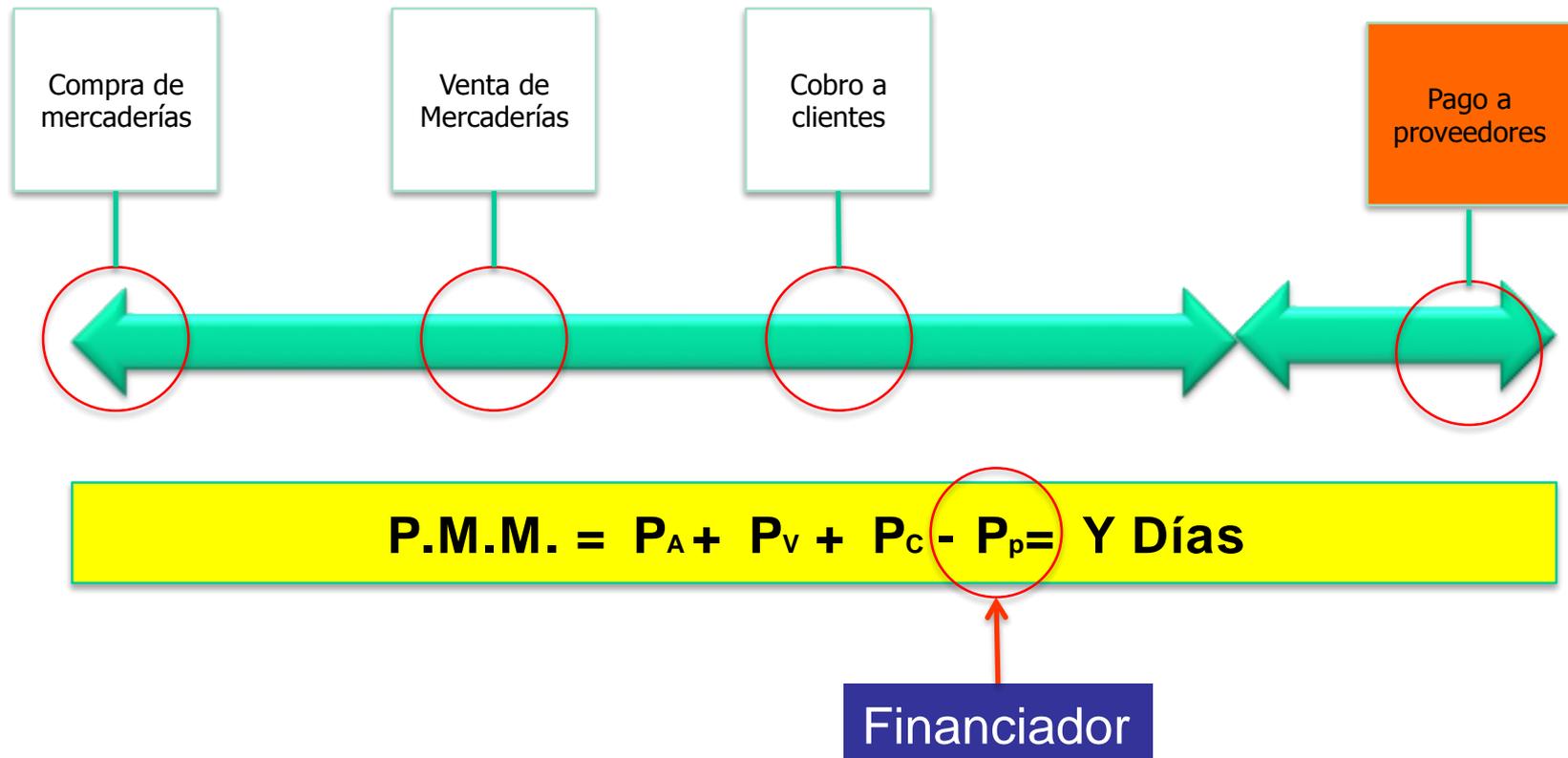
No es posible apreciar en las masas patrimoniales de base, ninguna información que nos anticipe o nos demuestre si tenemos o no tenemos liquidez en el sistema con los saldos que aparecen en ellas.

Solo cuando ponemos conocimiento y mecanismos de análisis y/ o de control y llevamos los resultados obtenidos a estudio obtenemos indicadores que ya nos dicen mucho sobre nuestro objetivo. “La liquidez”



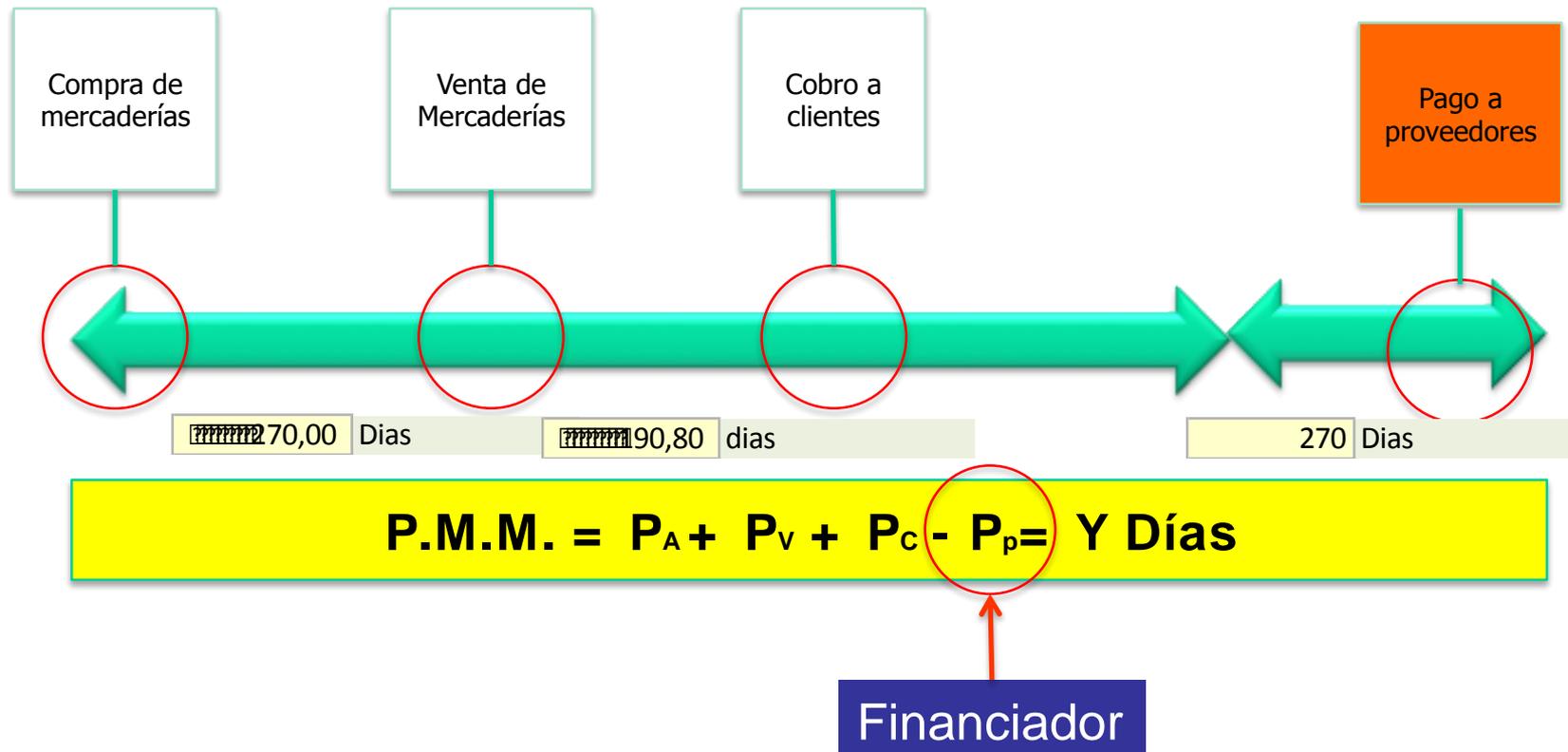
..., o la espera a que la fruta madure

El periodo de maduración es un planteamiento que nos permite comprender como obtenemos una parte de la financiación de nuestras inversiones operativas. Nos permiten comprender...: Además, porque no generamos liquidez



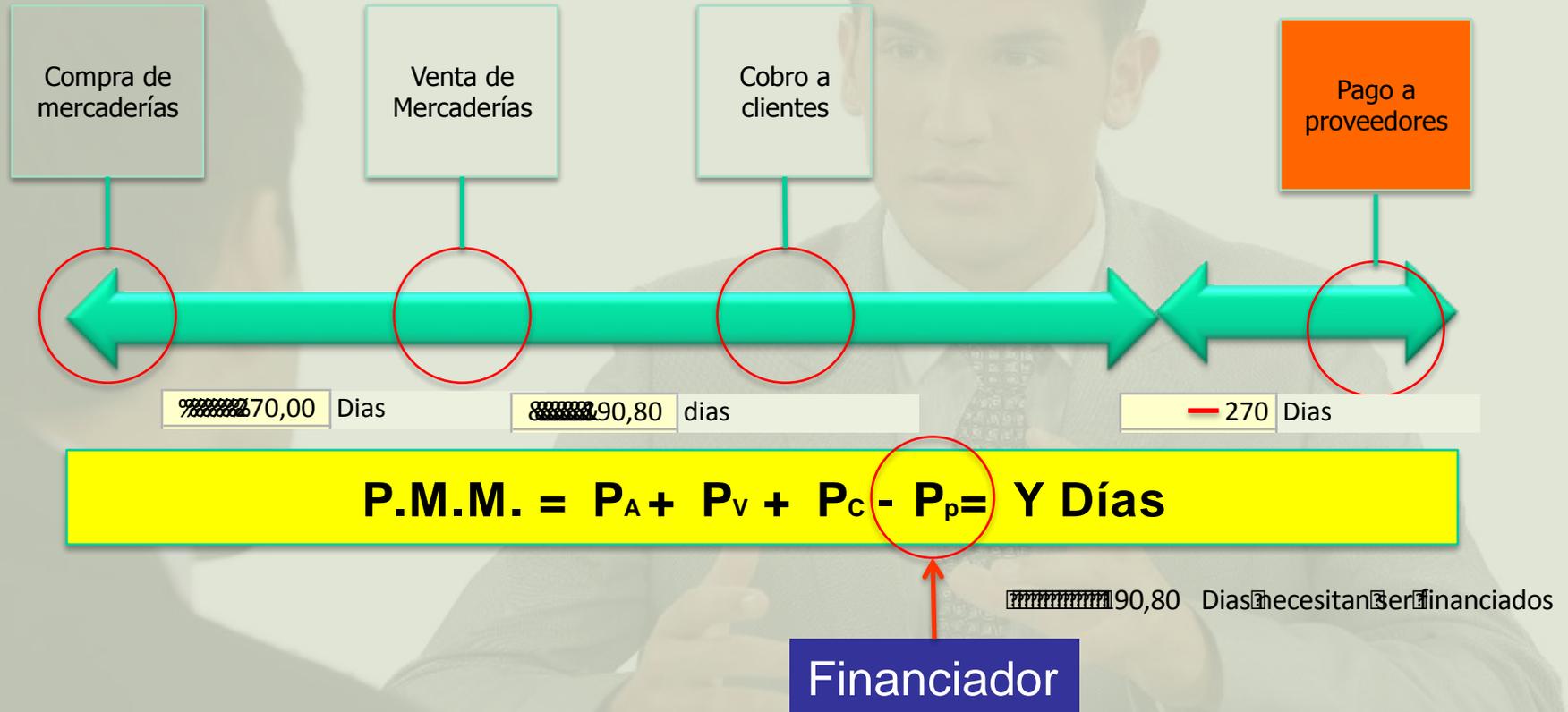
Pero tambien nos permite entender como podemos mejorar nuestros procesos!

El periodo de maduración es un planteamiento que nos permite comprender como obtenemos una parte de la financiación de nuestras inversiones operativas. Nos permiten comprender...: Además, porque no generamos liquidez



Pero tambien nos permite entender como podemos mejorar nuestros procesos!

Ejemplo:



Ejemplo:

Lo primero de las operaciones

Activo circulante para operaciones (Sin caja)	777.050,00	777.050,00	270,00	Dias
Pasivo circulante que financia operaciones	777.750,00	777.750,00	90,80	dias
Falta financiación, ¿Quién financia esto?	777.300,00	777.300,00	270	Dias
			90,80	Dias necesitan ser financiados

Financiación espontánea que ayuda	
Acreeedores de servicios	777.66,67
Personal de la empresa	777.16,67
Administraciones públicas	777.67,50
No es suficiente	777.50,83

Falta financiación, ¿Quién financia esto? **777.349,17**

Deudas a corto **777.419,17**

¿pero esto es suficiente...NO?

NOS FALTAN 30 EUROS POR FINANCIAR **777.30,00**

¿De dónde sale esto...?

RESUMEN DE LA PARTE B



- No todos los elementos que componen el activo corriente se convierten en liquido al mismo tiempo.
- En muchos casos, alguno de ellos nos engaña, porque su realidad es que nunca se convertirá en liquido. Por Ejemplo los stocks de seguridad.
- Los saldos de los créditos que concedemos a nuestros clientes dependen de nuestra asunción de riesgos para poderlos hacer líquidos, y en estos casos nos generan además gastos que se comen el margen. En otros casos mantenemos saldos que nunca recuperaremos y que un acto de fe irracional con nuestros queridos morosos, pensemos que ellos a nosotros ¡si que nos van a pagar!
- Por otro lado tenemos al grupo de “otros deudores, más las inversiones financieras más créditos fiscales que no queremos cobrar por si acaso!
- Por lo tanto convertirlos en líquidos es un tema complejo y que muchas veces aunque siempre dependan de nuestra buena gestión perdemos en el día a día poder sobre ellos y dejamos dicho poder en manos de terceros aunque sea de forma inconsciente



Hay que convertir esto en tesorería



Domicilio Oficina
Avda Ronda 7
03600 ELDA

CCC	Entidad	Oficina	DC	Nº de Cuenta
IBAN	9999	4170	70	3910257890
ES46 9999 4170 70 3910257890				

Vencimiento **7 de Marzo de 2013**

EUROS **// 2,458 //**

Por este pagaré me comprometo a pagar el día de vencimiento indicado

A: **A LA ORDEN DE LUIS SÁNCHEZ MAESTRE**
EUROS Dos mil cuatrocientos cincuenta y ocho

No a la orden

ELDA a 7 de **Enero** de **2013**

Lugar y fecha de emisión

SERIE: **8,734,570,0** Nº: **7500,4**

Pagaré

|||||00015253|||||1235^^^012365423

Ejemplo:

Cobros del ejercicio	4.700,00
Pagos del ejercicio	8.569,17
Por proveedores	250,00
Por acreedores	2.633,33
Por personas físicas	4.583,33
Por administraciones públicas	1.102,50
TOTAL TESorería OPERATIVA	-3.869,17

→ Viene del activo corriente

→ Viene del pasivo corriente

Cobros de entidades financieras	50,00
Pagos de entidades financieras	100,00
TOTAL TESorería FINANCIERA	-50,00

→ Viene de la cuenta de pérdidas y ganancias 76.

→ Viene de la cuenta de pérdidas y ganancias 56.

Caja de inicio del ejercicio	500,00
------------------------------	--------

→ Viene del activo corriente

TESorería TOTAL	-3.419,17
------------------------	------------------

Ejemplo:

Gestión y Control de la Tesorería	
Cobros del ejercicio	4.700,00
Pagos del ejercicio	8.569,17
Por proveedores	250,00
Por acreedores	2.633,33
Por personas	4.583,33
Por administraciones públicas	1.102,50
TOTAL TESorería OPERATIVA	-3.869,17
Cobros Entidades financieras	50,00
Pagos Entidades financieras	100,00
TOTAL TESorería FINANCIERA	-50,00
TESorería DE LAS OPERACIONES	-3.919,17
Caja de inicio del ejercicio	500,00
TESorería TOTAL	-3.419,17
Creditos de clientes para remesar (cartera)	5.300,00
Financiación Bancaria (descuento efectos)	3.419,17

¿Una solución?



Tesorería a "0"

RESUMEN DE LA PARTE C



- La tesorería es un instrumento de la gestión que nos permite utilizando la técnica de flujos de caja una herramienta de control de la gestión. Lo que nos sirve para tener en cuenta ciertos datos cuyos movimientos nunca vamos a ver en la cuenta de perdidas y ganancias, por ejemplo los prestamos o la póliza de crédito. Por eso es tan importante aplicar esta técnica en la empresa. ¡Nos ayuda a mantener el control!
- Por otra parte se suele confundir en las empresas llevar una caja (cobros/pagos) con la gestión de la tesorería, técnica con la que se trabajan al mismo tiempo realidades con estimaciones, por lo tanto alineados con las políticas financieras de la empresa.



NOF..., ¿QUÉ SON?

El concepto NOF (Necesidades operativas de fondos) es el dinero que nos hace falta para financiar las operaciones después de que la financiación operativa representada por el crédito de los proveedores más la financiación espontánea hayan aportado su parte

A. Corriente
(-) (proveedores comerciales)
(=) N.O.F.

TODO UN ESCENARIO DEL CORTO
PLAZO EMPRESARIAL

Ejemplo:

Lo primero de las operaciones

Activo Circulante para operaciones (Sin Caja)	776.050,00
Pasivo Circulante que financie operaciones	777.350,00
Falta financiación, ¿Quién financie esto?	775.300,00

Financiación espontánea que ayuda	
Acreadores de servicios	777.66,67
Personal de la empresa	777.16,67
Administraciones públicas	777.67,50
No es suficiente	777.50,83

Falta financiación, ¿Quién financie esto?	777.349,17
--	-------------------

Deudas a corto	777.419,17
-----------------------	-------------------

¿pero esto es suficiente...NO?

NO FALTAN 30 EUROS POR FINANCIAR	777.30,00
---	------------------

¿Y AHORA QUIÉN FINANCIAR ESTO...?

Ya estamos nuevamente con los líos?



Ejemplo:

Lo primero de las operaciones

Activo Circulante para Operaciones (Sin Caja)	776.050,00
Pasivo Circulante que Financia Operaciones	777.350,00
Falta financiación, ¿Quién financia esto?	776.300,00

Financiación espontánea que ayuda	
Acreeedores de servicios	777.66,67
Personal de la empresa	777.16,67
Administraciones públicas	777.67,50
No es suficiente	777.50,83

Falta financiación, ¿Quién financia esto?	776.349,17
---	------------

Deudas a corto	776.419,17
----------------	------------

¿pero esto es suficiente...NO?

NO FALTAN 30 EUROS POR FINANCIAR	777.30,00
---	------------------

¿Y AHORA QUIÉN FINANCIAR ESTO...?

Otros inmovilizados

Deudores	777.000,00
Inversiones financieras temporales	777.500,00
Caja y bancos	777.500,00
TOTAL RESTO ACTIVOS CORRIENTES	776.000,00

¡ojo!, que todavía falta financiar esto...?



Ejemplo:

Lo primero de las operaciones

Activo Circulante para Operaciones (Sin Caja)	777.050,00
Pasivo Circulante que financia Operaciones	777.750,00
Falta de financiación, ¿Quién financia esto?	777.300,00

Financiación espontánea que ayuda	
Acreedores de Servicios	777.166,67
Personal de la Empresa	777.166,67
Administraciones Públicas	777.167,50
No es suficiente	777.50,83

Falta de financiación, ¿Quién financia esto?	777.349,17
--	------------

Deudas a corto	777.419,17
----------------	------------

¿pero esto es suficiente... NO?

NOS FALTAN 30 EUROS POR FINANCIAR	777.30,00
--	------------------

¿Y AHORA QUIÉN FINANCIAR ESTO...?

Otros inmovilizados	
Deudores	777.000,00
Inversiones financieras temporales	777.500,00
Caja y Bancos	777.750,00
TOTAL RESTO ACTIVOS CORRIENTES	777.000,00

Capitales permanentes	777.3.000,00
Activos no corrientes	777.0.070,00
FONDO DE MANIOBRA	777.930,00

Y... Esto ¿que es?

Pues, ¡el musculo financiero de las empresas!, pero esta... ¡Ya es otra historia!

Gracias

A red pencil is shown on the right side of the image, having just finished writing the word 'Gracias' in a black, cursive font. The pencil is angled downwards, and its tip is at the end of the word. A long, thin black line extends from the tip of the pencil across the width of the word.

Por su atención

Luis Alberto Sequí

[*lsequi@grupoentornoempresarial.com*](mailto:lsequi@grupoentornoempresarial.com)

[*www.grupoentornoempresarial.com*](http://www.grupoentornoempresarial.com)