



Gestión de Cobros y Pagos

Índice

1	Gestión de Flujos de Fondos.....	3
2	Gestión de Cobros	9
3	Gestión de Pagos.....	12
4	Float de las Operaciones.....	12
5	Conclusiones.....	16
6	Bibliografía.....	16

Objetivos

La primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza.

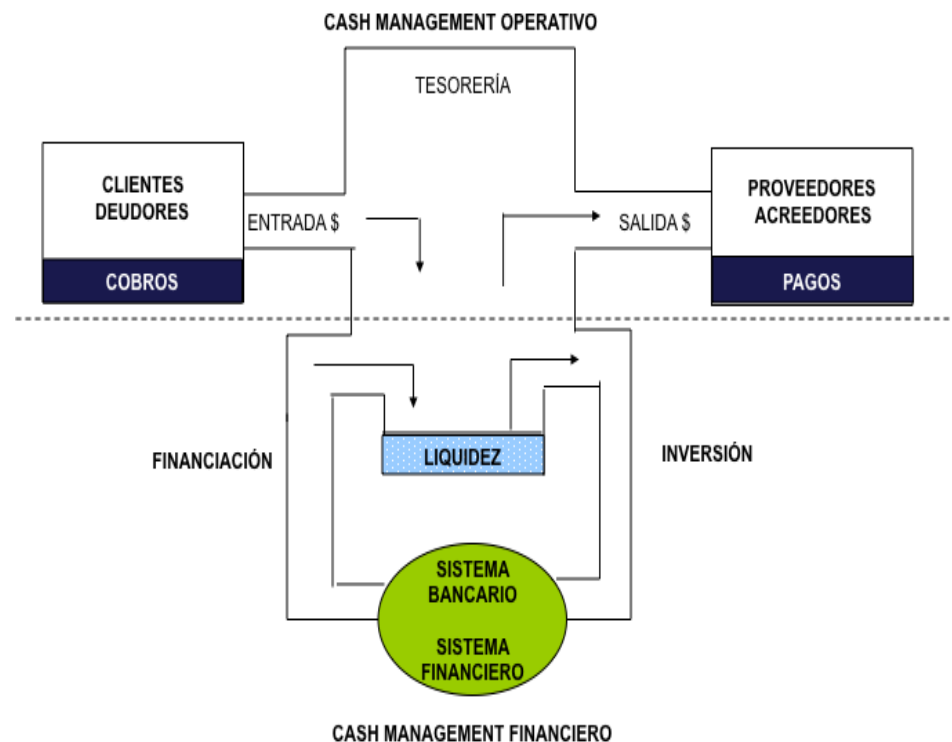
Esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería.

El objetivo principal de este módulo es enseñara a definir la política de cobros de la empresa con la base de identificar como acelerar el circuito, en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del "flota"; entre otras medidas, así como reducir el riesgo.

Por lo general las políticas de cobros devienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable de tesorería, en mayor o menor medida, para identificar los procedimientos utilizados de cobros y pagos e identificar oportunidades de mejora. Con una correcta utilización de los procedimientos aquí explicados, facilitará al tesorero gran parte del cumplimiento de sus objetivos.

1 Gestión de Flujos de Fondos

Cada empresa constituye una entidad única distinta de otras en función de su propia actividad y de sus procesos internos, tipo de negocio... pero si se las analiza desde el punto de vista del flujo de fondos que circula por ellas, son todas muy similares.



Frente a la idea tradicional de control de la tesorería, como gestora del dinero en la empresa, mediante ratios y nivel de gasto financiero, el concepto de flujo de fondos supone un cambio drástico en los métodos de gestión, que incorpora tres características básicas:

- **Dinamismo:** el dinero dentro de la empresa está en continuo movimiento, lo que supone que deben adoptarse medidas de control dinámicas que sean capaces de adaptarse al propio flujo de fondos. La movilidad y agilidad de los circuitos monetarios hacen inútiles o poco adecuados controles de tipo estático que analizan la situación cada cierto espacio de tiempo.
- Para poder intervenir y actuar sobre el flujo de fondos en una compañía, el departamento de tesorería debe adaptarse al ritmo del flujo y asumir que está en continuo cambio.
- **Visión global:** para comprender y gestionar el flujo de fondos en la empresa es ineludible su visión global, en tanto en cuanto cualquier alteración en una parte del circuito se trasmite rápidamente a las demás, no puede renunciarse a ninguna parcela del mismo.
- Cualquier área implicada en el flujo monetario forma parte del Cash Management y, por lo tanto, debe analizarse bajo los parámetros y controles establecidos por esta filosofía.
- **Anticipación:** La integración y rapidez del flujo monetario fuerzan a dar un cambio radical a las técnicas de gestión del mismo. Una actitud reactiva ante los problemas o desviaciones detectados supone llegar tarde a su solución y asumir costes que podrían ser evitados con una actitud proactiva. La anticipación es fundamental, ya que, cuando se trabaja con dinero, el tiempo de actuación está muy limitado por los instrumentos bancarios, las operaciones financieras, los mercados financieros, etc.

En gestión de la liquidez, no existe posibilidad de rectificación, solo de anticipación la siguiente vez para que no se vuelva a producir el problema. La anticipación es esencial.

Sobre el modelo representado en la figura anterior que refleja el flujo monetario en la compañía, puede realizarse una separación de dicho flujo en dos circuitos distintos:

- Flujo de Fondos Operativo.
 - Flujo de Fondos Financiero.
1. **El flujo de fondos operativo:** está compuesto por las entradas y salidas de dinero que se producen como consecuencia de la actividad habitual de la compañía.
 2. **El flujo de fondos financiero:** está asociado a la estructura financiera de la empresa e integrado por los movimientos de dinero consecuencia de las operaciones financieras, tanto de financiación como de inversión.

Ambos flujos confluyen en el mismo lugar: la tesorería de la empresa, dando lugar a la posición de liquidez de la compañía.

Por este motivo están obligados a coordinarse, aunque cada uno tenga rasgos de identidad distintos.

Existen múltiples aspectos diferenciales entre ambos flujos, pero pueden reseñarse tres diferencias como las más significativas:

- Previsibilidad de los flujos y costes asociados

En cuanto a la exactitud de los distintos flujos existen diferencias sustanciales.

El flujo de fondos operativo, en el que participan, básicamente, clientes y proveedores, tiene una exactitud muy escasa puesto que las fechas de vencimiento suelen incumplirse, en unos casos voluntariamente y en otros casos accidentalmente. Por ejemplo, puede ocurrir que un cliente aplaze voluntariamente el pago de su deuda a vencimiento aduciendo cualquier tipo de excusas, o bien el pago de un cliente, puntual a la hora de cancelar sus deudas, no llegue a vencimiento porque la forma de cobro elegida sea un cheque enviado por correo, y con nombre en el sobre del Presidente de la Compañía, que retrasaría aún más el acceso por los responsables de la empresa de hacerlos efectivo. En cualquiera de los casos, se producen retrasos y no es habitual que dichos retrasos se penalicen de una forma u otra (gastos, comisiones, intereses de demora, etc.). Incluso puede afirmarse que las prácticas habituales en cuestiones de cobro/pago (días de pago, agrupación de facturas, determinación del medio de cobro, etc.) tienden a fomentar dicho funcionamiento.

El flujo de fondos financiero, constituido por las operaciones financieras realizadas con las entidades financieras o el sistema financiero en general, por contraste con el anterior, tiene tendencia a ser rigurosamente exacto. Los vencimientos asociados a pago de intereses o amortizaciones de capital, tienen unas fechas establecidas y en ellas se debe realizar el intercambio de fondos con la entidad financiera, incurriéndose en penalizaciones de un tipo u otro si existen retrasos. No quiere ello decir que todo se cobre puntualmente, puesto que las cifras de morosidad en el sistema financiero son significativas, sino que el concepto de puntualidad en el vencimiento es algo consustancial al flujo financiero.

- Origen e iniciativa en la gestión

Desde el punto de vista del origen o destino de los fondos también existen diferencias entre los dos tipos de flujos.

En el flujo de fondos operativo, la relación con los clientes -que, genéricamente, representan el origen de los fondos- y los proveedores -que son el destino de los fondos- no se inicia en el área financiera de la empresa, que es la encargada de la gestión del flujo monetario. La relación con los clientes la definirá y llevará a cabo el área comercial de la empresa y con los proveedores el área de compras, aprovisionamiento o producción (según el tipo de organización interna de la compañía), siendo el departamento de tesorería el responsable de culminar las operaciones transformándolas en dinero. Por esto, cualquier tipo de actuación tendente a mejorar la circulación del flujo de fondos operativo, tanto sobre clientes (modificación de condiciones de crédito, cambio del medio de cobro, descuentos por pronto pago, modalidad de facturación, etc.) como sobre los proveedores (establecimiento de días fijos de pago, cambio del medio de pago, modificación de las

condiciones de financiación, alternativas de descuento/aplazamiento, etc.), promovida por el departamento de tesorería, debe llevarse a cabo coordinadamente con los departamentos o áreas señalados.

La coordinación necesaria entre los distintos departamentos, para modificar alguno de los factores del circuito operativo de fondos, hace que la respuesta ante desviaciones en el flujo operativo se prolongue en el tiempo, debido a la implicación de distintas áreas de la empresa para su solución y a la en ocasiones compleja coordinación de las distintas áreas, cuando no intereses contrapuestos (Comercial –Financiero). El proceso de buscar soluciones es siempre lento y laborioso, tanto por el consumo interno de recursos en la empresa como por el proceso de implementación de los cambios frente a clientes y proveedores.

Sin embargo, en el flujo de fondos financiero la problemática es totalmente distinta, ya que la relación con el origen y el destino de los fondos –el sistema financiero o bancario– la canaliza directamente el departamento de tesorería, pudiendo contratar y negociar nuevas operaciones o modificar las ya existentes de forma inmediata y sin necesidad de coordinarse con el resto de la compañía. El área financiera de la compañía tiene, habitualmente, total autonomía para actuar y gestionar las relaciones bancarias, lo que hace que la respuesta del flujo financiero sea casi inmediata ante alteraciones del flujo global de fondos.

Es por esto que en las organizaciones más punteras, la implicación del área de Tesorería como asesor interno del resto de la organización y como consultor en la implantación de las mejores prácticas de gestión de la liquidez en su conjunto, deviene necesaria y es un hecho habitual, formando a otros departamentos de la empresa y enseñando las implicaciones que sus acciones tienen en el resto de la organización por lo que respecta al flujo de fondos.

En muchas ocasiones problemas del flujo operativo se resuelvan actuando sobre el flujo financiero, lo que tiende a ir desequilibrando paulatinamente la estructura financiera de la empresa. Actuar sobre el flujo financiero supone, generalmente, aumentar la financiación; si el problema original se produce en el flujo operativo (lo más habitual) y no se actúa sobre él para solucionarlo será una fuente de incremento de necesidad financiera constante, pudiendo llevar a la empresa a situaciones muy delicadas financieramente. Esto en la coyuntura actual de restricciones a la financiación se convierte en una cuestión de supervivencia.

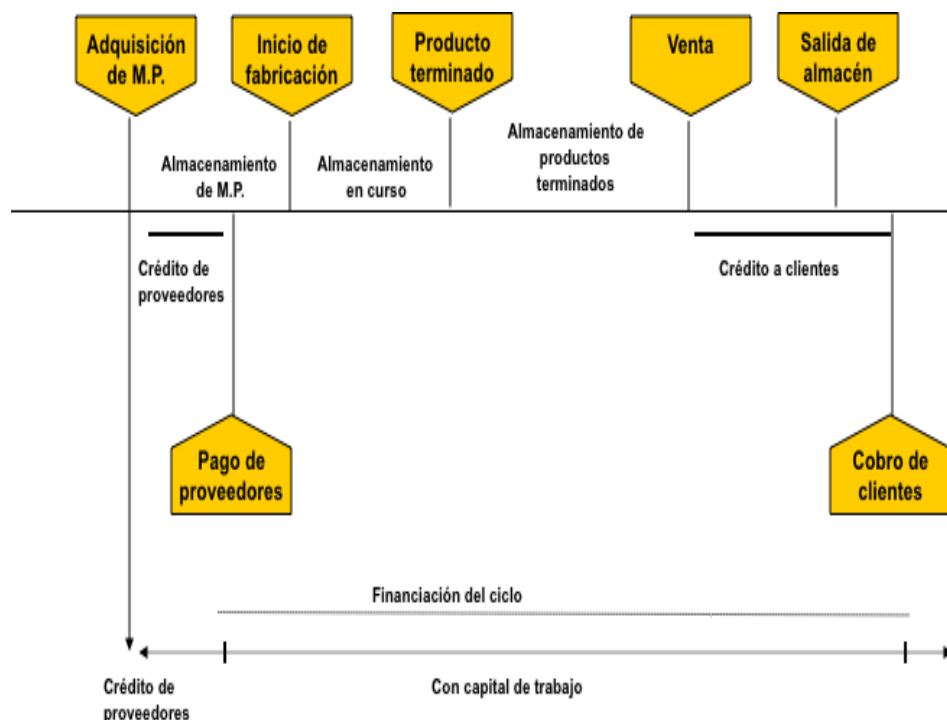
- **Peso relativo**

En una empresa, en condiciones normales, el volumen de dinero más importante debe estar situado en el flujo de fondos operativo, ya que representa los fondos manejados en su actividad habitual, mientras que el flujo financiero se entiende como un flujo de regulación. Regulación necesaria porque las entradas y salidas de dinero como consecuencia del flujo operativo no siempre estarán coordinadas, por mucho que se intente. Se producirán excesos de fondos, porque las entradas superen a las salidas o déficits de fondos, porque las salidas superen a las entradas, siendo necesario acudir al flujo financiero para invertir el excedente o financiar el déficit.

Las excepciones a este esquema general, siendo más importante el flujo financiero que el flujo operativo, pueden producirse en dos situaciones:

- **Situación coyuntural**, como consecuencia de fuertes procesos inversores que hasta su conclusión no generaran un aumento del flujo de fondos operativo.
- **Situación estructural**, como consecuencia de una estructura financiera muy descompensada y con una baja proporción de los recursos propios sobre los ajenos.

Lo que si es importante tener bien estructurado es el ciclo de explotación de la empresa, más aún si se trata de empresas industriales en el que se da una mayor amplitud del mismo.



En él se debería diferenciar lo que sería la gestión de Flujos de Pagos de la empresa, que va desde la Adquisición de las Materias primas o mercancías, hasta el pago a sus proveedores, de los Flujos de Cobro, desde la Venta de la mercancía al cliente y el ingreso en cuenta, siendo fundamental la gestión la gestión del Tesorero y de los Departamento implicados para que afecte en la menor medida posible en el rendimiento de la empresa.

En base a este cuadro anterior, podríamos analizar lo que en Tesorería se denomina como **Periodo Medio de Maduración**.

El Periodo Medio de Maduración se define como el tiempo que por término medio, transcurre entre el pago por la adquisición de materias primas a los proveedores y el cobro de la venta de los productos a los clientes.

En definitiva, el PMM constituye una medida del dinamismo de la actividad de una empresa:

- Un PMM corto supone un ritmo rápido de funcionamiento, produciéndose varias veces el ciclo de actividad durante el ejercicio económico. El número de veces que se repite el ciclo se denomina "rotación". Cuanto menor sea el PMM mayor número de ciclos se producen en un ejercicio económico y más eficiente es la empresa.
- Un PMM largo supone una rotación baja, lo que implica unas mayores necesidades de financiación, con costes más elevados. Cuanto mayor sea el PMM menor número de ciclos se producen en un ejercicio económico y menos eficiente es la empresa.

La mala gestión del PMM provoca importantes tensiones financieras a las empresas, por lo que es conveniente implementar todas las medidas oportunas para que este ciclo sea lo más corto posible. También es importante tener en cuenta que a la empresa, a diferencia de lo que ocurre en los demás periodos, le interesará aumentar el periodo medio de pago a proveedores.

Una manera resumida de calcular dicho Periodo lo analizamos en el cuadro adjunto:

PERÍODO MEDIO	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Almacenamiento (PMA)	Es el tiempo en días que por término medio está la materia prima en el almacén de la empresa hasta que entra en la fase de fabricación.	Consumo diario medio= Consumo anual de materias primas/365 PMA= Existencias medias/consumo diario medio
Fabricación (PMF)	Es el tiempo, que de promedio, transcurre entre la entrada de los factores en producción hasta que salen en forma de producto acabado.	Coste medio de la producción diaria= Coste producción terminada año/365 PMF= Existencias medias de productos en curso de fabricación/coste medio de la producción diaria
Venta (PMV)	Este periodo abarca desde que un producto entra en almacén, después de haber sido fabricado, hasta el momento de su venta.	Coste medio productos terminados vendidos día= Coste productos terminados vendidos año/365 PMV= Existencias medias de productos terminados/coste medio productos terminados vendidos día
Cobro a clientes (PMC)	Es el tiempo que transcurre entre la venta y el cobro.	Ventas diarias medias a crédito= Ventas netas a crédito/365 PMC= Saldo medio de los créditos comerciales/ventas diarias medias a crédito
Pago a proveedores (PMP)	Es el tiempo que media entre la compra de las mercancías o las materias primas y el pago de las mismas	Compras diarias medias a crédito= Compras netas a crédito/365 PMP= Saldo medio de cuentas a pagar/Compras diarias medias a crédito
Por tanto, el Periodo Medio de Maduración sería igual a:		PMM= PMA+PMF+PMV+PMC-PMP

Ejemplo para el cálculo de cobro a clientes

Cobro (PMC). Mide los días que transcurren desde que se realiza la venta hasta que se cobra al cliente. Se calcula:

- Ventas del ejercicio (IVA incluido) = 20.000.
- Saldo medio de Clientes = 4.000

Rotación de Clientes = Ventas / Saldo medio de Clientes

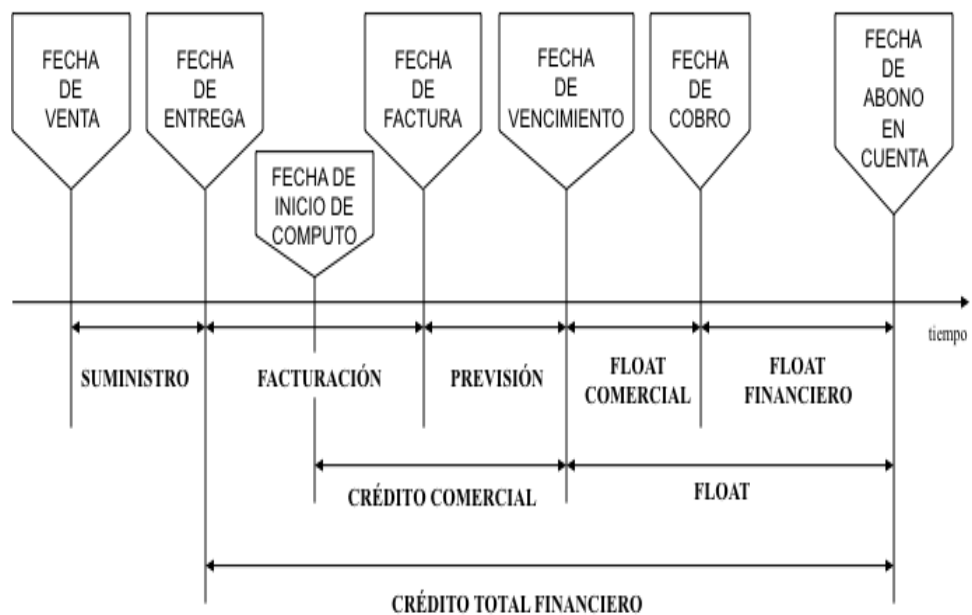
Rotación de Clientes = 20.000 / 4.000 = 5 veces

PMC = 365 / Rotación de Clientes

PMC = 365 / 5 = 73 días

2 Gestión de Cobros

Se considera que debe ser el que mejor debe gestionarse al entenderse que se trata del motor de la liquidez de la empresa. Este proceso podríamos desglosarlos en varios tramos, tales como:



1. **Venta:** Empieza en el momento de la venta y finaliza en el momento en el que se procesa el pedido.
2. **Entrega:** Va desde el procesamiento del pedido hasta la fecha de entrega de la mercancía al cliente.

3. **Facturación:** Es un dato fundamental en el flujo de cobros de la empresa, y va desde la fecha de factura hasta el vencimiento (crédito) otorgado al cliente para el pago de la misma. Cuanto más largo sea este ciclo mayor será el ciclo de financiación de la empresa.
4. **Cobro:** Este va desde la fecha de vencimiento dada al cliente hasta la fecha real de cobro.
5. **Ingreso:** Desde el cobro hasta el momento en el que se produce en valor el cobro.

Como comentamos, en este proceso, se sitúa una de los aspectos fundamentales del Cash Management, siendo fundamental los siguientes elementos para mejorar el ciclo de financiación exigido durante el mismo:

a) Condiciones de la Venta.

Aunque las condiciones o sistemas de venta responden fundamentalmente a las características del mercado y del producto, y suelen ser una decisión de los Departamentos de Marketing o Comercial de la compañía, debe pretenderse que se les informe como dichas condiciones dadas al cliente y sus posibles variaciones tienen un impacto financiero muy significativo. Así será muy distinto dicho proceso en función de aspectos tales como:

- si el sistema de venta se encuentra centralizado, es por delegaciones, filiales o concesionarios.
- Si se realiza a través de mayoristas, de detallistas o directa.
- Si se tratan de operaciones de cobro al contado o aplazado.

Entre las condiciones de venta hay que tener en consideración los aspectos comerciales y financieros de la misma.

- Los aspectos comerciales se basan en lo referente al aplazamiento del cobro: contado, a 30 días, 60 días y suele diferir en función del sector, zonas geográficas o tipología de clientes.
- Los aspectos financieros, que son muy significativos en la gestión del cash management, a la hora de negociar la fecha de cómputo del crédito (si es desde el momento de embarque, entrega, de emisión de factura, ó recepción de factura) si se producen o no agrupaciones de facturación (, medios de cobro a utilizar, días fijos de pago, descuentos por pronto pago,

A modo de ejemplo y en el caso de la Agrupación de facturas el impacto diferirá en función del modo elegido: agrupación mensual, quincenal o semanal,...

Si se establece un acuerdo de cobro de las facturas a 60 días, pero agrupadas quincenalmente, provocará que las ventas/servicios realizados a principio de dicha quincena no se podrán facturar hasta el día 15 o 30, en función de la quincena que se trate, no pudiendo cobrar hasta el día 15 o 30 del mes que se trate, pasado los 60 días, retrasando el ciclo de financiación del cobro de la empresa.

Cada día de retraso, y por servicios equivalentes por ejemplo a 2.000.000 \$, y dado un coste de oportunidad de la empresa del 7%, equivaldría a un coste de 384 \$. En caso de que dicha

facturación fuese diaria, la agrupación quincenal, equivaldría a un retraso medio de 7,5 días, lo que supondría un coste de 2.876 \$.

b) **Sistemas de Facturación:**

La factura recoge la información sobre lo que se va a pagar: además de los datos habituales, la fecha de factura, condiciones de venta (forma de pago, lugar, y plazo), condiciones de descuento por pronto pago (si se entendiese necesario), y hasta, de ser posible, las consecuencias en caso de retraso o impago. Esta debe dar todos los detalles posibles y ser remitida al departamento o persona adecuada.

Es importante realizar un chequeo en las empresas que permita comparar el periodo teórico de créditos a clientes (a través del plazo medio ponderado negociado en las ventas con sus clientes) con el plazo de crédito real.

A modo de ejemplo podríamos encontrarnos con situaciones como el siguiente:

Datos teóricos:

- Periodo teórico de cobro:
- Factura un 50% de sus ventas al contado.
- Factura un 50% de sus ventas a 60 días.
- Periodo teórico de cobro: 30 días = $(50\% \cdot 0 \text{ días} + 50\% \cdot 60 \text{ días}) / 100$
- Facturación Media diaria: 60.000 euros
- Saldo Medio Teórico e Clientes: 1.800.000 ($60.000 \cdot 30 \text{ días}$)

Datos reales: La empresa tiene un saldo vivo de clientes de 3.000.000, es decir, equivalente a 40 días ($= 2.400.000 / 60.000$). Motivos:

- | | |
|--|----------|
| • Crédito teórico de clientes : | 30 días |
| • Incidencia en la media de los días fijados: | 2 días |
| • Retraso de los cobros a contado: | 2 días |
| • Retraso medio de los clientes en la transferencia: | 5 días |
| • Retraso cobro por fecha valor bancaria: | 1 día |
| • Crédito a clientes real: | 40 días. |

Si el coste medio de financiación de la empresa es del 10%, el coste adicional por dichas diferencias sería de: $60.000 \cdot 10 \text{ días} \cdot 10\% = 60.000 \text{ euros}$

c) **Medios de Cobro:**

Dada la importancia de este apartado, en cuanto al instrumento de pago utilizado como el canal de cobro, se tratará en un tema independiente con posterioridad.

3 Gestión de Pagos

Para analizar la manera de optimizar el proceso de gestión de los flujos de pago de la empresa, será suficiente con analizar los problemas y circunstancias relativos a los flujos de cobro, pero en esta ocasión desde la perspectiva, no del que cobra, sino del que compra y paga.

Como vimos en la clase anterior, una gestión adecuada de pago, de manera simplista, sería intentar conseguir el máximo aplazamiento en los procesos de pago posibles, intentando utilizar los medios de pago y canales más ventajosos para la empresa.

Nos encontraríamos en una situación de negociación fundamental en la gestión de la tesorería de la empresa, al tener que intentar imponer nuestras políticas de compra y pagos frente a las normas del vendedor, en cuanto a sus políticas de ventas y cobro.

Son muchos los procesos por los que se ve afectada la gestión de pagos de la empresa (pagos a proveedores, pagos a personal, pagos a acreedores, pagos a Banco, pagos a Organismos Públicos,...) aunque en lo que se refiere al círculo de explotación de la empresa, es la gestión de los pagos a proveedores la parte fundamental del mismo, siendo además donde mayor margen de actuación existe.

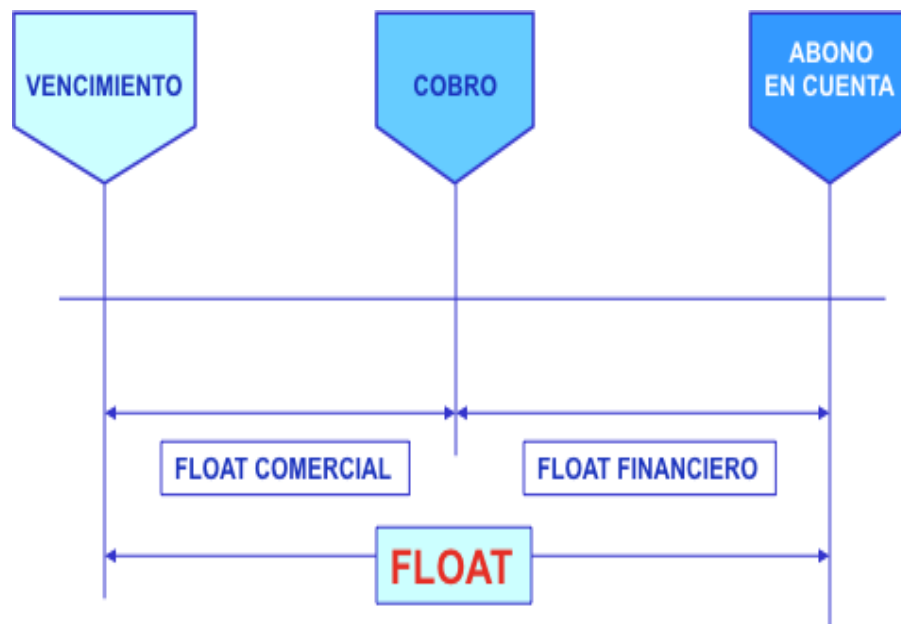
En este sentido, uno de los aspectos fundamentales de la gestión de pagos a proveedores consiste en dónde debe localizarse la responsabilidad de realizarlos y controlarlos, si deben estar centralizados, o que se deleguen a las delegaciones, filiales,...

4 Float de las Operaciones.

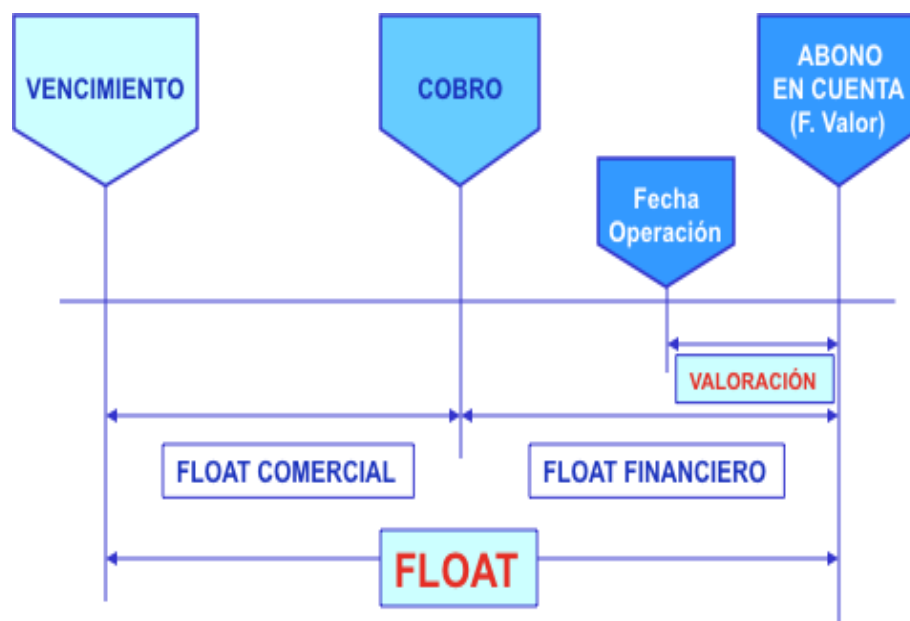
Dada la importancia del Valor temporal del dinero, como comprobamos en la clase anterior, en cuanto a la relación del tiempo y el momento en que se cobra el dinero respecto a un momento posterior, con el coste del dinero, podemos profundizar en algunas ineficiencias que suelen producirse en las empresas y en el coste de las mismas.

La inexactitud existente en el flujo de fondos operativo se pone de manifiesto cuando al producirse un vencimiento no se produce el cobro o pago asociado en el momento previsto. Dicho retraso se denomina genéricamente "float" y quiere representar el plazo de tiempo que se dilata la recepción efectiva de los fondos, si se considera el flujo de entrada, o en dejar de disponer efectivamente con el dinero, en el caso del flujo de salida.

En las siguientes figuras representamos el concepto de Float: Float general, Float comercial y Float Financiero.



Puede apreciarse que entre la fecha de vencimiento y la fecha de cobro existe un retraso - denominado "float comercial"- asociado tanto a causas "técnicas", como el correo u otros, como a causas de impago o morosidad del cliente. Ahora bien, en muchos casos el momento de cobro no significa que se disponga efectivamente de los fondos pues, salvo que se cobre en efectivo, lo que se obtendrá será un cheque, un efecto u otro documento que tiene un valor y habrá que convertir para disponer de esos fondos en la cuenta bancaria. Al retraso existente entre la fecha de cobro y la fecha de abono en cuenta se le denomina "float financiero", e incorpora los retrasos como consecuencia del proceso de ingreso bancario.



Todas y cada una de las operaciones que se realizan con los bancos están sujetas a una valoración o **Fecha Valor** (momento efectivo de ingreso) a efectos del cálculo de intereses. Esta valoración se expresa en número de días desde la fecha que se produce la operación. Si la operación es, por ejemplo, un ingreso, la fecha valor puede ser la de 1, 2, 3 ó 5 días después del mismo.

En la gestión de tesorería debe pensarse siempre en fecha valor tanto para intentar negociar con los bancos su reducción al mínimo como para hacer las previsiones de saldos bancarios correctamente.

La fecha valor supone un beneficio adicional para el banco: Aunque hoy se ingrese un cheque en cuenta, el banco no lo compensará probablemente hasta un día después. No obstante, en la mayor parte de los casos la valoración aplicada es mayor que este plazo, con lo cual el banco gana unas fechas.

Ejemplo:

Un cliente envía un cheque por correo el día 1 de marzo. En su contabilidad lo registran como pago el día 1 de marzo. En este caso llamemos empresa A a nuestra empresa y B al cliente.

Existe un caso float positivo para el cliente, ya que en fecha valor su pago se realiza posteriormente. Existe otro float negativo para la empresa A, ya que en fecha valor el cobro se realiza más tarde.

Resultado:

	FLOAT CLIENTE "B"	FLOAT EMPRESA "A"
1/marzo	Emite el cheque y lo registra la contabilidad	
3/marzo		Se recibe el cheque. Lo registra la contabilidad.
4/marzo		Se ingresa el cheque
5/marzo	El banco lo carga en cuenta	
7/marzo		El banco lo abona con esta fecha valor

En este ejemplo podemos ver:

1. La contabilidad del cliente tiene el día 1 de marzo un pago que no se produce en el banco hasta 4 días después. En el libro de Bancos de nuestro cliente el día 1 de marzo aparece un saldo que no es igual al del extracto del banco, ya que en éste la operación no aparece hasta el 5 de marzo.
2. En la contabilidad de la empresa que recibe el cheque del cliente se registra el día 3 un cobro, pero en el extracto bancario no aparece hasta el día 4, fecha en que se ingresa y en fecha valor no tendrá efecto hasta el día 7.
3. El cliente ha ganado un "float" positivo de 4 días. Comercialmente, la factura objeto del pago vencía el 1 de marzo y ha sido pagada en esta fecha, desde un punto de vista contable. Desde un punto de vista de tesorería, el pago no se ha realizado hasta el día 5 de marzo.
4. Para la empresa receptora del cheque ha habido un "float" negativo de 6 días. Si bien el cliente ha pagado al día de vencimiento desde un punto de vista contable, el cobro se ha producido el día 3 de marzo, que es cuando la contabilidad lo ha registrado, y desde un punto de vista de tesorería el cobro se ha realizado el día 7, que es cuando ha tenido efecto la fecha valor.

El número de días que incorpora el float total de una serie de operaciones puede llegar a ser muy importante y trabajar en su optimización es uno de los mayores ahorros que puede obtenerse en una empresa.

Ejemplo de impacto del "float financiero" en los resultados de la empresa.

Supongamos el caso, donde reflejamos diferentes operaciones financieras con sus importes y con unas fechas de valor.

Estimemos la tasa media trimestral del "día a día" del Euribor en el 6% anual y procedamos a calcular el float.

EJEMPLO DE CÁLCULO DE FLOAT		
TIPO DE MOVIMIENTO	DÍAS VALOR	IMPORTES ANUALES
IMPUESTOS IVA etc.	8	940.000
REMESAS CHEQUES DIFERENTE ENTIDAD	2	520.000
TRANSFERENCIAS DE OTRA ENTIDAD	1	640.000
REMESAS LETRAS DE DESCUENTO	1	320.000
EFFECTOS Y RECIBOS DE COBRO	1	1.040.000
OTRAS OPERACIONES	2	440.000

El cálculo del "float" será el resultado mostrado en el siguiente cuadro, teniendo en cuenta que se debe aplicar a cada día de valor un factor incremental, que tenga en cuenta el hecho

del domingo inhábil más las fiestas entre semana, y que podríamos fijar en torno a 1,36. El resultado sería:

CÁLCULO DEL FLOAT				
OPERACIONES	(1) Días valor	(2) "Multiplicador 1,3"	(3) Importes	(4) "Números" (3)*(2)
Impost. SS	8	10,4	940.000	9.776.000
Remesas cheques DE	2	2,6	520.000	1.352.000
Transfer. recibidas	1	1,3	640.000	832.000
Remesas al dto.	1	1,3	320.000	416.000
Efectos al cobro	1	1,3	1.040.000	1.352.000
Otras operaciones	2	2,6	440.000	1.144.000
TOTAL	14.872.000			

Impacto o valor financiero del Float = 14.872.000 Euros * 6,00% / 365 = 2.444,71 euro

5 Conclusiones

La mejora en la ejecución de procesos y tareas administrativas asignados a la unidad de tesorería supone una liberación importante de recursos que pueden ser aplicados a la consecución de los objetivos, que por su componente de gestión y creación de valor, deben dar a la tesorería un papel determinante dentro de cualquier organización. Y es el análisis y seguimiento de los flujos de cobros/pagos de la Compañía, uno de los aspectos fundamentales que permitirán mejorar el beneficio de la empresa, así como para garantizar la liquidez en el tiempo.

Una mejor y adecuada visibilidad sobre los flujos de fondos y prácticas o técnicas de mejora permiten conseguir una mayor eficiencia del capital de la sociedad.

6 Bibliografía

- Manual del Cash Management. Cómo obtener beneficios manejando mejor su dinero, Francisco López