



INSTITUTO GALEGO
DE PROMOCIÓN
ECONÓMICA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

O Control de Tesourería: Como manter a nosa liquidez

OFICINA ECONÓMICA DE GALICIA

Unha xanela única de atención centralizada

#DESBUROCRATIZAR



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. PRIMERAS REFLEXIONES.
2. LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE EXPLOTACIÓN.
3. LA PLANIFICACIÓN. EL PLAN DE TESORERÍA.
4. LA RELACIÓN ENTRE TESORERÍA E INVERSIONES.
5. BUENAS PRÁCTICAS EN EL DÍA A DÍA.
6. DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES FINALES.



1. INTRODUCCIÓN.



INTRODUCCIÓN. Primeras reflexiones

- La tesorería es el **pulmón** del negocio.
 - Te da libertad: permite equivocarte.
 - Acciones puntuales de Marketing, Compras, etc.
 - Tener capacidad de respuesta ante oportunidades.
 - Las empresas cierran por la caja, no por la cuenta de resultados.



INTRODUCCIÓN. Primeras reflexiones

- Diferencia entre **beneficio contable** y **dinero en caja**.
 - PMC vs PMP.
 - Costes mal estimados, tarifas con errores: A más ventas, menos liquidez.
 - Crecer supone invertir, y ello esfuerzo financiero.
 - Inversiones que me generen beneficios futuros: ¿Llegaré a ganar dinero?
 - No gano dinero, pero tengo liquidez de ejercicios anteriores.
 - Ventas de activos que me dan liquidez, pero no beneficios.
 - Aplazamientos excesivos: AEAT, Proveedores, IS/IVA sin estimar?



INTRODUCCIÓN. Primeras reflexiones

- VENTAS no significa LIQUIDEZ
- BENEFICIOS no implica CAPACIDAD REAL DE PAGO
- MAYORES VENTAS no implica MAYORES BENEFICIOS



INTRODUCCIÓN. Primeras reflexiones

- Retos de la micropyme gallega:

- Dependencia de grandes cuentas. (+30% s/ventas).
- Acceso limitado a financiación. (Se financian balances, no proyectos).
- Plazos largos de cobro y pagos inmediatos.
- Control de la tesorería deficitario.
- Reducida dimensión. Suele traducirse en poco músculo financiero y acabo endeudado para crecer. Sin la dimensión adecuada, no termino de cancelar mi deuda.



2. LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE EXPLOTACIÓN (*)

(*) La liquidez que necesitamos para
trabajar en el día a día.



Capital de explotación. Cálculo.

ACTIVO CORRIENTE (Efectivo, inventario, cuentas a cobrar)

- PASIVO CORRIENTE (Cuentas a pagar, deudas a corto plazo).



Capital de explotación. Para qué me ayuda.

Financiar operaciones:

Nos permite pagar facturas, comprar stock o servicios, pagar nóminas e impuestos sin necesidad de pedir dinero prestado constantemente.

Estabilidad financiera:

Indica buena salud financiera a C/P, mientras que si es negativo puede ser una señal de posibles problemas para cubrir deudas. Acaba en apalancamiento a corto.

Flexibilidad y crecimiento:

Reduce la dependencia de capital externo y permite a la empresa aprovechar oportunidades de crecimiento.

Capital de explotación. Lo que puede esconder la liquidez.





Capital de explotación. Dato contable y dato real.

👂 FONDO DE MANIOBRA APARENTE versus NECESARIO





Capital de explotación. Fondo de maniobra aparente (contable)

Fondo de Maniobra:
Liquidez en el corto
financiada por fuentes de
largo plazo

FM

Activo no Corriente	Patrimonio Neto
	Pasivo no Corriente
Activo Corriente	Pasivo Corriente



Capital de explotación. Fondo de maniobra aparente (contable)

🔊 FONDO DE MANIOBRA APARENTE (WORKING CAPITAL, FONDO DE ROTACIÓN O CAPITAL CIRCULANTE):

🔊 **FMA = Activo Corriente – Pasivo Corriente**

🔊 **FMA = Capitales Permanentes – Activo Fijo (más correcto, es el “margen de maniobra”)**

🔊 Pero...NO VALE PARA GESTIONAR LA TESORERIA:

- No tiene en cuenta la calidad de los plazos (PMC y PMP) dentro del corto plazo.
- LA ROTACIÓN DE LA EXISTENCIAS.



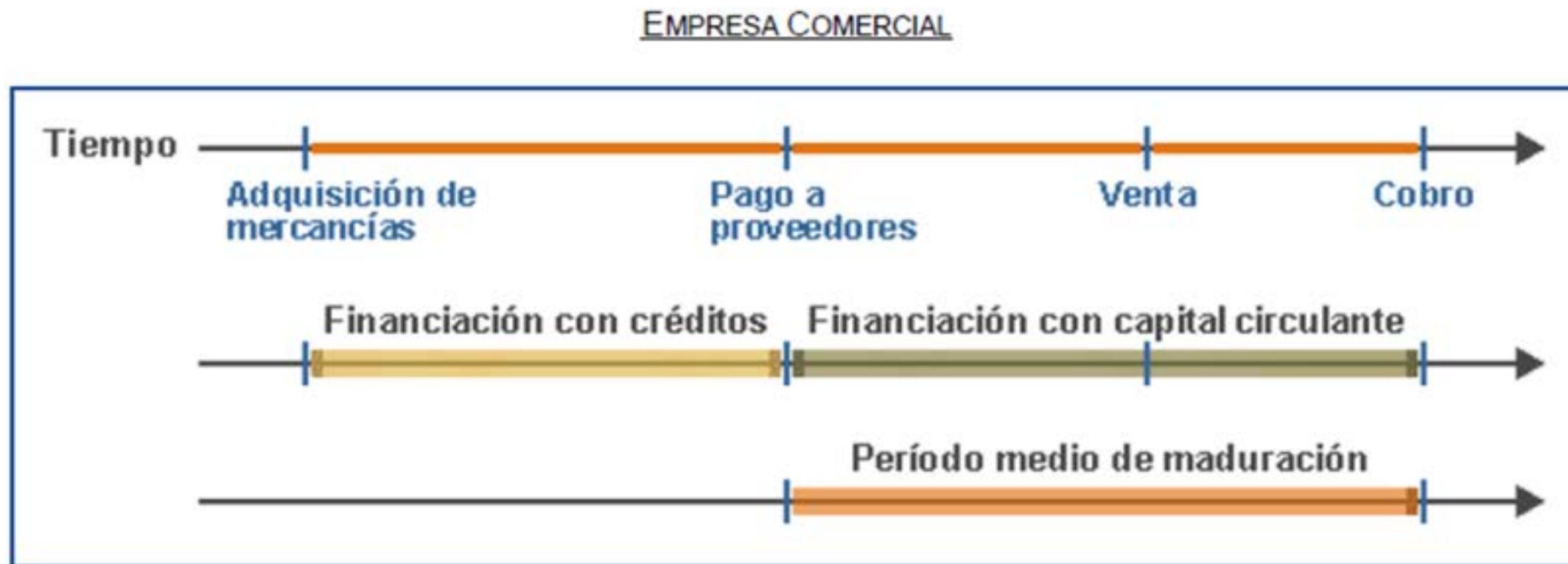
Capital de explotación. Fondo de maniobra necesario (REAL)

🔊 FONDO DE MANIOBRA NECESARIO (NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS)

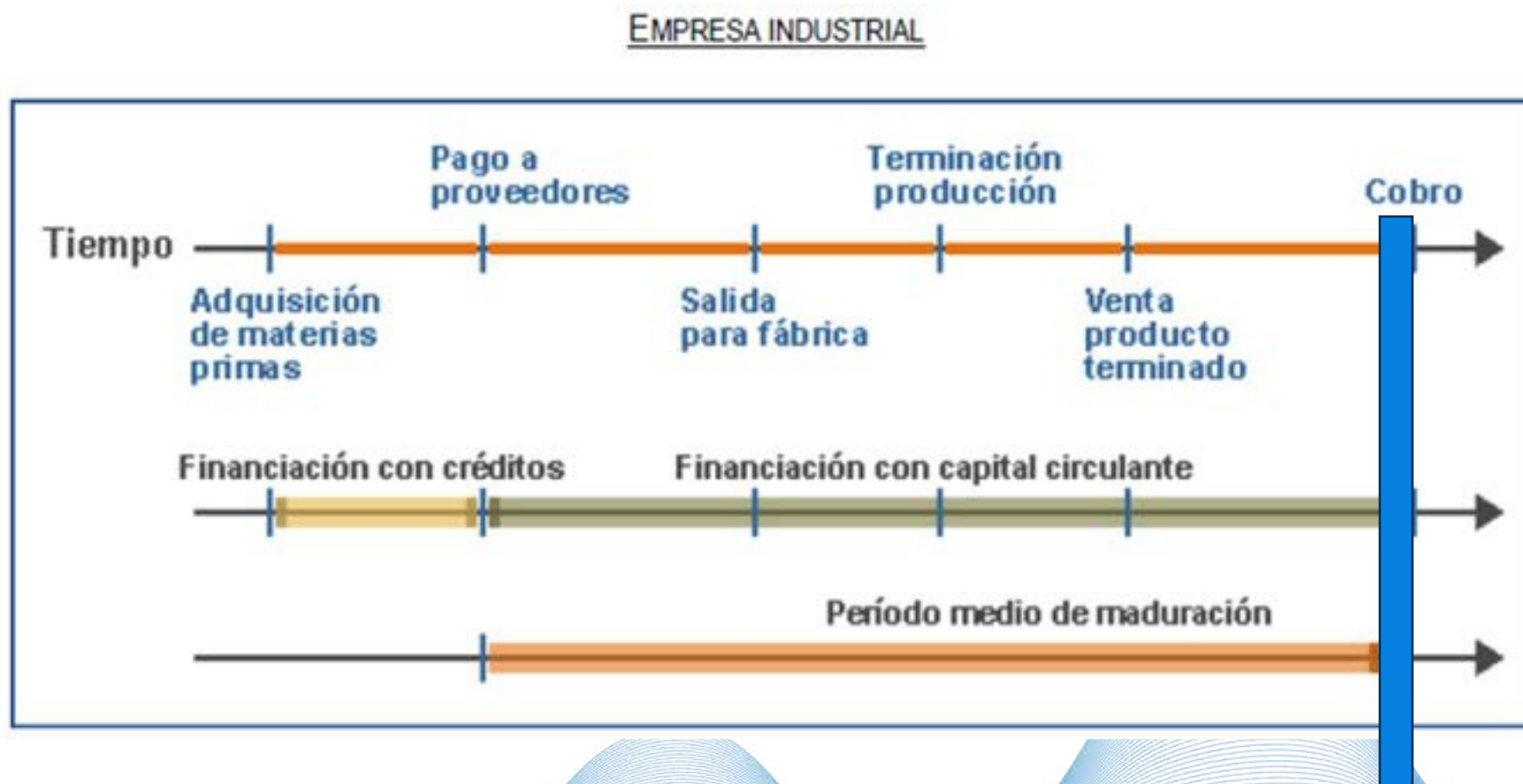
- Qué financio (tengo que pagar), hasta que cobro.
- Es una inversión. ¿Cómo la financiamos?
- Cálculo: Mediante Periodo medio de maduración de la empresa: (tiempo que transcurre entre pago de compras y cobro de ventas).



Capital de explotación. Fondo de maniobra necesario (REAL)



Capital de explotación. Fondo de maniobra necesario (REAL)





Capital de explotación. Fondo de maniobra necesario (REAL)

- Es imprescindible conocer nuestro FMN o NOF.
- Si el negocio crece, FMN también. ¿Cómo lo financio?
- Si $FM \text{ APARENTE} < FM \text{ NECESARIO}$ hay un déficit de capitales permanentes. Si aumenta, tendremos cada vez menos capacidad de pago.

🔊 ¡¡¡COMPROBARLO!!!



4. LA PLANIFICACIÓN: EL PLAN DE TESORERIA



EL PLAN DE TESORERÍA

- 👆 Proyección a un año vista.
- 👆 Control a tres meses.
- 👆 Diferenciar CASH-FLOW de actividad VS Financiero.
- 👆 Recoger previsiones de ventas y compras.
- 👆 Compromisos fiscales (IS, pagos a cuenta, IVA)



EL PLAN DE TESORERÍA

PLAN DE TESORERÍA 2025-2027 ESCENARIO NEUTRO	2025											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COBROS POR VENTAS	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €
Prestaciones de servicios	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €	38.885,94 €
PAGOS DE EXPLOTACIÓN	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €	-35.166,76 €
COMPRAS	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €	-10.457,68 €
Pagos de personal	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €	-14.934,29 €
Pagos corrientes	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €	-9.774,79 €
Servicios de profesionales independientes	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €	-296,58 €
Servicios bancarios y similares	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €	-17,13 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €	-4.799,22 €
Suministros	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €	-248,86 €
Otros servicios	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €	-2.792,69 €
Otros Tributos	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €	-23,17 €
ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €	-1.476,60 €
REPARACIONES Y CONSERVACION	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €	-32,36 €
PRIMAS DE SEGUROS	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €	-88,17 €
CASH FLOW ACTIVIDAD	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €	3.719,18 €



EL PLAN DE TESORERÍA

COBROS Y PAGOS FINANCIEROS	39.326,43 €	-940,45 €	-940,45 €	-10.673,57 €	-940,45 €	-940,45 €	-10.673,57 €	-940,45 €	-940,45 €	-10.673,57 €	-940,45 €	-940,45 €
FINANCIACIÓN INICIAL	40.266,88 €	0,00 €	0,00 €	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €
Aportaciones de Socios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos proveedores (financiación comercial)	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos Bancarios ofinanciación adicional	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo gerente (maquinaria)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Financiación Fiscal (IVA a compensar)	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €	-9.733,12 €	0,00 €	0,00 €
INVERSIONES INICIALES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cuotas Préstamos Bancarios	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €
ICO: 1,5% de interés	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €	-429,55 €
Microcrédito: 4% de interés	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €	-510,90 €
Cuotas Préstamos Bancarios	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €	-940,45 €
N. O. F. (NEC. OPERAT. FONDOS)	43.045,61 €	2.778,73 €	2.778,73 €	-6.954,39 €	2.778,73 €	2.778,73 €	-6.954,39 €	2.778,73 €	2.778,73 €	-6.954,39 €	2.778,73 €	2.778,73 €
Acumulado	43.045,61 €	45.824,34 €	48.603,06 €	41.648,67 €	44.427,40 €	47.206,13 €	40.251,73 €	43.030,46 €	45.809,19 €	38.854,80 €	41.633,52 €	44.412,25 €



PLAN DE TESORERÍA

👂 Control e planificación:

- Elaborar un **plan de tesorería mensual** (previsión de cobros/pagos).
- Revisar semanalmente o saldo bancario y comparar con lo previsto.
- Distinguir gastos fijos (seguros, alquiler) de variables (materiales, servicios):
- Revisar comisións bancarias → negociar y/o ampliar número de entidades.
- Aprovechar axudas/subvenciones disponibles en Galicia (IGAPE, Xunta).
- Revisar costes ocultos: consumos energéticos, telecomunicaciones.
- Crear un pequeño “colchón de liquidez” (3 meses de gastos fijos).
- Usar aplicaciones sencillas (Excel, Holded, Quipu, Anfix...) para controlar caja.



4. LA RELACIÓN ENTRE TESORERÍA E INVERSIONES



LA TESORERIA Y LAS INVERSIONES

Preguntas a responderme:

- 👂 ¿La inversión es claramente rentable? (PAY-BACK).
- 👂 ¿Si me financio por terceros, me paga la deuda?
- 👂 ¿Cuánto puedo pagar con lo que genero (servicio de la deuda)?



LA TESORERIA Y LAS INVERSIONES

- Una inversión aumenta inmovilizado, pero reduce liquidez inmediata.
- Debemos prever el impacto en caja antes de invertir.
- Valorar los costes de financiación: créditos, leasing (*).
- Retorno esperado y plazo en que se recupera. (PAY-BACK de la inversión).

Consejo:

Separar financiación estructural (maquinaria, local) de circulante (día a día).

Ejemplo práctico: una tienda de alimentación que invierte 15.000 € en un furgón. Se lo paga al contado (aunque pudiera), puede quedar sin liquidez para proveedores → mejor leasing a 5 años.



LA TESORERIA Y LAS INVERSIONES. RIESGOS

- Comprar “por impulso” sin calcular retorno.
- Usar liquidez de circulante para financiar inversiones!!
- No prever el coste total (seguros, mantenimiento, impuestos).
- No diversificar fuentes de financiación (banco único → dependencia).



LA TESORERIA Y LAS INVERSIONES. CÁLCULO CAPACIDAD DE PAGO

RELACIÓN FONDOS GENERADOS POR LA EMPRESA / DESEMBOLSO EXIGIDO

BAI + amortización

Intereses + Impuestos + Devolución Deuda + Dividendo + Inversión Reposición

5. BUENAS PRÁCTICAS EN EL DÍA A DÍA.





BUENAS PRÁCTICAS EN EL DÍA A DÍA. Acciones.

Cobros:

- Negociar anticipos con cliente o hitos de facturación. Ofrecer descuentos por pronto pago.
- Factoring o anticipos de contratos.

Pagos:

- Negociar plazos con proveedores (PMP>PMC).
- Priorizar pagamentos críticos (salarios, impuestos, proveedores clave).
- Existencias: Evitar sobrestock.
- Herramientas:
 - Líneas de crédito específicas para circulante.
 - Confirming de pago aplazado.



BUENAS PRÁCTICAS EN EL DÍA A DÍA. Control de deuda.

Clientes	Saldo Actual Total	Antigüedad de los saldos en días				
		Menos de 30 días	De 30 a 60 días	De 61 a 90 días	De 91 a 120 días	Más de 120 días
A1	270	220		50		
A2	200	200				
B1	120	70	50			
B2	100	50	50			
B3	40				20	20
Otros	80	30	20		10	20
TOTALES	810	570	120	50	30	40
Porcentajes	100%	70%	15%	6%	4%	5%
Días	30,67	10,83	5,76	4,5	2,02	7,56



BUENAS PRÁCTICAS EN EL DÍA A DÍA. Herramientas

- **Para cobros a clientes:**
 - Líneas de crédito específicas para circulante.
 - Factoring o anticipo de facturas.
 - Anticipos parciales de contratos.
- **Para pagos a proveedores:**
 - Confirming de pago aplazado: 60 + 90.
- 🔊 **Herramientas de financiación de inversiones:**
 - **Préstamo hipotecario.**
 - **Financiación con colaterales.**
 - **Préstamo bancario** → pagos fijos, recomendable para proyectos rentables.
 - **Leasing** → financiación de maquinaria/vehículos con opción de compra.
 - **Renting** → ideal si no se quiere inmovilizar caja ni asumir riesgos.
- **Subvenciones** → IGAPE, Xunta, fondos europeos.

6. DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES FINALES.





DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES FINALES

1. *Diferencia siempre beneficio de liquidez: no es lo mismo.*
2. *Elabora un presupuesto mensual de tesorería y contrástalo semanalmente.*
3. *Negocia plazos con clientes y proveedores: evita ser el “banco” de otros.*
4. *Anticipa impuestos y cuotas: guarda el dinero en cuenta separada.*
5. *No uses circulante para financiar inversiones: busca préstamos, leasing o renting.*
6. *Aprovecha subvenciones y apoyos públicos (IGAPE, Xunta, programas europeos).*
7. *Controla tu stock: menos almacén, más liquidez.*
8. *Evita comisiones y descubiertos bancarios: negocia condiciones.*
9. *Crea un colchón de liquidez: al menos 1 mes de gastos fijos.*
10. *Digitaliza el control financiero: Excel o apps simples que den visibilidad inmediata.*



XUNTA
DE GALICIA

OFICINA
ECONÓMICA
DE GALICIA

Calquera trámite transfórmase nun mero trámite: #Desburocratizar

www.oficinaeconomicagalicia.xunta.gal

 900 815 151

oficinaeconomicagalicia@xunta.gal