





Claves para la automatización de la gestión de tesorería

Para la empresa, **adquirir e implantar un sistema de gestión de la tesorería** supondrá un cierto grado de **apalancamiento operativo** permitiendo a una misma persona **manejar un volumen mayor de trabajo** y facilitando que la inversión necesaria **sea amortizada con cierta rapidez**

 Fco. Javier Ortega Verdugo
Director Financiero Grupo Puma

 Francisco López Sánchez
Profesor de ESIC Business & Marketing School

Antes de comenzar a explicar qué nos aporta un sistema informático de gestión de la tesorería, conviene recordar cuáles son los objetivos que tiene que cubrir el departamento financiero:

- **Asegurar la liquidez**, procurando que la empresa disponga en el momento y lugar adecuado de la cantidad necesaria de dinero para hacer frente a sus compromisos de pago.
- **Gestionar el circuito de cobros y pagos de la empresa**. Por ejemplo: entregar una remesa de cheques al banco, rellenar pagarés, enviar un fichero con las órdenes de pago a través de la banca electrónica, etcétera.
- **Minimizar los gastos financieros y optimizar los excedentes de tesorería**. Tanto el aseguramiento de la liquidez, como la gestión del circuito de cobros y pagos han de hacerse al menor coste posible y procurando rentabilizar los excedentes de tesorería generados en su caso.

QUÉ PODEMOS AUTOMATIZAR EN LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA

Sin ánimo de ser exhaustivo y de forma somera, las tareas relacionadas con la gestión de tesorería susceptibles de ser automatizadas pueden ser:

- **La comunicación con los bancos** para automatizar el registro de cargos y abonos, lo que servirá para conocer la posición real de tesorería y su evolución en relación con las previsiones realizadas.
- **La conciliación tesorera**, consistente en actualizar la posición de las cuentas bancarias, comparar los movimientos esperados con los recibidos del banco, y actualizar las previsiones de tesorería. Este proceso sirve además para ejercer un control sobre todos los cargos y abonos que realizan las entidades financieras en nuestras cuentas.
- **La conciliación bancaria** para comprobar que los movimientos de cargo y abono en las cuentas bancarias están contabilizados, y al revés, que los movimientos contabilizados están realmente en las cuentas bancarias. El documento de conciliación se realiza de manera automática.
- **El control del cumplimiento de condiciones bancarias pactadas** mediante la comparación de

los movimientos reales recibidos con los movimientos esperados, según la aplicación del cuadro de condiciones económicas negociadas con las entidades financieras, reflejando los errores que eventualmente puedan existir.

- **La elaboración del estado de *cash-flow*** según el formato que interese definir en la empresa mediante la aplicación del método de elaboración directo, es decir, cobros menos pagos por naturaleza. La elaboración de este estado se realiza en fecha valor. La posición en "fecha valor", verdadera piedra angular de la toma de decisiones de gestión de tesorería.
- **La gestión *cash-pooling*** para el control de los préstamos entre matriz y filial, liquidación periódica de intereses y optimización de la liquidez a nivel consolidado.
- **El control de la deuda**, actualizando, por ejemplo, los cuadros de amortización de la deuda de la empresa ante un cambio de tipo de interés en la liquidación, haciendo simulaciones de cancelación anticipada, etcétera.

CÓMO FUNCIONA UN SOFTWARE DE GESTIÓN DE LA TESORERÍA (SGT)

Los SGT se sitúan entre el ERP (*Enterprise Resource Planning*) que gobierna la gestión de la empresa y las entidades financieras con las que trabaja (ver Figura 1).

Son sistemas modulares que se componen de varios bloques. En este artículo profundizaremos en los

Ficha Técnica

AUTORES: Ortega Verdugo, Francisco Javier; López Sánchez, Francisco

TÍTULO: Claves para la automatización de la gestión de tesorería

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 259. Marzo 2009.

LOCALIZADOR: 18/2009

RESUMEN: La automatización del proceso de gestión de la tesorería de una empresa o un grupo empresarial ayuda al tesorero, no sólo en la realización de sus tareas diarias, eliminando trabajo rutinario y mecánico, sino también centrando su atención en actividades que verdaderamente aportan valor a la empresa como son: la gestión de la liquidez, la optimización del excedente de tesorería, o la reducción de gastos financieros.

DESCRIPTORES: Especial *software* de gestión, tesorería, *cash management*, cobros y pagos, comunicaciones bancarias, sistema ERP, control de la deuda, liquidez, *cash pooling*, norma 43 CSB.



módulos que entendemos indispensables para la automatización de la gestión de tesorería. En concreto, son las cuatro siguientes:

1. Comunicaciones.
2. Tesorería.
3. Gestión de la deuda y de la inversión.
4. Gestión de un holding de empresas.

Para facilitar su comprensión utilizaremos el modo de guía de la exposición.

MÓDULO DE COMUNICACIONES

El módulo de comunicaciones comienza conectándose de forma automática con todas nuestras entidades financieras a fin de transferir los movimientos de cargo y abono que se han producido en las cuentas, evitando así tener que hacerlo de forma manual, mediante la banca electrónica de cada entidad a través de Internet.

El proceso de conexión puede llevarse a cabo con la periodicidad y hora que establezcamos. Sólo necesitamos dar de alta este servicio en las entidades financieras para que depositen la información diariamente en un servidor dedicado a tal efecto.

El programa de comunicaciones establece contacto y aloja en el servidor de la empresa los movimientos de nuestras cuentas bancarias bajo el formato normalizado del cuaderno 43 del CSB.

Esta información será útil, entre otras cosas, para:

- Conocer la posición de tesorería.
- Contabilizar los movimientos de cargo y abono.

- Actualizar las previsiones de tesorería.
- Realizar la conciliación contable.

Para la empresa este automatismo se traduce en:

- **Mayor seguridad**, al utilizar un sistema mucho más controlado que el uso alternativo de la banca electrónica que corre por Internet, así como evitar la necesidad del manejo de claves por parte de la persona que utiliza la banca electrónica para efectuar movimientos de fondos.
- **Ahorro de tiempo**, al no tener que realizar este proceso de forma manual. El ahorro que se consigue para empresas o grupos empresariales que operan con un gran número de cuentas en diversas entidades financieras a nivel nacional e internacional puede imaginarse que es realmente significativo.

MÓDULO DE TESORERÍA

Este es el módulo central de cualquier sistema de gestión de tesorería (SGT). Realmente es el corazón del sistema, proporcionando una visión de la posición financiera y las previsiones de tesorería, lo que será de gran ayuda para la toma de decisiones del tesorero.

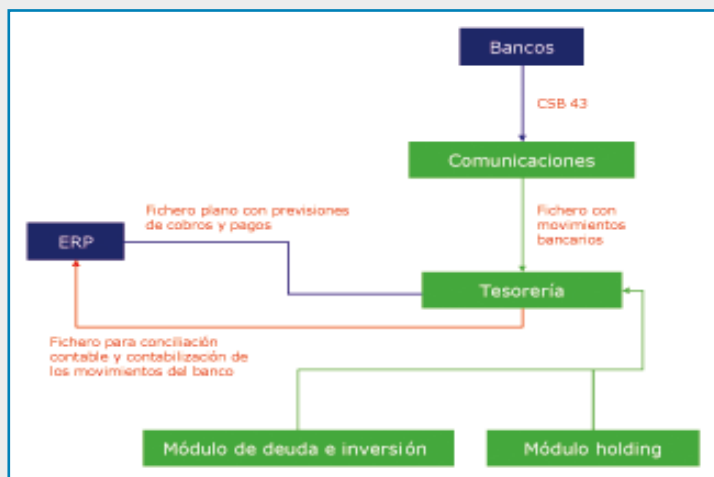
Como vemos en el esquema anterior, el módulo de tesorería recibe del módulo de comunicaciones todos los movimientos reales a través de CSB 43. Pero además, también es receptor de todas las previsiones que se encuentran en el ERP de la empresa. En concreto:

- Cartera a cobrar y a pagar alimentada desde el sistema de gestión y desde el módulo de contabilidad del ERP según las facturas emitidas y las facturas recibidas.
- Remesas de efectos de cobro y pago enviadas al banco para su gestión.
- Remesas de efectos al descuento para su negociación.

Por lo que respecta a las previsiones de tesorería, podemos diferenciar las cuatro siguientes:

- **Previsiones en origen**: son previsiones de cobros y pagos que no tienen definido el banco por el que se van a hacer efectivos. Por ejemplo, una venta origina una cuenta a cobrar a 90 días, pero a priori no se conoce el banco que va a gestionar el cobro, o incluso si habrá necesidad de descontar el efecto o llevarlo al cobro. Estas previsiones son asignadas a cuentas ficticias por entidad para que cada una de ellas afecten a la posición del banco a la que pertenecen.

Figura 1. Automatización de la tesorería



- **Previsiones confirmadas:** en este caso, las previsiones de cobros y pagos sí tienen definido el banco por el que se van a cobrar o a pagar. Por ejemplo, el pago que realizamos del recibo de teléfono que al estar domiciliado en una cuenta corriente, conocemos inicialmente el banco por el que se va a pagar.
- **Previsiones manuales:** son aquellas que no proceden de las carteras a cobrar y a pagar. Nos referimos, por ejemplo, al pago de impuestos, inversiones, cobro de subvenciones, etcétera.
- **Previsiones procedentes del módulo de deuda:** los SGT poseen un módulo donde se controla la deuda que ha contraído la empresa tanto a corto como a largo plazo. De esta manera incluimos en las previsiones de tesorería las cuotas de préstamos, *leasing*, *renting*, etcétera, que tiene que atender la empresa a su vencimiento.

De esta clasificación de previsiones saldrán dos tipos de presupuestos de tesorería:

- **Presupuesto tesorería a corto plazo:** que utilizaremos para realizar una gestión de la posición diaria tomando decisiones de financiación o inversión a corto plazo: por ejemplo, realización de una remesa al descuento para cubrir el déficit de liquidez previsto para el día siguiente, inversión del excedente de tesorería en un fondo de tesorería por diez días. Se tendrán en cuenta tanto movimientos reales como previsiones confirmadas.
- **Presupuesto de tesorería a medio y largo plazo** que nos servirá para ver la evolución de la posición en el medio y largo plazo. Las decisiones no serán de carácter operativas sino estructurales, es decir, de inversión o financiación en función de la situación financiera de la empresa prevista en un futuro próximo. Las acciones a emprender según el análisis serán del tipo de aumentar el límite de la línea de descuento, realizar inversiones financiera largo plazo a la vista del excedente que vamos a generar, aumentar el fondo de maniobra, etcétera. Tendremos en cuenta los movimientos reales, previsiones confirmadas y previsiones en origen.

Esta transferencia de información procedente del ERP y dirigida hacia el SGT, se realiza mediante un fichero de texto que se traduce según unas tablas de equivalencia. Cada movimiento real recibido del banco será integrado en el módulo de tesorería según la codificación que traiga del banco. Esta codificación está compuesta de un código común(1), que utilizan todas las entidades financieras, y otro propio de cada una de ellas. Estos códigos crearán un binomio que deberá ser parametrizado y asociado a un flujo.



Un flujo es un instrumento de cobro o de pago que define el modo como se va a cobrar o pagar (cheque, transferencia, etcétera).

Con esta información integrada en el módulo de tesorería podremos realizar lo que denominamos la conciliación tesorera que, como ya se ha visto antes, consiste en casar los movimientos reales recibidos mediante el cuaderno 43 con las previsiones recibidas del ERP.

Esta acción se realiza de forma automática, según las reglas definidas por el usuario, con

lo que se evita el trabajo del tesorero de conciliación manual de los movimientos esperados con los recibidos. El sistema dejará en espera los movimientos reales recibidos del banco que no se correspondan con lo previsto por la empresa, movimientos que deberá gestionar el tesorero. Igualmente quedarán pendientes las previsiones confirmadas no conciliadas a la espera del movimiento real. En este sentido la fecha valor de los movimientos previstos y los reales juega un papel fundamental ya que, junto con la cuenta (menos importante ya que es lógico que los cobros y pagos vengan por la cuenta esperada) y el importe, es lo que se utiliza para controlar que los cobros y pagos recibidos vía fichero bancario son los correctos. De esta forma el tesorero puede controlar las valoraciones de los distintos movimientos bancarios.

Una vez conciliados los movimientos recibidos con los esperados, se obtiene la posición real de tesorería y las previsiones futuras. Es el momento para tomar decisiones de financiación o inversión, cumpliendo en todo caso el objetivo fundamental del tesorero de garantizar la liquidez de la empresa en todo momento.

El SGT permite hacer un seguimiento del cumplimiento de las condiciones económicas negociadas por la empresa y aplicadas por las entidades financieras. Podemos calcular y comprobar, entre otras, las siguientes operaciones bancarias:

- (1) 01 Talones, reintegros
- 02 Abonos, entregas e ingresos
- 03 Domiciliaciones, recibos, letras y pagos por su cuenta
- 04 Giros, transferencias, traspasos y cheques
- 05 Amortizaciones préstamos, créditos, etc.
- 06 Remesas efectos
- 07 Suscripciones, dividendos pasivos, canjes
- 08 Dividendos cupones, prima junta, amortizaciones
- 09 Operaciones de bolsa y/o compra/venta de valores
- 10 Cheques gasolina
- 11 Cajero automático
- 12 Tarjeta de crédito/débito
- 13 Operaciones extranjero
- 14 Devoluciones e impagados
- 15 Nóminas, seguros sociales
- 16 Timbre, corretaje, póliza
- 17 Intereses, comisiones custodia, gastos e impuestos
- 98 Anulaciones, correcciones asientos
- 99 Varios



- Coste de los cheques.
- Coste de las transferencias.
- Coste del descuento comercial.
- Coste de la remesas de pago.
- Comisiones de cobro de los recibos domiciliados, etcétera.

Con la recepción de los movimientos reales de cargo por comisiones e intereses bancarios y los movimientos esperados según el cálculo que realiza de forma paralela el SGT, en función de las condiciones parametrizadas, se comprobará si las liquidaciones practicadas por los bancos son o no correctas.

MÓDULO DE DEUDA E INVERSIÓN

Con este módulo se gestionan todas las operaciones financieras de inversión o financiación, tanto de corto como de largo plazo, realizadas por el departamento financiero.

Veamos una de las principales utilidades de este bloque. Pensemos en la contratación de un *leasing* para la financiación de un elemento del activo no corriente de la empresa. El módulo de deuda permite introducir la operación en el sistema posibilitando así el volcado del cuadro de amortización a las previsiones de tesorería. Llegado el momento de actualizar tipos, si estamos ante una operación de interés variable, bastará con la introducción del nuevo valor para que se recalculen el nuevo cuadro.

En general, las funcionalidades que podemos obtener son las siguientes:

- Simulación y seguimiento administrativo de cualquier tipo de deuda.
- Análisis comparativos.
- Aviso al módulo de tesorería de los próximos vencimientos de cuotas.
- Recalcular cuadros de amortización con la actualización o renegociación de tipos de interés, etcétera.
- Gestión del riesgo de inversiones y financiaciones.
- Impacto de la variación de los tipos de interés en las operaciones de financiación e inversión de la empresa.
- Contabilización de las cuotas de amortización e intereses.



MÓDULO HOLDING DE EMPRESAS

Este módulo tiene sentido en el seno de un grupo de empresas permitiendo gestionar los movimientos de fondos intragrupo según estén configuradas las relaciones entre las distintas compañías, controlando los préstamos efectuados entre sociedades, y liquidando los intereses entre las mismas en función de las condiciones previamente parametrizadas.

La aplicación del módulo *holding* permite la automatización de la entrada de movimientos *procedentes de movimientos de cash-pooling*. Así, los movimientos procedentes de barridos automáticos generan a su vez, y de forma instantánea, su movimiento espejo en las cuentas intragrupo, alimentando el saldo y haciendo que el tesorero no tenga que realizarlo de forma manual. Paralelamente, el *cash-pooling* mejora el uso y la gestión de liquidez a nivel global, permite centralizar saldos automáticamente en una cuenta/país donde obtenga mayor rendimiento o las penalizaciones fiscales sean menores, y habilita la cobertura de posiciones deudoras con excedentes de otras cuentas/países del mismo grupo.

Check list de las tareas del departamento de tesorería después de la automatización de la gestión de la tesorería

Con la automatización de determinados procesos en la gestión de la tesorería debemos incorporar al *check list* de tareas del tesorero una serie de obligaciones en el trabajo diario:

- Comprobación de la correcta recepción de todos los ficheros bajo el formato del cuaderno 43.
- Integración en el SGT de los ficheros recibido del módulo de comunicaciones.
- Integración en el SGT de los ficheros de texto procedentes del ERP con las previsiones a cobrar y a pagar.
- Finalización de la conciliación tesorería y tratamiento de los movimientos que han quedado en espera de conciliación.
- Comprobación en la corrección de la aplicación de las condiciones económicas pactadas con las entidades financieras.
- Comprobación de saldos de tesorería vs saldos bancarios.
- Equilibrado de saldos.
- Toma de decisiones de inversión y financiación en fecha valor.
- Mantenimiento de previsiones manuales.
- Mantenimiento de la operación de deuda e inversión que se vayan realizando.