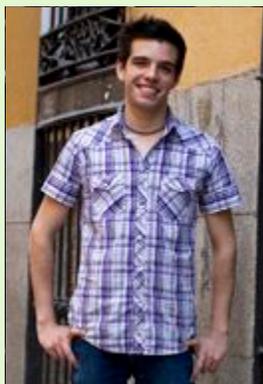


La tesorería de la empresa y su control.



Caso práctico



Jorge ha sido contratado para trabajar en el departamento financiero de una importante empresa dedicada a la comercialización de materiales y herramientas para la realización de instalaciones eléctricas.



Su primer puesto de trabajo en la empresa va a ser en el servicio de tesorería, que está dentro del departamento financiero. Sus jefes le han dicho que es el lugar más idóneo para que adquiera una visión general tanto de las operaciones comerciales que realiza la empresa, como de los clientes y proveedores que tiene la misma.

Su trabajo va a consistir, básicamente, en:

- ✓ Gestionar los cobros y pagos de pequeño importe que se realizan en la propia empresa.
- ✓ Comprobar que los cobros de las ventas y los pagos de las compras realizadas a crédito o a plazos, se han efectuado en los plazos fijados y han sido correctamente anotados en la cuenta corriente de la empresa.
- ✓ Realizar, con una periodicidad máxima de un mes, el presupuesto de tesorería.

Jorge está muy contento porque sabe que cualquier duda que le pueda surgir, la podrá consultar con Pilar, que lleva ya varios meses trabajando en ese mismo departamento. Y hasta ocupar un puesto en el mismo también realizó diversas tareas y trabajos; al igual que ahora le va a tocar a él.



Educación y Formación Profesional.

[Aviso Legal](#)

1.- Tesorería: definición y funciones.



Caso práctico



Es el primer día de trabajo, Pilar le explica a Jorge el tipo de productos que produce y vende la empresa; así como las materias primas que adquieren para el proceso productivo.

Pero a Jorge lo que más le interesa es conocer cómo tiene organizada la empresa los cobros de las ventas que realiza y el pago de las diversas compras. Pilar le pide que tenga un poco de paciencia; que todo lo irá viendo. En un primer momento necesita saber cómo está organizado el servicio de tesorería y qué funciones realiza en esta empresa.

Cuando entras en una oficina o en un banco seguramente te habrás fijado en el tipo de operaciones que están haciendo las personas que allí trabajan; **¿pero serías capaz de describir todas las tareas que realizan?** Seguramente no; ya que hay algunas que se hacen "cara al público" pero hay muchas otras que, también son necesarias, no se ven tan fácilmente.

El tipo de trabajo que más se ve del servicio de tesorería es el de realizar pagos y cobros; pero tiene más funciones. Y las más importantes están relacionadas con el registro y seguridad del dinero, también denominado  medios líquidos por su permanente circulación.

La **tesorería de una empresa o entidad económica** está formada por el conjunto de medios líquidos que dispone, esto es, las cantidades de dinero depositadas en caja o en cuentas bancarias.

Los **medios líquidos** forman parte del patrimonio empresarial y constituyen un elemento, cuya gestión y control es fundamental e imprescindible en la vida de cualquier empresa. Por ello comprenderás que es importante conocer cuándo y qué importe se debe pagar y cobrar en cada momento, con el fin de disponer de saldo suficiente o adoptar las decisiones oportunas para cumplir las obligaciones adquiridas y los plazos establecidos.



En ocasiones las dificultades de las empresas no vienen derivadas del trabajo que realizan,

sino de su limitada capacidad para generar o mantener suficiente liquidez para poder cumplir los vencimientos de los pagos.

El **servicio de tesorería de la empresa** es el responsable de la ejecución de pagos y cobros, el control de la caja y de las cuentas bancarias y la realización de las gestiones bancarias que se precisen.



Debes conocer

La tesorería de la empresa no sólo realiza cobros y pagos, sino que además debe llevar un preciso y puntual control de todos sus movimientos. Como un adelanto de lo que vamos a estudiar en esta unidad, visualiza la siguiente presentación.

Funcionamiento de la tesorería



[DESCARGA PRESENTACIÓN](#)
[Resumen textual alternativo](#)

1.1.- ¿Cómo se generan los medios líquidos?

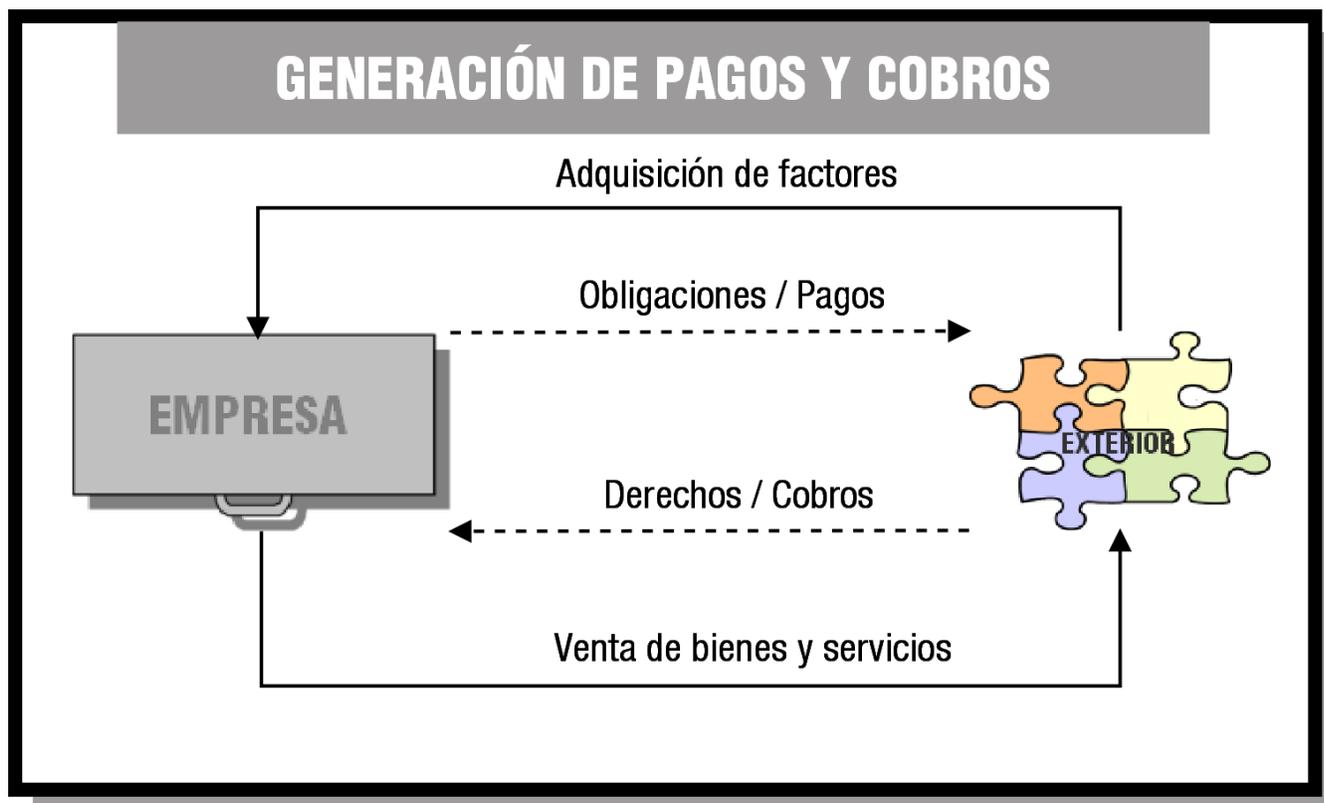
O dicho de manera más coloquial, **cuáles son las causas que originan cobros y pagos o entradas y salidas de dinero.**

Por un lado, la empresa proporciona al mundo exterior una serie de bienes y servicios obteniendo a cambio unos derechos de cobro que se materializarán, al vencimiento, en dinero. Por otro, adquiere factores de producción (materiales, suministros,...) que le originan unas obligaciones de pago que darán lugar al desembolso de medios líquidos.

De este modo se establece entre la empresa y el exterior una circulación económica real de productos o servicios (línea continua del gráfico). Paralelamente, y como contraprestación de la misma, se realiza una serie de derechos y obligaciones que dan lugar a una circulación financiera: cobros y pagos (línea discontinua del gráfico).

Aparte de esta relación ventas-cobros, adquisiciones-pagos, existen otros cobros y pagos que no necesitan el antecedente de ventas y adquisiciones, sino que están vinculados a operaciones de financiación, de inversión, de ingresos diversos o de gastos corrientes. Como son la obtención de un crédito, el pago de las cuotas de un préstamo, el cobro de intereses, los pagos de las nóminas del personal, las tasas e impuestos, los intereses bancarios, ...

Así pues, la **actividad económica** produce una **corriente de cobros y pagos**, en dinero o documentos que los representan (cheque, letra de cambio, etc.), que dan lugar a **variaciones en la  tesorería.**



Autoevaluación

Completa los espacios en blanco:

La compra de bienes y servicios genera que se cancelan mediante un .

La venta de productos o la prestación de servicios generan que son cancelados cuando se produce el .

Enviar

1.2.- Funciones del servicio de tesorería.

Una vez que hemos comprendido cómo se generan los medios líquidos, vamos a enumerar cuáles son las funciones del servicio de tesorería de una empresa:



- ✓ **Realizar tanto los cobros como los pagos.** Esta función conlleva también negociar con los proveedores y clientes los medios y plazos en que deben realizarse los mismos.
- ✓ **Analizar y negociar las condiciones financieras** con las entidades financieras por tener en las mismas abiertas cuentas corrientes de la empresa y para solicitar préstamos o créditos.
- ✓ **Adoptar las medidas de seguridad precisas** para proteger los documentos y las cantidades de dinero que se posean.
- ✓ **Realizar comprobaciones periódicas** de los saldos obtenidos, contrastando la información real con la reflejada en libros.
Esta función conlleva dos tipos de operaciones:
 - ◆ con respecto a la caja, realizar arquezos periódicos según las entradas y salidas que tenga la misma;
 - ◆ con respecto a las cuentas bancarias, realizar conciliaciones también periódicas.
- ✓ **Registrar las operaciones en sus correspondientes libros auxiliares.** Esta operación se realiza hoy en día mecánicamente con las cajas registradoras o automáticamente a la vez que se contabilizan los pagos y cobros. Salvo en el caso de caja, que suele llevarse un libro que se cumplimenta a mano.
- ✓ **Elaborar y controlar la previsión de cobros y pagos** que debe realizar la empresa a corto plazo. Realizar la previsión futura de cobros y pagos a través del presupuesto de tesorería con el fin de conocer la liquidez prevista; puesto que la empresa necesita conocer si será capaz de atender las necesidades que se le pudieran plantear en un futuro, evitando con ello gastos innecesarios.
- ✓ **Decidir sobre la inversión de los fondos** sobrantes u ociosos para lograr su máxima rentabilidad.



Autoevaluación

Completa las palabras que faltan en el siguiente texto:

El servicio de tesorería es el responsable de [] los cobros y pagos de la empresa, tanto por caja como por banco.

Los derechos de cobro surgen como consecuencia de los productos o servicios que la empresa proporciona al exterior y se materializan en medios líquidos cuando se [] .

Las obligaciones de pago surgen como consecuencia de la

de bienes y suponen una disminución de medios líquidos cuando se pagan.

Enviar

2.- El proceso de cobros y pagos.



Caso práctico



Jorge está deseoso de ponerse manos a la obra. Su primera tarea va a ser gestionar los cobros y los pagos que la empresa realiza



como consecuencia de su actividad habitual.

Para ello, Pilar le explica cómo se gestionan los cobros y los pagos una vez que el departamento financiero tiene los justificantes de las ventas y compras realizadas. Y le aconseja que hable con los responsables de compras y ventas para que éstos le expliquen la documentación y proceso que se realiza en cada operación comercial.

Primero va a hablar con los responsables de almacén o de compras. Quiere saber qué procedimientos se siguen desde que se realiza un pedido hasta que se suministra la mercancía; así como el recorrido que llevan los documentos hasta gestionar el pago.

Y posteriormente con los responsables de ventas para conocer el sistema aplicado para servir los géneros que otras empresas solicitan; y el proceso documental para agilizar el cobro de las ventas.

Después de leer el caso práctico, también tú puedes preguntarte cómo es el proceso que origina los cobros y pagos. A lo largo de este apartado vas a poder responder a tus preguntas, comenzando por el proceso de cobros para posteriormente abordar el proceso de pagos.

2.1.- Proceso de cobros.

¿De dónde proceden los ingresos que periódicamente tienes?; normalmente del trabajo que realizas. ¿no?. ¿Y los que tienen las empresas?.

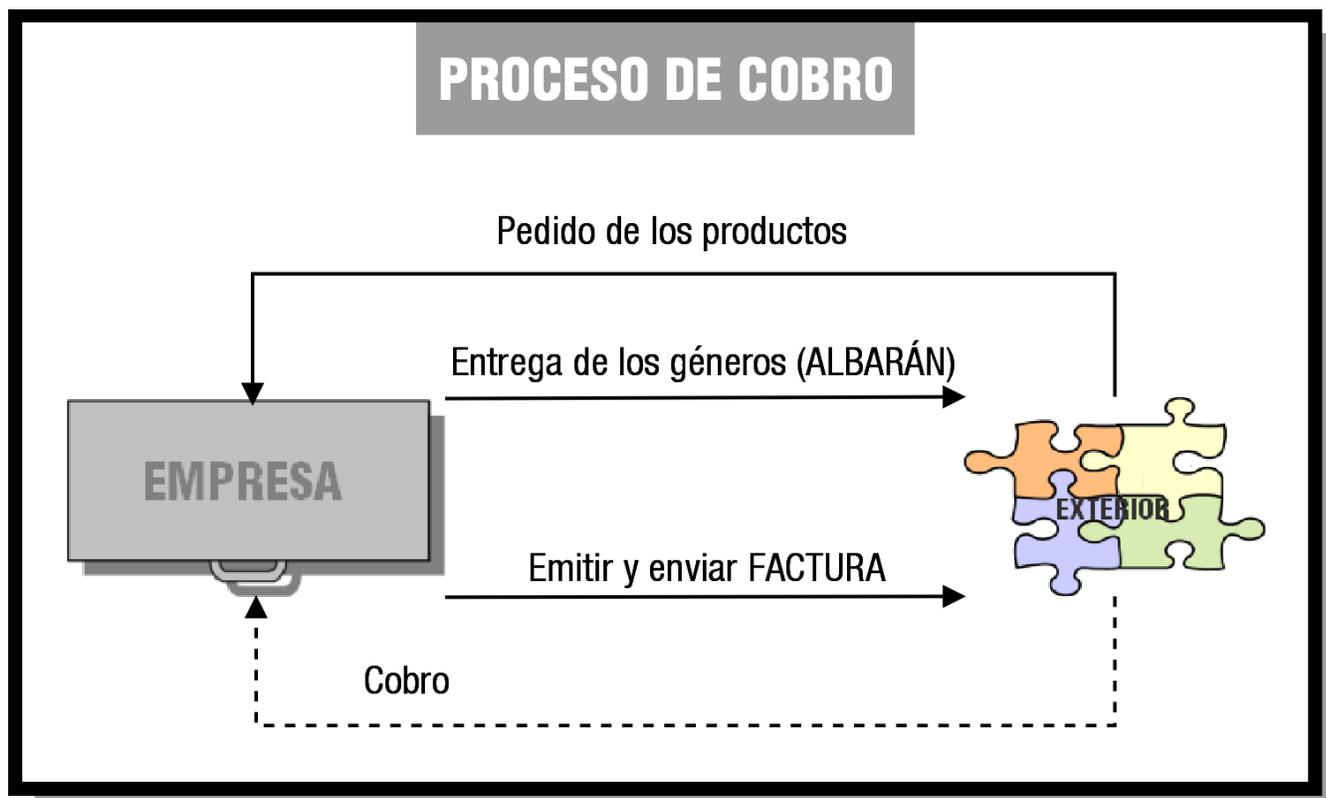
Los **cobros o ingresos de medios líquidos** que las empresas obtienen, provienen fundamentalmente de las ventas de los productos o servicios que se corresponden con el tráfico habitual de las mismas, que son las que proporcionan liquidez cuando se realiza su cobro.

Pero también se pueden realizar ingresos procedentes de otro tipo de operaciones, diferentes a las generadas por su actividad principal. Como son cobro de intereses, por la venta de elementos de inmovilizado,...

En el caso de operaciones que conllevan la **entrega de un bien o producto**, el proceso que va desde que se realiza una venta hasta su cobro es:

1. Se inicia cuando los clientes realizan un **pedido** de géneros.
2. Una vez que la empresa ha procesado el pedido, es conveniente que se realice una entrega rápida y correcta del bien o servicio para agilizar la facturación, emitiendo el correspondiente  **albarán o nota de entrega**.
3. El siguiente paso es **emitir la factura**, que puede hacerse de dos formas distintas:
 - a. Facturar al entregar el producto, en cuyo caso no sería necesario el albarán. Esta opción elimina la elaboración de un documento y facilita la financiación acortando el período de cobro. Sin embargo, no siempre se puede realizar y requiere una buena organización empresarial.
 - b. Facturar después de haber entregado el producto con un albarán. Tiene el inconveniente, respecto al método anterior, de retrasar la facturación y, por lo tanto, ampliar el período de cobro.
4. Y por último, **cobro del derecho** generado por la venta de los bienes.

Si la empresa se dedica a la **prestación de servicios** (emitir informes, preparar campañas de publicidad, o prestar servicios personales), en lugar de entregar un albarán cuando presta el servicio, emitirá un **justificante o minuta** del servicio prestado.



En función del momento de pago o cobro, se puede distinguir entre:

- ✓ **Al contado.** El pago o cobro se efectúa en el momento de recibir los bienes o servicios, ya sea con dinero en efectivo u otros medios (cheque, transferencia...)
- ✓ **A plazo o a crédito.** El pago se efectúa con posterioridad a la entrega. Dependiendo de la duración del aplazamiento, los pagos o cobros serán:
 - A corto plazo: cuando el tiempo aplazado es como máximo un año.
 - A largo plazo: cuando el tiempo aplazado es superior a un año.

2.2.- Proceso de pagos.

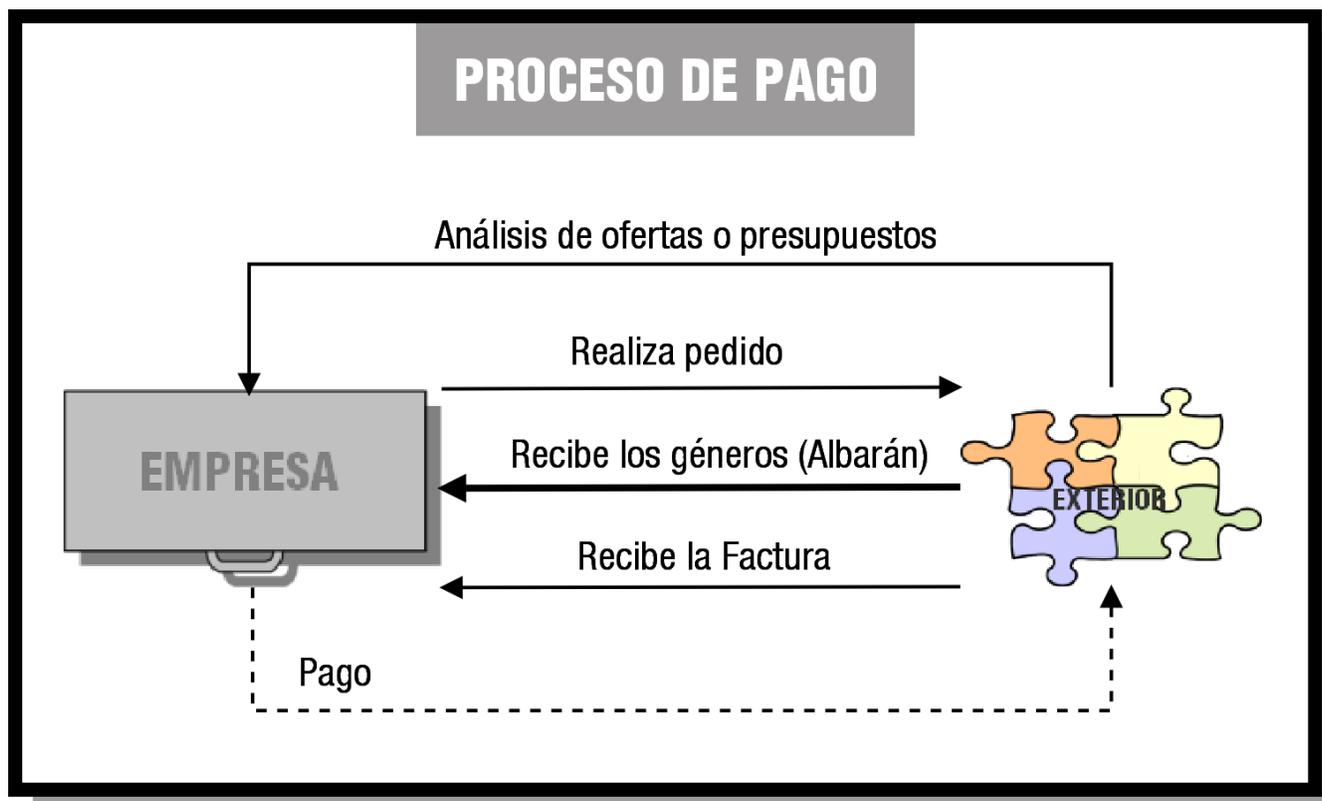
Los pagos que tienes, seguro que son más diversos y variados que los ingresos: alimentación, ropa, ocio, transporte,... y un largo etcétera. Y las empresas, a ti que te parece ¿también tendrán mucha variedad, o serán más concretos?.

Los **pagos (salidas de medios líquidos)** que las empresas realizan son como consecuencia de diferentes situaciones: pagos por compras, pagos a personal, pagos a la Administración Pública, pagos a acreedores,... Los pagos por compras de materias primas, suministros o productos que constituyen el tráfico habitual, siguen un proceso similar a los cobros por ventas:

1. El ciclo se inicia cuando la empresa analiza y define las necesidades de compras que tiene, concretando la cantidad que precisa.
2. Posteriormente, selecciona las ofertas y efectúa el pedido intentando comprar al mejor precio y con las mejores condiciones de pago.
3. Cuando se recibe el producto, se comprueba que se corresponde con el pedido realizado; y que el contenido del albarán coincide con los géneros recibidos.
4. También cuando se reciba la factura se debe comprobar que la misma se corresponde con la compra realizada (pedido); contiene todos los datos identificativos; y las condiciones de pago son las acordadas con el proveedor.
5. Realizadas las comprobaciones anteriores, se paga la factura según se haya convenido: efectivo, cheque, transferencia, pagaré, letra de cambio,...

En la **gestión de los pagos por compras**, al igual que en la de cobros por ventas, es donde existe un mayor margen de actuación en cuanto a los medios que se pueden utilizar: al contado, por cheque, por transferencia, con una letra, etc.

Los pagos a personal, por nómina, suelen ser el segundo concepto de pago, en volumen, de una empresa. Los **pagos a las Administraciones Públicas**, por impuestos (👉 IVA/👉 IGIC/👉 IPSI, IRPF, Impuesto de Sociedades, etc.) y **cotizaciones a la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS)**, se suelen liquidar a través de cuentas del Tesoro y desde las entidades bancarias. Por último, los pagos a acreedores por diferentes tipos de servicios o por compras, que no son el objeto de tráfico habitual de la empresa, presentan una problemática parecida a la de los pagos por compras que hemos estudiado anteriormente.



Debes conocer

La normativa tributaria para **prevenir el fraude y el blanqueo de capitales** establece que **no podrán pagarse en efectivo las operaciones**, en las que alguna de las partes intervinientes actúe en calidad de empresario o profesional, **con un importe igual o superior a 2.500 euros o su contravalor en moneda extranjera**. En estos momentos, año 2021, existe un proyecto de ley que pretende que este límite baje a 1.000 €, pero aún no se ha aprobado y no está en vigor.

Se entenderá por efectivo los siguientes medios de pago:

- ✓ El papel moneda y la moneda metálica, nacionales o extranjeros.
- ✓ Los efectos negociables o medios de pago al portador (cheques bancarios al portador denominados en cualquier moneda...)
- ✓ Cualquier otro medio físico, incluidos los electrónicos, concebido para ser utilizado como medio de pago al portador (tarjetas prepago...)



Autoevaluación

En los textos siguientes completa las palabras que faltan:

Con la mercancía o productos, el documento que se entrega es el .

El documento que tiene validez jurídica y económica en una compraventa es la .

Cuando se desea adquirir una mercancía se formula un .

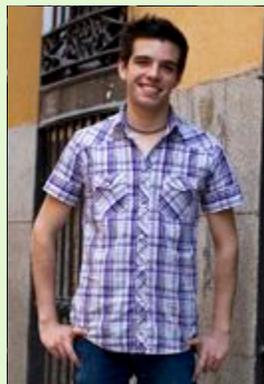
El pago realizado en el momento de recibir los productos se denomina: .

Enviar

3.- Los documentos de cobro y pago.



Caso práctico



Una vez que Jorge ya se ha hecho una composición de lugar de qué operaciones realiza la empresa y qué procedimientos se siguen hasta efectuar los cobros y pagos, va a analizar los medios que se utilizan para documentar los derechos y las obligaciones que se derivan de otras operaciones.



Del abanico de documentos para gestionar los pagos y cobros que existen, cada empresa se decanta por unos u otros. Unas veces por costumbre, otras porque son los que les imponen los clientes o proveedores con los que trabajan, y en otras ocasiones por los menores gastos que conllevan.

Además Jorge sabe que estos medios no son inmutables. Que con la evolución de la tecnología se van modificando algunos y otros quedan obsoletos. Por ello tiene interés en conocer primero, cuáles son los que utiliza la empresa y por qué razones; para más adelante proponer cambios, si la dirección lo estima conveniente.

Para ello va a contar con una ayuda insustituible, la de Pilar. Esta le va a explicar qué documentos utiliza la empresa según el tipo de operación, o de cliente, así como los medios de pago que tienen establecidos con los proveedores de la empresa.

3.1.- El recibo.

Has observado, que cuando entregas una cantidad de dinero a cuenta, para contratar un viaje, reservar la compra de un producto, o iniciar unos trámites, te dan un justificante del pago realizado. Es un recibo.

En las relaciones comerciales entre empresas, también **se expiden recibos**. Así cuando un cliente paga en metálico una factura o entrega una cantidad como anticipo de una futura compra, la empresa vendedora expide un recibo como comprobante del pago realizado.

¿Qué es entonces, un recibo?

Un **recibo** es un documento que reconoce al emisor del mismo, que ha cobrado la cantidad que en él se especifica; y al receptor, que ha realizado el correspondiente pago.

La emisión del recibo la realiza quien recibe el dinero y se lo entrega al que paga, para acreditar la fecha, cantidad y concepto que ha pagado. Se extiende en unos impresos destinados al efecto, que suelen ir en talonarios y constan de dos partes:

- ✓ El recibo propiamente dicho, que se entrega a la persona que efectúa el pago como justificante del mismo.
- ✓ La matriz que queda en el talonario y que contiene los datos esenciales del recibo:
 - ◆ número correlativo del recibo
 - ◆ fecha de emisión del mismo
 - ◆ razón social del pagador
 - ◆ cantidad recibida
 - ◆ concepto por el que se recibe el dinero
 - ◆ razón social del emisor (logo)

La utilización de recibos emitidos mecánicamente es cada vez más habitual, y son confeccionados por los programas de facturación.

En la imagen siguiente puedes apreciar un modelo de recibo. Modelos hay muchos, pero todos tienen el mismo contenido:



Autoevaluación

Indica, para las siguientes afirmaciones, cuáles son verdaderas y cuáles falsas:

Los recibos se emiten en modelos normalizados por ley.

Verdadero Falso

Falso

Los recibos no tienen un modelo normalizado.

El justificante que se recibe cuando se realiza el pago de una compra se denomina: recibo.

Verdadero Falso

Verdadero

El recibo justifica el pago de una cantidad.

Los recibos son emitidos por quienes efectúan el pago.

Verdadero Falso

Falso

Los emite quien realiza el cobro.

En un recibo siempre debe constar la cantidad recibida tanto en número como en letra.

Verdadero Falso

Verdadero

Se debe consignar en letra porque los números se pueden "manipular" pero el texto no.

3.2.- La transferencia bancaria.

En alguna ocasión has realizado o has **recibido un traspaso de dinero de una cuenta bancaria a otra**. ¿Recuerdas cómo se denomina esta operación?: transferencia bancaria. Es un servicio que ofrecen los bancos y cajas con el fin de realizar pagos desde la cuenta bancaria de la que una persona es titular.

Con el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, este tipo de operaciones se realizan desde una entidad bancaria o desde un ordenador con conexión a Internet y acceso a la aplicación del banco, sin necesidad de acudir a la oficina bancaria, a través de los sistemas on-line. Esta forma de operar desde la propia oficina de la empresa, y en el caso de particulares desde la propia casa, ha hecho que la transferencia se haya convertido en la forma más extendida de realizar pagos y traspasos de fondos.

La **transferencia** consiste en la orden dada por el titular de una cuenta del banco o caja de ahorros, para que se abone una cantidad determinada (con cargo a dicha cuenta) en la cuenta de otra persona o entidad, que puede estar abierta o no, en la misma entidad bancaria.

Para realizar una transferencia es preciso indicar (observa la imagen):

- ✔ Los datos del titular de la cuenta (📁 código IBAN y NIF o CIF, como mínimo)
- ✔ Nombre o denominación social de la persona destinataria.
- ✔ Código IBAN número de la cuenta en que se ingresará la cantidad a transferir
- ✔ Concepto por el que se realiza la orden de pago (en los pagos de facturas: número de factura y fecha de emisión)
- ✔ Cantidad a pagar.

Una vez que queda ingresada la cantidad en la cuenta correspondiente la entidad financiera emite un justificante de la operación tanto al ordenante, como al destinatario de la misma.

Esta **modalidad de pago** constituye uno de los medios más utilizados. No obstante presenta dos pequeños inconvenientes:

1. La falta de información que posee el cobrador de la operación, puesto que tiene conocimiento de la misma cuando el banco que recibe el importe transferido se lo comunica, lo cual no suele ser puntual. Este problema queda resuelto si se utilizan los servicios on-line de las entidades financieras.
2. El pago de comisiones bancarias, que en algunos casos encarecen el coste de la operación realizada.



Reflexiona

El desarrollo de las nuevas tecnologías, sobre todo la extensión de Internet, está modificando los usos y formas de realizar los pagos y cobros. El cambio es más importante que cuando se introdujeron las tarjetas de crédito.

Las entidades financieras ofrecen que podamos realizar las operaciones a través de sus páginas Web y con los servicios on-line.

Además con el argumento de ahorrar papel nos ofrecen que en lugar de recibir los justificantes en nuestro domicilio, los consultemos en la web o en la APP de la entidad.

¿Qué te parecen todos estos cambios? ¿Nos benefician como usuarios? ¿Nos ahorran costes?

3.3.- El cheque.

Puede que no hayas emitido un cheque; quizás hayas visto alguno. ¿Conoces qué requisitos debe tener? y ¿qué personas o entidades intervienen en su desarrollo?

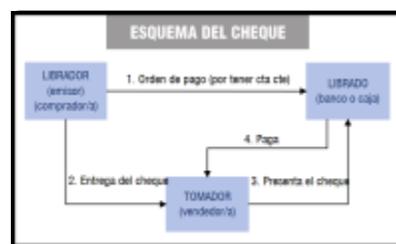
Normalmente, salvo las compras de bienes y servicios de primera necesidad (que pagamos al contado), el resto de pagos los hacemos a través de la cuenta o libreta de ahorros que tenemos abierta en una entidad financiera.

Si somos titulares de una cuenta de ahorros dispondremos de una cuenta en la banca digital o bien una libreta, donde se anotarán las entradas y salidas, y de una tarjeta para realizar pagos. En el caso de abrir una cuenta corriente (que es lo habitual en el caso de empresas), la entidad financiera facilita unos talonarios de cheques con los cuales se puede disponer de los fondos depositados en ella, sin necesidad de sacar el dinero en efectivo. Previamente, la entidad registra las firmas de los titulares, es decir, de las personas que abren la cuenta corriente. Se registran para poder comprobar que las firmas de un cheque de dicha cuenta, que alguien presente al cobro, son auténticas.

El **cheque** es un documento que contiene una orden de pago a la vista para que un banco pague una cantidad concreta, cuando sea presentado por una persona determinada.

Las personas o entidades que intervienen (art. 106 de la Ley 19/1985, Cambiaria y del Cheque) cuando se emite un cheque se denominan:

- ✓ **Librador:** persona que lo expide o emite. Emite la orden incondicional al librado (banco) de pagar a la vista al tenedor del documento una cantidad determinada.
- ✓ **Librado:** entidad bancaria que debe hacer el pago, en la que el librador debe disponer de liquidez.
- ✓ **Tenedor/Tomador:** persona poseedora legítima del cheque a la que se debe pagar la cantidad consignada.



El librador emite el cheque ordenando al librado (banco) que pague una determinada cantidad. Esta orden deriva de un contrato previo -contrato de cheque-, que va asociado al contrato de la cuenta corriente, celebrado entre librado y librador, por el que se obliga a tener fondos en dicha entidad para afrontar el pago del mismo.

La entidad bancaria tiene la obligación de pagar al tenedor todo o parte de los fondos del librador, en el momento de la presentación del cheque.



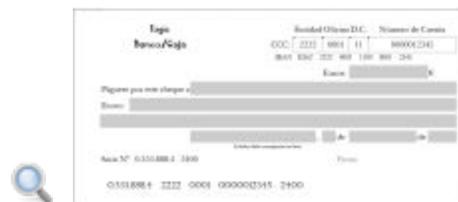
Para saber más

La regulación del cheque, de la letra de cambio y del pagaré está recogida en la denominada Ley Cambiaria. Se trata de una ley publicada en 1985 y con plena vigencia. En los siguientes apartados vamos a hacer referencia a algunos de los artículos de la misma. Por ello es conveniente que conozcas su contenido y puedas consultar los artículos que en la explicación del cheque y de la letra te comentamos.

 [Ley Cambiaria y del Cheque](#) (legislación consolidada) (0.86 MB)

3.4.- Tipos de cheque.

Con el fin de aumentar la seguridad del cheque y evitar que lo puedan cobrar personas ajenas a las designadas por el librador, la **Ley 19/1985 de 16 de julio Cambiaria y del Cheque** contempla dos formas de emisión:



Cheque cruzado (art. 143 y 144). El librador o el tenedor de un cheque puede dibujar o escribir dos barras paralelas en diagonal sobre el anverso, con el objeto de asegurar que su cobro se realiza en una entidad bancaria o directamente en una sucursal de la entidad librada.

Cheque para abonar en cuenta (art. 145). Si se inserta en el anverso la expresión "para abonar en cuenta" o equivalente, el librado no puede abonar el cheque en efectivo; sólo lo puede pagar mediante el ingreso en una cuenta bancaria.

También existe el denominado **Cheque conformado** (art. 110). Es el cheque en el que el banco librado, mediante una mención en él, acredita la existencia de fondos en la cuenta del librador, lo que implica una mayor garantía para el tenedor. El librado retendrá la cantidad necesaria para el pago del cheque a su presentación. Por realizar este servicio, los bancos podrán cobrar una cantidad en concepto de comisión.

La designación de la persona a quien hay que pagar (tenedor) un cheque puede hacerse de tres formas:

1. **Al portador.** El cheque se pagará a cualquier persona que lo presente al cobro. Se puede hacer mediante la expresión "al portador" o dejando en blanco el nombre del tenedor.
2. **Cheque a la orden.** El cheque se pagará a la persona que en él se designe o a otra a su orden (esta última puede, asimismo, designar a otra, y así sucesivamente).
3. **Nominativo.** El cheque se pagará, exclusivamente, a la persona designada en el mismo. Se emite a favor de una persona determinada con la cláusula "no a la orden" u otra equivalente.



Autoevaluación

Completa las palabras que faltan:

La persona o entidad que emite la orden de pagar un cheque se denomina

[REDACTED], y la persona o entidad que lo cobra [REDACTED].

Un cheque que contiene el texto "banco" entre dos líneas paralelas, se denomina [REDACTED]; y significa que el [REDACTED] sólo puede pagarlo mediante el uso de una cuenta bancaria.

Enviar

3.5.- La letra de cambio.

Hasta los años 80 del siglo pasado era habitual que las personas firmáramos letras de cambio para comprar bienes que se pagaban a plazos (piso, coche, electrodomésticos,...). Ahora este instrumento se utiliza únicamente entre empresas y está en desuso al sustituirse por otros medios. Y no tanto para aplazar los pagos, como para obtener financiación a través de su negociación, como más adelante veremos en este mismo módulo.

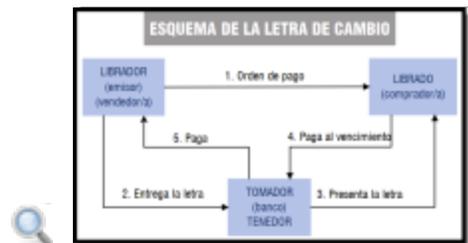
La letra de cambio se puede definir como el título-valor que incorpora una orden incondicionada dada por quien lo emite, a otra persona (banco), de pagar una cantidad determinada de dinero a un tercero.

La letra de cambio nace como consecuencia de una transacción comercial que origina una deuda para el cliente y un derecho de cobro para el proveedor. Siendo emitida, girada o librada por el proveedor.

La **letra de cambio** es un documento extendido por una persona (librador) que obliga a otra persona (librado) a que pague a su vencimiento una determinada cantidad de dinero a la persona designada en el documento (tomador o tenedor).

Los elementos o personas que intervienen en su emisión (art. 1 de la Ley 19/1985, Cambiaria y del Cheque) son:

1. **Librador.** Es la persona o entidad que emite la letra y ordena su pago.
2. **Librado.** Es la persona o empresa a quien va dirigida la orden de pagar la letra a su tenedor en la fecha que señale su vencimiento.



La Ley Cambiaria no obliga al librado a efectuar el pago si previamente no ha aceptado la letra.

La aceptación se produce cuando el librado así lo hace constar firmando la letra. Refuerza el crédito que la letra de cambio incorpora, al incrementar la confianza de que será pagada a su vencimiento, y también facilita su circulación y, por tanto, que el tenedor pueda transmitirla para recibir anticipadamente su importe.

Una vez aceptada la letra, el librado queda obligado a pagarla a su vencimiento.

1. **Tomador.** Es la persona señalada por el librador para cobrar la letra; es el primer poseedor de la misma que, mediante el [endoso](#), puede transmitirla antes de su vencimiento.
2. **Tenedor.** Es el poseedor de la letra transmitida por endoso. El último tenedor es quien debe presentar la letra a su cobro.



Autoevaluación

Relaciona las operaciones indicadas con los elementos de una letra de cambio, escribiendo el número del elemento en el cuadro correspondiente:

Ejercicio de relacionar.

Operación que realiza	Relación	Elemento de la letra de cambio
Emite la letra de cambio	<input type="checkbox"/>	1. Librado
Acepta la letra de cambio	<input type="checkbox"/>	2. Tomador
Cobraré la letra a su vencimiento	<input type="checkbox"/>	3. Tenedor
Figura como primer titular	<input type="checkbox"/>	4. librador

Enviar

Repasa la explicación y la imagen anterior para resolver las dudas.

3.6.- ¿Cómo cumplimentar una letra de cambio?

Cuando vayas a cumplimentar una letra, no olvides que debe estar expedida en un documento oficial, tal como presenta la imagen. Según el importe que vayas a consignar en la misma, el precio a pagar por el documento variará, pues está sujeta al Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados. La razón por la que deben emitirse con este formato oficial es porque la ley que la regula, le otorga garantías en caso de impago y permite su transmisión.

La letra está regulada, al igual que el cheque, en la **Ley 19/1985 Cambiaria y del Cheque**. Para que surta los efectos previstos, la ley establece una serie de requisitos esenciales, así como los elementos que debe contener. En la siguiente imagen se detalla cómo debe cumplimentarse el anverso de una letra:

El diagrama muestra un formulario de letra de cambio con las siguientes partes y anotaciones:

- Cuantía de la letra:** Es caso de discrepancia, se toma la cantidad escrita con letras.
- Fecha en la que el librado tiene que pagar:** Puede ser:
 - A la vista. Se paga en el momento de presentar la letra.
 - A días vista. Los días empiezan a contar desde que se acepta.
 - A días fecha. Los días se cuentan desde la fecha de emisión.
 - Fecha fija. Se indica la fecha concreta de pago.
- Lugar de emisión:** Indica el lugar donde se emite la letra.
- Fecha en la que se ha emitido:** Fecha de emisión.
- Formulario:**
 - Lugar de libramiento
 - MONEDA
 - IMPORTE
 - Fecha de libramiento (Día, Mes, Año)
 - VENCIMIENTO
 - Por esta LETRA DE CAMBIO pagará usted al vencimiento expresado a la cantidad de (importe en letra)
 - Nombre de la entidad que presentará la letra de cambio.
 - CLASE 14*
 - 0,06 €
 - hasta 34,04 €
 - 1 A 0379436
 - en el domicilio de pago siguiente:
 - CÓDIGO CUENTA CLIENTE (CCC)
 - Ofic. de Ofic. DC
 - Núm de cuenta
 - Lugar donde el librado efectuará el pago. Normalmente cta cte bancaria
 - PERSONA O ENTIDAD:
 - Personal o entidad
 - Dirección u oficina
 - Población
 - ACEPTO:
 - Fecha
 - (firma)
 - CLAUSULAS:
 - LIBRADO
 - Nombre
 - Domicilio
 - Población
 - C.P.
 - Provincia
 - LIBRADOR:
 - (Firma, nombre y domicilio)
 - Empresa OAGT, SA
 - C/ Gestión, 50
 - 28001 - 28.011
- Con gastos:** en caso de impago se debe protestar
- Sin gastos:** quien realice el protesto, paga los gastos
- Fecha y firma de la aceptación:** Indica la fecha y firma de quien acepta la letra.
- Nombre y domicilio del librado:** Indica el nombre y domicilio de la entidad que debe pagar.
- Nombre, domicilio y firma del librador:** Indica el nombre, domicilio y firma de quien emite la letra.

Y para que entiendas, paso a paso, cómo cumplimentarla, ejecuta el siguiente enlace que te presenta los elementos recogidos en esta imagen:

Pasos para cumplimentar una letra de cambio.

OAGT

Cumplimentación de la Letra de Cambio

Lugar de libramiento	MONEDA	IMPORTE
Por esta LETRA DE CAMBIO	Fecha de libramiento Día Mes Año	VENCIMIENTO
pagará usted al vencimiento	/ /	/ /
expresado a	/ /	
la cantidad de (importe en letra)	/ /	
en el domicilio de pago siguiente:		
Personal o entidad	CODIGO CUENTA CLIENTE (CCC)	
Dirección u oficina	Entidad Oficina DC	Núm de cuenta
Población	- - -	- - -
ACEPTO	Clausulas	LIBRADOR
Fecha / /	LIBRADO	(Firma, nombre y domicilio)
(firma)	Nombre	Empresa xxxxx
	Domicilio	C/ Gestión, 50
	Población	28001 – Madrid
	C.P.	Provincia



No utilizar este espacio por estar reservado para impresión magnética

[Clik para avanzar](#)

[DESCARGA DE PRESENTACIÓN](#)
[Resumen textual alternativo](#)

Ejercicio resuelto

La empresa OAGT, SA, con domicilio en C/ Gestión, 50 28001, Madrid, dedicada a la venta de equipos informáticos ha realizado una venta por valor de 1.678,50 € (IVA incluido) a Suministros ARSA que tiene su sede social en Zaragoza, Avenida de la Constitución, 60; CP 50013.

Para realizar el cobro se emite y es aceptada el día 18 de mayo de 20xx, una letra con vencimiento a 60 días fecha. El cobro se realizará en la cuenta corriente que la empresa OAGT, SA tiene abierta a su nombre en el Banco X.

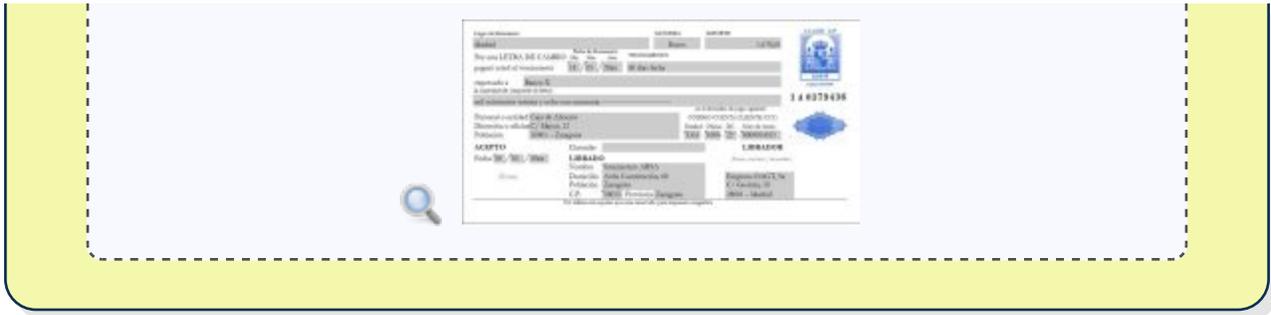
Suministros ARSA manifiesta que el pago lo realizará a través de la cuenta corriente 3333-1000-22-0000054321 que tiene abierta en la sucursal nº 1, sita en la C/ Mayor, 12 de Zaragoza (50001) de la Caja de Ahorros.

Mostrar retroalimentación

Letra de cambio cumplimentada:

27 de 57

4/9/22, 13:00



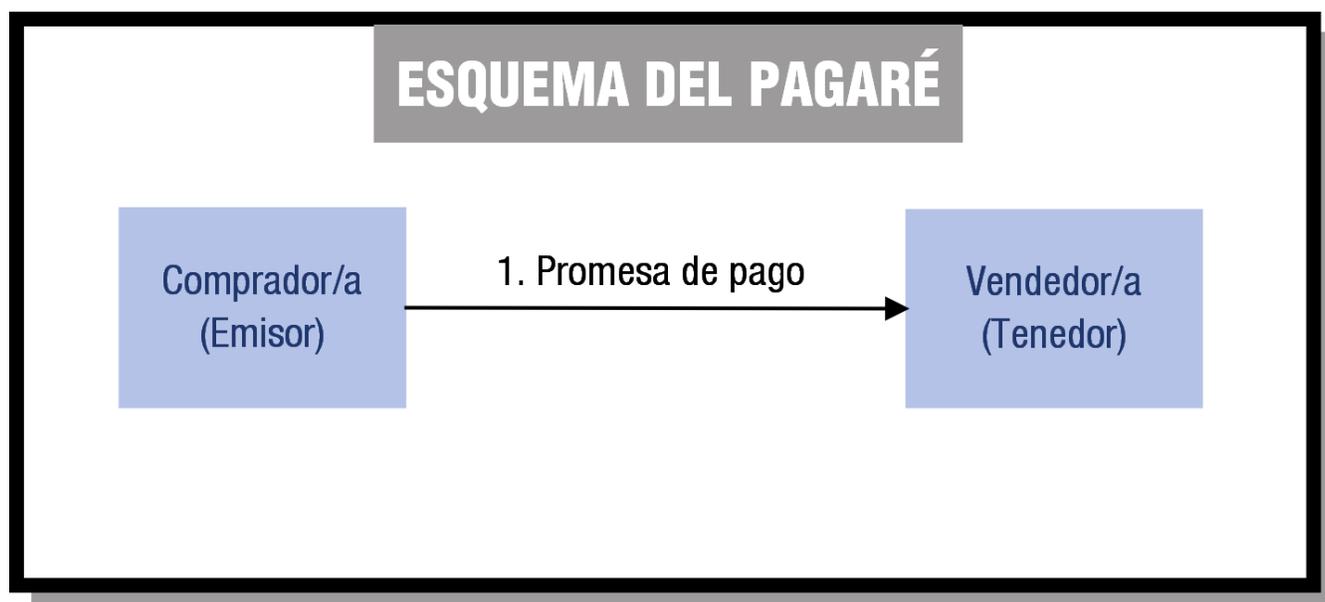
3.7.- El pagaré.

Para completar este apartado sobre los documentos de cobro y pago utilizados por las empresas, veamos el pagaré.

El **pagaré** es un documento por el que el emisor se obliga a pagar al tenedor o a su orden, una determinada cantidad en una fecha determinada.

Es un título muy similar a las letras, por lo que comparte con éstas: normativa referente al vencimiento, intervención, endoso, copias, pago, acciones del impago, destrucción o pérdida, prescripción, cómputo de los plazos y el lugar y domicilio. La diferencia con el cheque es que no es una orden o mandato de pago que se da a un tercero, sino una promesa de pago hecha por el firmante, que se obliga directamente.

La diferencia con la letra de cambio es que ésta contiene una orden incondicionada del librador al librado, y el pagaré manifiesta una promesa incondicionada de una persona o entidad a otra de pagar una suma determinada.



El pagaré se está utilizando cada día más dentro del mercado financiero a medio y corto plazo.

En la siguiente imagen puedes ver un modelo de pagaré:



Reflexiona

Ahora que ya hemos analizado estos cinco medios o documentos para realizar pagos y cobros, piensa cuáles son más habituales, tanto en las operaciones que realizamos las personas físicas, como en las operaciones entre empresas.

Además, infórmate preguntando a otras personas conocidas sobre cómo han evolucionado, tanto en su formato como en su uso, en los últimos 20 años.

4.- El control de la tesorería.



Caso práctico



Jorge ya tiene una idea bastante clara de los flujos que originan cobros y pagos en la empresa. Así como de los medios que se utilizan



normalmente para su gestión.

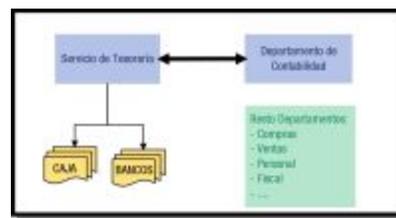
Por ello, a partir de este momento se va a hacer cargo del control y gestión de la tesorería de la empresa. Esto supone que será el responsable de realizar los pagos y cobros de caja, y de comprobar que la cantidad de dinero que hay en la misma coincide con el saldo que refleje el libro registro.

Asimismo será el responsable de comprobar que coinciden los pagos y cobros realizados en las cuentas bancarias con los registrados en la propia empresa.

4.1.- El servicio de tesorería.

Todos procuramos ajustar nuestros gastos al dinero que en cada momento tenemos y a la previsión de ingresos que realizamos. ¿Cómo llamarías tú a esta reflexión?: control, ajuste, previsión,...

En una empresa, la **gestión eficaz de la tesorería** permite a los responsables de la misma tomar decisiones con la suficiente antelación para evitar problemas de liquidez; para buscar financiación; o para re-negociar con los proveedores y clientes las condiciones de pago o cobro.



Este servicio, que normalmente se encuentra ubicado en el departamento financiero de la empresa, debe estar estrechamente relacionado con el departamento de contabilidad; de tal manera que en pequeñas y medianas empresas, es una función más de éste. En el caso de empresas pequeñas, el trabajo que conlleva este servicio lo suele realizar una única persona.

Por lo tanto, y de forma breve, para una **correcta gestión y control de la tesorería** será preciso:

1. Conocer el cuánto y el cuándo de los flujos de caja. El servicio de tesorería debe saber en todo momento el saldo de caja y de todas sus cuentas bancarias, así como los importes y fechas de todos sus pagos y cobros.
2. Tener una política de cobros y pagos y de financiación adecuadas. Es necesario conocer todos los instrumentos de cobro y pago disponibles y cuáles se adaptan mejor a cada situación, proveedor o cliente. Y lo mismo sucede con las fuentes de financiación a las que podemos recurrir; si las conocemos y sabemos su mecánica, mejor podremos adaptarlas a nuestras necesidades.
3. Negociar eficazmente con las entidades financieras. Se puede negociar con los bancos prácticamente cualquier aspecto de las operaciones bancarias: comisiones, intereses, plazos, etc.

Podemos concluir que la información y el tiempo son dos aspectos esenciales en la gestión de la tesorería para evitar situaciones críticas en la empresa, como devolución de pagos a proveedores o la pérdida de confianza de nuestros bancos, lo que puede afectar gravemente a nuestra financiación en un futuro.



Autoevaluación

Indica si es verdadero o falso que cada una de las funciones siguientes las debe realizar el servicio de tesorería:

Realizar la conciliación bancaria.

Verdadero Falso

Verdadero

Para llevar un adecuado control de los cobros y pagos realizados a través de la cuenta corriente.

Cumplimentar el libro inventario de existencias.

Verdadero Falso

Falso

El registro y control del inventario de la empresa, no corresponde al servicio de tesorería.

Realizar la previsión futura de cobros y pagos.

Verdadero Falso

Verdadero

El servicio de tesorería tiene también como función la previsión de cobros y pagos.

Seleccionar, entre tres presupuestos para la compra de un vehículo, cuál adquirir.

Verdadero Falso

Falso

Tesorería realizará los pagos, pero no la selección del elemento de inmovilizado a adquirir.

4.2.- Libro registro de caja.

En el **libro registro de caja** se registrarán las entradas y salidas de dinero en efectivo, así como los cheques entregados por deudores de la empresa, que permanecen provisionalmente en la empresa hasta su ingreso en las cuentas bancarias.



La gestión eficiente de caja comporta la realización de las siguientes tareas:

- ✔ Designación de un empleado como responsable principal de las operaciones de caja.
- ✔ Previsión de los pagos en efectivo que se han de efectuar cada día.
- ✔ Mantenimiento del nivel idóneo de existencias de dinero en la caja, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- ✔ Ejecución de los cobros y pagos; siempre con justificación documental.
- ✔ Anotación diligente de las operaciones.
- ✔ Recuento y arqueo diario al término de la jornada.

El **formato del libro registro de caja** presenta varios modelos, siendo el más frecuente el siguiente:

Libro registro de caja.

Fecha	Concepto-operación	Cobros	Pagos	Saldo
...	241,05
3-oct	Pago paquete postal		15,40	225,65
3-oct	Pago productos farmacia		27,10	198,55
3-oct	Venta mostrador almacén	137,25		335,80
...

El **arqueo o recuento de caja** es el proceso mediante el que se comprueba que el dinero que hay en la caja, es el que debe de haber. Para ello, la suma de billetes y monedas de la caja física de la empresa debe coincidir con el saldo contable de la cuenta de caja, en la que se reflejan los cobros y pagos en efectivo.

Por tanto, el recuento de caja consiste en contar los billetes, monedas y cheques que hay en caja. Por ejemplo, si hacemos el **arqueo** de la caja de la tabla anterior, al finalizar el día 3 de octubre, obtenemos los siguientes datos:

2 billetes de 50 euros.....	100 euros.
4 billetes de 20 euros.....	80 euros.
12 billetes de 10 euros.....	120 euros.
4 billetes de 5 euros.....	20 euros.
12 monedas de 1 euro.....	12 euros.
6 monedas de 50 céntimos.....	3 euros.
8 monedas de 10 céntimos.....	0,80 euros.
TOTAL.....	335,80 euros.

Comprobamos que el **arqueo** es correcto. Pues coincide el saldo del libro registro con el recuento de billetes y monedas.

El **arqueo de caja** es la operación que suele hacerse al final del día, consistente en comprobar que el total de dinero que arroja el recuento de billetes, monedas y cheques conformados que hay en caja, coincide con el saldo del libro de caja que a su vez es el saldo resultante de los cobros y pagos realizados en efectivo.

Si no coinciden las cantidades del recuento y del libro, puede ser debido a las siguientes causas:

- ✔ equivocaciones al cobrar y/o pagar.
- ✔ errores al redactar las cantidades en los justificantes o en el libro registro de caja
- ✔ extravío de algún justificante de cobro o pago, o bien que no se haya realizado.



Autoevaluación

En el siguiente texto, referido a las tareas que conlleva la gestión eficiente de caja, completa los huecos:

La gestión eficiente de caja comporta la [] de los pagos en efectivo, el mantenimiento de dinero en la caja, la [] de los cobros y pagos, la anotación diligente de las operaciones y el [] diario al término de la jornada.

Enviar

4.3.- Libro registro de las cuentas bancarias.

Para llevar un registro de pagos y cobros realizados en la cuenta corriente de la que es titular la empresa, no se utiliza ya un libro registro. Dado que los programas de contabilidad permiten realizar listados de los movimientos de todas las cuentas; que una vez finalizado el ejercicio se pueden encuadernar y guardar como libro registro.

Junto con los libros registro que se obtienen, encuadernan y guardan tras cerrar el ejercicio contable; las empresas también llevan un libro registro donde se archivan los registros de todas las cuentas corrientes de las que es titular.

La **conciliación bancaria** es el nombre con el que se conoce el procedimiento que contrasta los registros sobre pagos y cobros realizados a través de la cuenta corriente, con el extracto que envía la entidad bancaria.

El saldo y los movimientos de las cuentas bancarias anotadas en contabilidad, deben coincidir con los extractos que periódicamente envía el banco. El proceso por el que se comparan o cotejan los movimientos contables con los registros del banco, se denomina  conciliación bancaria. Si no coinciden, hay que buscar las diferencias y sus causas. Éstas pueden ser:

- ✓ Cheques emitidos por nuestra empresa y registrados en nuestra contabilidad, pero que no han sido cobrados todavía en la cuenta bancaria.
- ✓ Transferencias que nos han hecho a nuestra cuenta, pero no hemos recibido comunicación, y por tanto no hemos registrado.
- ✓ Pagos por domiciliación, que el banco ha cargado pero que no hemos contabilizado.

Localizadas las distintas diferencias, sumadas unas y restadas otras, el importe del saldo según la entidad financiera debe coincidir con el saldo de los registros de la empresa.

En la imagen siguiente se puede apreciar el formato que presenta el mayor de la cuenta de Bancos; obtenido de la aplicación contable que utiliza la empresa.

LIBRO MAYOR CUENTA DE BANCOS C/C 57200000								
FECHA	ASIENTO	PROYECTO	ORDEN	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO	
02/01/20XX	1		1	APERTURA CTA CTE	3000,00		3000,00	
05/01/20XX	2		2	TRANSFERENCIA PROVEEDOR		750,76	2249,24	
10/01/20XX	3		2	DOMICILIACIÓN ALQUILER MES		625,00	1624,24	
15/01/20XX	4		1	CH/345.678	1250,18		2874,42	
18/01/20XX	5		2	TELÉFONO 888777		328,40	2546,02	
19/01/20XX	6		2	LIQUIDACIÓN IVA 4T		496,24	2049,78	
20/01/20XX	7		1	TRANSFERENCIA CLIENTE	1578,34		3628,12	
23/01/20XX	8		2	CH/111.222 A PROVEEDORES		356,80	3271,32	
28/01/20XX	9		2	NÓMINAS MES ENERO		2675,40	595,92	
31/01/20XX	10		2	CH/111.223 A PROVEEDORES		124,50	471,42	

Otros libros de registro

Las empresas deberán llevar también control de otros medios de pago y cobro, como letras emitidas, letras aceptadas, vencimiento de proveedores y clientes,... Pero al igual que hemos comentado para las cuentas bancarias, no se utilizan libros físicos, sino listados obtenidos de los programas de contabilidad, así como control de los vencimientos a través de la propia aplicación.

4.4.- ¿Cómo realizar una conciliación bancaria?

En el siguiente ejercicio vas a comparar las anotaciones realizadas en la contabilidad de la empresa, con los cobros y pagos realizados en la cuenta corriente. Vas a observar que no siempre coinciden las fechas. Lo que puede provocar al finalizar un periodo (por ejemplo un mes), que no coincidan los saldos.

Para conocer estas posibles diferencias y determinar sus causas, se realiza la conciliación bancaria.



Ejercicio resuelto

Jorge debe realizar la conciliación bancaria correspondiente al mes de enero. Para ello, pide al departamento de contabilidad el mayor de la cuenta corriente; y se imprime del servicio on-line del banco el extracto del mes de enero de la cuenta corriente.

Una vez que tiene en sus manos ambos documentos, compara uno a uno los movimientos registrados.

Haz tú lo mismo con los extractos siguientes:

Mayor de la cuenta 57200000. Banco X, cuenta corriente, Euros.

LIBRO MAYOR

EMPRESA: OAGT, SA

DESDE: 01/01/20xx

HASTA: 31/01/20xx

SUBCUENTA : 57200000 BANCO X, CTA CTE, EUROS

ASIENTO	FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER	SALDO
1	02/01/20xx	APERTURA CTA CTE	3.000,00	0,00	3.000,00
2	05/01/20xx	TRANSFERENCIA PROVEEDOR	0,00	750,76	2.249,24
3	10/01/20xx	DOMICILIACIÓN ALQUILER MES	0,00	625,00	1.624,24
4	15/01/20xx	CH/ 345.678	1.250,18	0,00	2.874,42
5	18/01/20xx	TELEFONO 888 777	0,00	328,40	2.546,02
6	19/01/20xx	LIQUIDACION IVA 4T	0,00	496,24	2.049,78
7	20/01/20xx	TRANSFERENCIA CLIENTE	1.578,34	0,00	3.628,12
8	23/01/20xx	CH/ 111.222 A PROVEEDORES	0,00	356,80	3.271,32
9	28/01/20xx	NOMINAS MES ENERO	0,00	2.675,40	595,92
10	31/01/20xx	CH/ 111223 A PROVEEDORES	0,00	124,50	471,42
		TOTAL	5.828,52	5.357,10	

Extracto de la cuenta corriente:

Fecha	Concepto	Importe	Saldo
02/01/20xx	Apertura	3.000,00	3.000,00
05/01/20xx	Transferencia proveedor	-750,76	2.249,24
10/01/20xx	Alquiler mes enero	-625,00	1.624,24
15/01/20xx	Ch/ 345.678 a ntro favor	1.250,18	2.874,42
18/01/20xx	Teléfono	-328,40	2.546,02
19/01/20xx	Liquidación IVA 4T año anterior	-496,24	2.049,78
20/01/20xx	Transferencia cliente	1.578,34	3.628,12
23/01/20xx	Ch/ 111.222	-356,80	3.271,32
28/01/20xx	Nómina empleados	-2.675,40	595,92

¿Has detectado alguna diferencia?

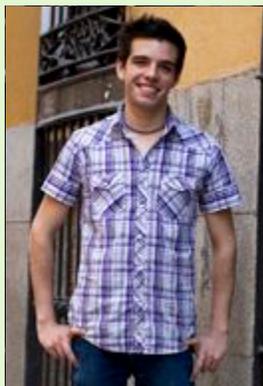
Seguro que sí. Porque sólo fijándonos en los saldos ya vemos que el saldo final no coincide. ¿Por qué?

Jorge ha comprobado que el departamento de contabilidad ha registrado el pago de un cheque por importe de 124,50 € que todavía no ha sido cobrado por el proveedor. Y de aquí sale la diferencia de saldos. Pero sabe que aunque se retrase unos días, ese cheque será cobrado.

5.- El presupuesto de tesorería.



Caso práctico



Jorge está muy satisfecho del trabajo que está realizando y Pilar, de la responsabilidad que tiene para llevarlo a cabo; así como por lo bien que se ha integrado en la organización de la empresa.

Ya tiene un buen conocimiento de los procesos que realiza la empresa y se siente seguro con el trabajo que va realizando. Por ello, el siguiente trabajo que le encargan es que realice el presupuesto de tesorería del primer semestre. Manos a la obra.

Primero pide los presupuestos de ejercicios anteriores para diseñar el formato.

A continuación solicita al departamento de contabilidad, los plazos e importes pendientes de pagar y cobrar.

También solicita a cada departamento que, con los datos de años anteriores y según los objetivos marcados por la dirección, le pasen una previsión de pagos y cobros del primer semestre.

Con todo ello se dispone a realizar el presupuesto de tesorería del primer semestre.

5.1.- El presupuesto de tesorería.

Cuando te planteas comprar un ordenador, un coche o ir de vacaciones ¿tomas papel y lápiz para "hacer números" o los haces mentalmente? De una u otra forma, llevas a cabo un recuento y haces una previsión: cuánto puedo pagar, de qué dinero dispongo, cuánto podré disponer,...



En las empresas, el **presupuesto de tesorería** es un instrumento que tiene por finalidad el conocer las previsiones de tesorería a corto plazo. Se formula normalmente al comienzo del ejercicio económico (con frecuencia año natural) con el fin de proyectar sobre el futuro las previsiones. Las previsiones pueden realizarse para períodos trimestrales, mensuales, quincenales, semanales, diarios, etc., según necesidades.

El **presupuesto de tesorería** consiste por tanto, en estimar, sobre un horizonte de tiempo determinado, los cobros y pagos futuros de la empresa con el fin de tomar las medidas correctoras necesarias para evitar desajustes.

Para la elaboración del presupuesto se siguen estos dos pasos:

1. Conocer la situación actual.

Se empieza realizando un estudio de todos los cobros y pagos que ya están de alguna manera comprometidos y sean ciertos para el período:

- ✓ Ventas y compras realizadas anteriormente, cuyos cobros y pagos están pendientes de realización.
- ✓ Sueldos y salarios, así como las cuotas de la Seguridad Social que hay que pagar.
- ✓ Consumos de electricidad, teléfono y otros suministros que tengamos que pagar.
- ✓ Impuestos que se deben satisfacer.
- ✓ Alquileres a pagar durante el período.
- ✓ Otras deudas adquiridas y no pagadas.

Con todo esto y partiendo de los saldos iniciales en caja y en las distintas cuentas de los bancos, tendremos una primera previsión sobre la situación actual.

2. Prever la situación futura.

A lo largo del periodo contemplado ocurrirán una serie de hechos que darán lugar a nuevos cobros y pagos. A diferencia de los citados anteriormente, estos últimos no los conocemos con certeza, será necesario realizar unas **estimaciones** basándonos en una serie de datos:

- ✓ Analizando las compras y ventas anteriores, con sus correspondientes plazos de pago y cobro.
- ✓ La previsión de sueldos a pagar; así como cuotas a la seguridad social.
- ✓ Las liquidaciones por impuestos a realizar periódicamente.

- ✓ El pago de suministros: luz, agua,...
- ✓ La situación del mercado.
- ✓ El plan de inversiones de la empresa y su financiación.

Obtenemos así una previsión de tesorería mucho más completa, con una información fiable siempre que las estimaciones se cumplan con un margen mínimo de error.



Autoevaluación

Indica, para cada una de las siguientes afirmaciones, si es verdadera o falsa:

El presupuesto de tesorería tiene por finalidad conocer los cobros y pagos ya realizados.

Verdadero Falso

Falso

En el presupuesto se incluyen los cobros y pagos previstos, no los ya realizados.

El presupuesto de tesorería tiene por finalidad conocer las previsiones a corto plazo.

Verdadero Falso

Verdadero

Se elabora con una perspectiva temporal de corto plazo.

El presupuesto de tesorería permite realizar una previsión de pagos y cobros a más de 1 año.

Verdadero Falso

Falso

La finalidad de los presupuestos de tesorería es prever las necesidades de tesorería en el corto plazo.

El presupuesto de tesorería se elabora tanto con datos reales como con

previsiones a corto plazo.

Verdadero Falso

Verdadero

5.2.- Elaboración de presupuestos.

Como ya sabes qué datos necesitas para elaborar un presupuesto; plantéate cómo y con qué herramientas los puede elaborar. En este apartado te vamos a mostrar cómo resolver un caso práctico con una hoja de cálculo. Los meses los vamos a colocar en columnas; y los conceptos de cobros y pagos en las filas.

El modelo de presupuesto que vamos a utilizar consta de cuatro partes:

1. **Saldo inicial** de cada mes, que coincidirá con el saldo final del mes anterior.
2. **Cobros**: definiendo una fila por cada uno de los posibles conceptos de cobro. Y al final de todas ellas, otra que recoja la suma de los mismos.
3. **Pagos**: seguiremos el mismo esquema que los cobros.
4. **Saldo final**: será el resultado de sumar al saldo inicial los cobros y restar los pagos.



Ejercicio resuelto

Para elaborar el presupuesto de tesorería hemos recopilado la siguiente información:

Saldo Inicial: 3.726,25 €

Efectos aceptados y fecha de vencimiento: 1.765,49 € con vencimiento el 15 de enero; 630 € que vence el 10 de febrero; 2.382,50 € con vencimiento el 18 de marzo; 735,62 € que vence el 25 de abril; y 1.236,40 € que vence el 8 de mayo.

Efectos emitidos y aceptados por los clientes: 4.897,23 € con vencimiento el 20 de enero; 5.015,60 € que vence el 6 de febrero; 4.826,30 € con vencimiento el 15 de marzo; 4.840,50 € que vence el 11 de abril; y 3.915,62 € que vence el 8 de mayo.

Según la previsión de compras realizada por dicho departamento, los pagos previstos serán: 1.800 € en abril; 2.600 € en mayo; y 3.000 € en mayo.

Con los datos del departamento de ventas, la previsión de cobros es: 3.500 € en abril; 5.100 € en mayo; y 6.800 € en junio.

El departamento de personal prevé que los pagos derivados de nóminas y seguridad social serán de 2.415,60 € al mes por sueldos, más un 30% de seguridad social.

El departamento de contabilidad nos proporciona la siguiente información:

- ✓ Por liquidación de IVA, se pagará 657,34 € en enero; y se prevé pagar 750 € en abril
- ✓ Por tributos locales, se prevé pagar 345 € en marzo; y 123,80 € en junio.
- ✓ Por suministros (luz; agua; teléfono; ...) las previsiones medias de pago mensuales son: 1.240 €

Presupuesto de Tesorería

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
SALDO INICIAL	8.76,21	1.922,7	5.822,01	-111,29	278,21	107,72
Cobros						
Efecto cobros	4.097,23	5.015,60	4.828,38	4.940,50	3.973,62	4.800,00
Perjuicio cobros netos				3.900,00	3.500,00	4.800,00
TOTAL COBROS	4.097,23	5.015,60	4.828,38	8.240,50	8.013,62	4.800,00
Pagos						
Efecto pagos	1.705,49	4.000,00	2.382,58	7.552,00	1.234,46	
Perjuicio pagos concepto				1.800,00	2.800,00	5.000,00
Notas por pagar	2.425,00	2.415,00	2.425,00	2.415,00	2.415,00	2.415,00
Supuesto local	734,88	734,88	734,88	734,88	734,88	734,88
Liquidación IVA	657,34			750,00		
Impuestos locales	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.238,00
Intereses	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
TOTAL PAGOS	4.802,71	5.005,88	4.582,36	10.022,88	4.208,88	7.500,00
SALDO FINAL	1.883,74	1.852,42	6.067,63	1.717,62	3.804,73	357,72



5.3.- Previsión de cobros y pagos.

En condiciones normales, ¿cuáles crees tú que es el origen de la mayor parte de los ingresos que tiene una empresa? Lógicamente, proceden de las ventas de los productos o de la prestación de servicios.



Conocidas las ventas y teniendo en cuenta la situación del mercado, el departamento comercial realizará una estimación, con una distribución semanal, quincenal o mensual y por productos, del importe de las ventas y de las condiciones de cobro.

Además de los ingresos por ventas se pueden producir cobros por otro tipo de operaciones:

- ✓ Si se necesita liquidez y se quiere devolver a largo o medio plazo, se solicitará un préstamo.
- ✓ Si por el contrario, se quiere devolver a corto plazo, las fórmulas para obtener liquidez son las cuentas de crédito o la negociación de efectos y recibos.
- ✓ Además de cobros atípicos como: Rappels de los proveedores a fin de año; Ingresos por servicios no habituales; Intereses de las cuentas corrientes o de inversiones financieras; Venta de activos;..

Los **pagos** son los desembolsos que ha de realizar la empresa. Por un lado habrá pagos ordinarios, que son aquellos con los que se hace frente al funcionamiento normal; pero también pagos extraordinarios o imprevistos. Suele decirse que, cuando falla la previsión de tesorería en una empresa, la causa ha sido un error en la previsión de los cobros, casi nunca en la previsión de los pagos.

Las empresas conocen con bastante precisión, por su propia evolución histórica, una serie de datos relacionados con los pagos: porque conceptos se han realizado los mismos; con qué medios se han satisfecho; el importe de los mismos; las fechas en qué vencen determinadas obligaciones;...

Para estimarlos se realizará:

- ✓ una previsión del volumen de compras, que en función de los precios esperados permitirá conocer de forma aproximada el importe a pagar a los proveedores;
- ✓ un cálculo aproximado del importe a pagar al personal, así como a la Seguridad Social y a Hacienda;
- ✓ una  extrapolación de los pagos fijos (agua, luz, teléfono, seguros, ...) del año anterior, a ese ejercicio;

También se producen otro tipo de pagos menos habituales como los originados por: reparaciones no previstas; accidentes o acontecimientos extraordinarios; subidas de precios de algunas materias primas;...



Autoevaluación

Indica si es verdadero o falso cada una de las siguientes afirmaciones:

El cobro de una venta en el plazo de 60 días se denomina "a crédito".

Verdadero Falso

Verdadero

A crédito o a plazo.

El pago del recibo del agua por domiciliación bancaria se denomina "al contado".

Verdadero Falso

Falso

Se trata de una forma de pago consistente en dar la orden al banco para que atienda determinados recibos.

El ingreso en cuenta corriente de un préstamo solicitado, se considera ingreso habitual.

Verdadero Falso

Falso

Solicitar un préstamo es una operación ocasional; nunca habitual.

El pago de la liquidación trimestral del IVA se considera pago habitual.

Verdadero Falso

Verdadero

Las liquidaciones de IVA se realizan en fechas previstas; luego es habitual.

5.4.- Medidas para equilibrar el presupuesto de tesorería.

Una vez realizado el presupuesto de tesorería, que comprende la previsión de cobros y pagos desglosada por meses u otro período de tiempo que se haya elegido, es imprescindible equilibrarlo. Equilibrar el presupuesto supone anticipar la solución a unas situaciones de falta (déficit) o exceso (superávit) de liquidez.

El tipo de medidas a aplicar para lograr el equilibrio son:

- ✓ Añadir o suprimir partidas.
- ✓ Desplazar en el tiempo cobros y pagos.

Si se estima que habrá falta de liquidez, las soluciones que pueden adoptarse son:

- ✓ Realizar compras a crédito
- ✓ Aplazar pagos pendientes o adelantar cobros
- ✓ Aumentar los cobros mediante la venta de elementos de inmovilizado innecesarios.
- ✓ Obtención de créditos y préstamos bancarios a corto plazo.
- ✓ ...

Es decir, si se prevé que no se va a disponer de suficiente liquidez para hacer frente a los pagos ya comprometidos, será preciso, en función de la cantidad del déficit, acometer alguna de las medidas anteriores.

Si por el contrario se prevé un exceso de liquidez, las soluciones que pueden adaptarse son:

- ✓ Anticipar el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago.
- ✓ Anticipar la amortización de préstamos y créditos en vigor.
- ✓ Conceder mayor plazo de pago a los clientes, con lo que se facilitarán las ventas.
- ✓ Invertir el exceso en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad asegurando un determinado grado de liquidez (acciones, deuda pública, etc.).
- ✓ ...

Resumiendo, la empresa gestionará su tesorería procurando mantener su liquidez entre los márgenes de seguridad establecidos: realizando operaciones para conseguir dinero cuando descienda del mínimo e invirtiendo o empleando el sobrante cuando su efectivo exceda del máximo. Estas medidas serán más eficaces si, mediante un correcto presupuesto, se detectan con suficiente antelación las distintas situaciones.



Autoevaluación

Relaciona la situación a analizar de la primera columna con la operación a realizar:

Ejercicio de relacionar.

Situación a analizar	Relación	Operación a realizar
Si hay falta de liquidez	<input type="checkbox"/>	1. ventas de productos
Un ejemplo de pago ordinario es el de	<input type="checkbox"/>	2. realizar compras a crédito
Un ejemplo de cobro ordinario es el de	<input type="checkbox"/>	3. anticipar pagos a proveedores
Si hay exceso de liquidez	<input type="checkbox"/>	4. sueldos y seguridad social

Enviar

Se trata de situaciones relacionadas con las medidas para equilibrar el presupuesto. Si tienes dudas, repasa el apartado anterior.

Anexo. Ejercicios con soluciones para practicar.

EJERCICIO 1

A partir del libro de bancos de la cuenta corriente de una empresa y el extracto bancario, realiza la conciliación bancaria.

LIBRO MAYOR CUENTA DE BANCOS C/C 57200000				
FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
01/10/20XX	Saldo anterior			10.500,00 €
25/10/20XX	Pago nómina trabajador/a		2.000,00 €	8.500,00 €
01/11/20XX	Pago factura teléfono		87,00 €	8.413,00 €
17/11/20XX	Cargo tarjeta crédito		1.500,00 €	6.913,00 €
01/12/20XX	Pago alquiler		200,00 €	6.713,00 €
25/12/20XX	N/cheque 278		4.000,00 €	2.713,00 €
28/12/20XX	Pago hipoteca		1.000,00 €	1.713,00 €
29/12/20XX	Ingreso efectivo	4.000,00 €		5.713,00 €

EXTRACTO DEL CUARTO TRIMESTRE BANCO						
FECHA	FECHA VALOR	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO D	SALDO A
01/10/20XX	01/10/20XX	Saldo anterior				10.500,00 €
25/10/20XX	25/10/20XX	Pago nómina trabajador/a	2.000,00 €			8.500,00 €
01/11/20XX	01/11/20XX	Pago factura teléfono	100,00 €			8.400,00 €
17/11/20XX	17/11/20XX	Cargo tarjeta crédito	1.500,00 €			6.900,00 €
01/12/20XX	01/12/20XX	Pago alquiler	200,00 €			6.700,00 €
25/12/20XX	27/12/20XX	N/cheque 278	4.000,00 €			2.700,00 €
28/12/20XX	28/12/20XX	Pago hipoteca	1.000,00 €			1.700,00 €
29/12/20XX	29/12/20XX	Ingreso efectivo		4.000,00 €		5.700,00 €

SOLUCIÓN

Se detectan dos errores:

1. La factura del teléfono no coincide en el importe.
2. La fecha valor del cheque 278.

EJERCICIO 2

Elabora el presupuesto de una empresa para los próximos seis meses, a partir de los siguientes datos e indica los posibles desequilibrios y soluciones:

- ✓ La disponibilidad inicial del mes de enero es de 12.000 €.
- ✓ Se espera lograr unas ventas mensuales a la clientela de 71.000 €, 82.000 € y 105.000 €

los tres primeros meses, respectivamente, previéndose para los próximos meses una cantidad de 115.000 € mensuales.

- ✔ Se espera recibir en el mes de abril una subvención de 10.000 €.
- ✔ Se realizan compras mensuales a los proveedores por un importe de 11.000 € en los tres primeros meses y de 45.000 € en los tres siguientes.
- ✔ Los sueldos y salarios ascienden mensualmente a 9.000 €, además de 1.800 € de Seguridad Social.
- ✔ Por diferentes suministros se pagan mensualmente 2.500 €.
- ✔ Cada mes ha de hacerse efectivo el pago de 14.000 € de un préstamo que se concedió al inicio de la actividad empresarial.
- ✔ Los pagos previstos para cubrir otros gastos ascienden a 45.000 € mensuales.

SOLUCIÓN

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	12.000,00 €	-300,00 €	-1.600,00 €	20.100,00 €	27.800,00 €	25.500,00 €
Cobros						
Ventas	71.000,00 €	82.000,00 €	105.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €
Subvención				10.000,00 €		
TOTAL COBROS	71.000,00 €	82.000,00 €	105.000,00 €	125.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €
Pagos						
Proveedores	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Nóminas	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Suministros	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €

Pago Préstamo	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
Otros gastos	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Seg. Social	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
TOTAL PAGOS	83.300,00 €	83.300,00 €	83.300,00 €	117.300,00 €	117.300,00 €	117.300,00 €
SALDO FINAL	-300,00 €	-1.600,00 €	20.100,00 €	27.800,00 €	25.500,00 €	23.200,00 €

Se detectan problemas de liquidez en enero y febrero que podrían resolverse negociando con los proveedores un aplazamiento de los pagos.

A partir del mes de marzo hay un exceso de liquidez por lo que se podría amortizar anticipadamente parte del préstamo para reducir la carga de los intereses, anticipar el pago a algún proveedor y así obtener posibles descuentos o bien invertir en algún producto financiero.

EJERCICIO 3

Con el fin de realizar el presupuesto de tesorería de una empresa para el primer semestre del año, se nos proporciona la siguiente información:

- ✓ El día 1 de enero el saldo de caja es de 1.500 € y el dinero disponible en la cuenta bancaria asciende a 4.500 €.
- ✓ En nuestra cartera de efectos tenemos los siguientes efectos a pagar:
 - ◆ Letra por importe de 8.750 € con vencimiento 10 febrero,
 - ◆ Efecto de 9.840 € que vence el día 4 de abril,
 - ◆ Letra de nominal 5.280 € con vencimiento el 22 de mayo y
 - ◆ Efecto de 12.100 € con vencimiento el día 21 de junio.
- ✓ Por otro lado, tenemos los siguientes efectos a cobrar:
 - ◆ Letra de 10.000 € con vencimiento el día 21 de marz
 - ◆ Efecto de 15.000 € que vence el 15 de abril,
 - ◆ Letra de 8.100 € que vence el día 1 de mayo y
 - ◆ Efecto de 13.680 € con vencimiento el día 30 de junio.
- ✓ Está previsto paguemos a nuestros proveedores las siguientes cantidades: 21.000, 16.900 y 30.000 € los tres primeros meses y 20.000 € cada uno de los tres siguientes.
- ✓ Los sueldos y salarios ascienden a 15.000 € mensuales. La Seguridad Social se liquida mensualmente por una cantidad fija de 3.600 €.
- ✓ Por suministros se pagan 3.000 € cada dos meses, el primero se hace en febrero.

- ✓ Por liquidación con Hacienda se ha de pagar 10.000 € en enero y en abril.
- ✓ Otros gastos mensuales suponen 60.000, 57.000 y 63.000 € los tres primeros meses, pasando a ser de 60.000 € cada uno de los tres últimos meses.
- ✓ Está previsto que en el mes de abril nos ingresen en cuenta la subvención de la Comunidad Autónoma por un importe de 12.000 €.
- ✓ En el mes de marzo hay que reponer una máquina, por lo que se compra por un importe de 75.000 €. Los pagos a realizar serán de 25.000 € a partir del siguiente mes.
- ✓ Se financia mediante un préstamo un vehículo en el mes de enero, el importe a pagar mensualmente es de 2.400 €, realizando el primer pago en el mes de febrero.
- ✓ Los cobros de factura a nuestros clientes se prevén sean de 115.000 € los cuatro primeros meses, 125.000 € en mayo y 140.000 € en el mes de junio.
- ✓ Otros ingresos suponen 15.000 € por la venta de un pequeño local, en febrero.

SOLUCIÓN

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
CONCEPTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	6.000	1.400	14.750	15.750	-1.090	730
COBROS						
Clientes	105.000	105.000	105.000	105.000	125.000	140.000
Efectos a cobrar			10.000	15.000	8.100	13.680
Subvención				12.000		
Otros ingresos		15.000				
TOTAL COBROS	105.000	120.000	115.000	132.000	133.100	153.680
PAGOS						
Proveedores	21.000	16.900	30.000	20.000	20.000	20.000
Efectos a pagar		8.750		9.840	5.280	12.100
Nóminas	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Seguridad Social	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Suministros		3.000		3.000		3.000

Hacienda	10.000			10.000		
Otros gastos	60.000	57.000	63.000	60.000	60.000	60.000
Adquisición de maquinaria				25.000	25.000	25.000
Cuota préstamo		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
TOTAL PAGOS	109.600	106.650	114.000	148.840	131.280	141.100
SALDO FINAL	1.400	14.750	15.750	-1.090	730	13.310

Se observa un problema de liquidez en abril que podrían resolverse aplazando algún pago o intentando cobrar a los clientes anticipadamente puesto que el resto de los meses no hay problemas.

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	<p>Autoría: Morgue file. Licencia: uso educativo no comercial. Procedencia: http://morguefile.com/archive/display/48835</p>		<p>Autoría: Rafael Nogués. Licencia: Copyright (cita). Procedencia: Página web del servicio CAI On Line de la Caja de Ahorros de la Inmaculada.</p>
	<p>Autoría: Aplifisa soluciones informáticas (www.aplifisa.es). Licencia: Copyright (cita). Procedencia: parte de una pantalla de la Aplicación de contabilidad de Aplifisa.</p>		<p>Autoría: cohdra. Licencia: Libre. Procedencia: http://morguefile.com/archive/display/125179</p>

