



## 2º de Bachillerato

# Fundamentos de Administración y Gestión

## Contenidos

### Inversión y financiación: Toma de decisiones

Hemos analizado en la presente unidad didáctica las posibilidades de inversión y las necesidades, consecuentes, de financiación. Una vez completada la información las organizaciones empresariales deben tomar decisiones.

La **Toma de Decisiones** es un proceso por el cual se selecciona la mejor opción de entre muchas otras.

Posiblemente nos encontramos con la fase clave. Fija la visión de la empresa a largo plazo y elegidos los objetivos que nos conducirán a ella, considerando las políticas de actuación definidas, determinadas las opciones a elegir y los recursos para llevarlas a cabo es el momento de decidir las actuaciones.

Tendremos en cuenta circunstancias internas y externas de la organización, mercado, competencia, cultura de la firma, estilo de gestión y liderazgo, experiencia acumulada y poder de reacción ante dificultades.

Las decisiones parten del análisis exhaustivo de los datos.

Se trata de minimizar riesgos, consultar al equipo o staff, razonar las opiniones contrarias, ..., asumir riesgos controlados.

Para tomar decisiones acertadas debemos:

1. Conocer las limitaciones.
2. Determinar la relación costo beneficio.
3. Distinguir entre métodos cuantitativos y cualitativos.
4. Conocer la organización formal e informal.
5. Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales)

Cómo mejorar la toma de decisi...



El proceso de toma de decisiones es:

- Identificar y analizar el problema.
- Obtención de información.
- Conocer los condicionantes. Restricciones, efectos posibles, costes, ...
- Definición de Alternativas.
- Aplicación técnica.
- Especificar y evaluar las alternativas.
- Decidir y llevar a cabo.

Son infinitas las decisiones que una organización empresarial asume a lo largo de su actividad, de su nivel de acierto dependerá el presente y futuro de la organización.

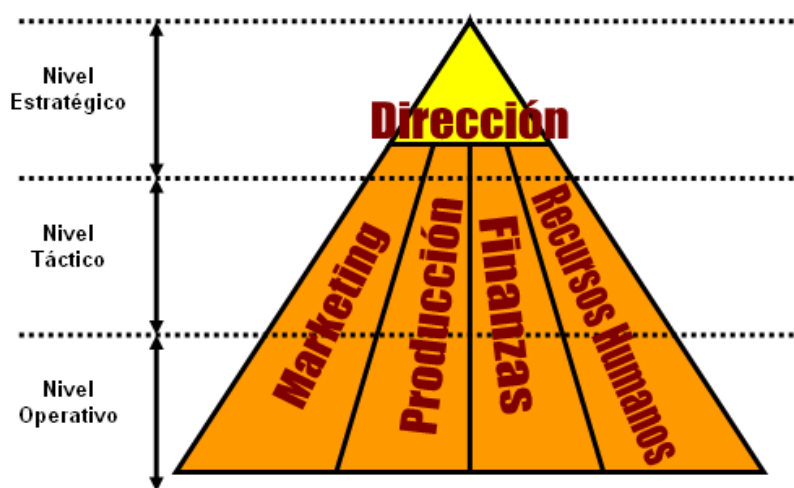
La responsabilidad de las decisiones cae sobre las personas indicadas en función del grado de participación del equipo. Existen las decisiones autocráticas donde no hay ninguna participación del equipo, el gestor decide. Las decisiones compartidas donde el equipo participa y las decisiones delegadas donde el equipo es el que decide.

## Comprueba lo aprendido

Para tomar decisiones acertadas debemos conocer las limitaciones, determinar la relación costo beneficio, distinguir entre métodos cuantitativos y cualitativos, conocer la organización formal e informal y conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales)

☐ Verdadero ☐ Falso

Verdadero



Organización empresarial

Imagen alojada en Wikipedia. Licencia (CC0)

En todo proceso de decisión se evalúan alternativas para inclinarnos por la más acertada. La **matriz de decisión** es una herramienta estratégica para ese fin, que nos permite seleccionar de manera ponderada la alternativa que obtiene un mayor valor. Generalmente, su resultado se visualiza a través de tablas.

Está formada por los siguientes elementos:

- Estrategias: Alternativas u opciones a elegir
- Estados de la naturaleza: Variables no controladas, situaciones sobre las que no se puede influir.
- Probabilidades: De ocurrencia de los estados de la naturaleza.
- Resultados esperados: De cada estrategia según los estados de la naturaleza que ocurran.

Mostremos un ejemplo:

Una empresa dedicada a la fabricación de ropa tiene que analizar entre diferentes estrategias de producción, aquella que le proporcione más ventas, y, en consecuencia, más beneficios.

Los posibles productos son: jersey, camisas y camisetas.

La decisión la debe tomar en función de las predicciones del tiempo que haga en los próximos meses.

Los estados de la naturaleza previstos son tres: tiempo frío, normal y cálido.

El empresario no sabe con seguridad el estado de tiempo, pero consultando los estados climáticos de los últimos años llega a las siguientes estimaciones en forma de probabilidad: existe un 30% de probabilidad de que el tiempo sea frío, un 45% de que sea normal, y un 25% de que sea cálido.

Por otro lado, la experiencia en el sector le permite estimar los resultados esperados en cuanto a ventas, y esto le permite elaborar las siguientes predicciones o desenlaces:

La fabricación de jersey le daría unos beneficios (en euros) de 60.000, 15.000 y 2.500, si el tiempo es frío, normal o cálido respectivamente. La fabricación de camisas le daría unos beneficios (en euros) de 5.000, 30.000 y 10.000, si el tiempo es frío, normal o cálido respectivamente. La fabricación de camisetas le daría unos beneficios (en euros) de -5.000, 7.500 y 50.000, si el tiempo es frío, normal o cálido respectivamente.

Según estos datos representamos la matriz de decisión:

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor
Probabilidad	30%	45%	25%
Resultados			
Jerseís	60.000	15.000	2.500
Camisas	5.000	30.000	10.000
Camisetas	-5.000	7.500	50.000

*Matriz de decisión*

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

## Comprueba lo aprendido

En la matriz de decisión los estados de la naturaleza son:

- ☐ Alternativas u opciones a elegir
- ☐ Variables no controladas, situaciones sobre las que no se puede influir.
- ☐ Probabilidad de ocurrencia de los estados de la naturaleza.
- ☐ Los resultados asociados a cada estrategia según los estados de la naturaleza que ocurran

Incorrecto

Opción correcta

Incorrecto

Incorrecto

**Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto



La toma de decisiones es más sencilla cuanto mayor sea la información de que se dispone y más compleja cuando no sabemos con certeza lo que va a ocurrir.

De este modo tendremos:

**Certeza:** El decisor conoce con absoluta seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse.

**Riesgo:** Se denomina ambiente de riesgo a aquel en el que el decisor no sabe con certeza qué estados de la naturaleza se presentarán, pero sí conoce cuáles pueden presentarse y la probabilidad que tiene cada uno de ellos.

**Incertidumbre estructurada:** El ambiente de incertidumbre estructurada es aquel en que se conocen los estados de la naturaleza, pero no las probabilidades asignadas a cada uno de esos estados.

**Incertidumbre no estructurada:** Es aquel en el que no se conocen ni los estados de la naturaleza ni las probabilidades.



*Decidir*

Imagen alojada en Pixabay. Licencia (CC0)

Si la decisión es en condiciones de certeza, todo es muy sencillo: el mejor resultado.

Si la decisión es en condiciones de riesgo: Elaboramos la matriz de decisión y se calculan los valores esperados de cada una de las estrategias.

Si seguimos el ejemplo anterior el resultado sería:

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor
Probabilidad	30%	45%	25%
Resultados			
Jerséis	60.000	15.000	2.500
Valor Esperado = $0,3 * 60.000 + 0,45 * 15.000 + 0,25 * 2.500 = 25.375$			
Camisas	5.000	30.000	10.000
Valor Esperado = $0,3 * 5.000 + 0,45 * 30.000 + 0,25 * 10.000 = 17.500$			
Camisetas	-5.000	7.500	50.000
Valor Esperado = $0,3 * -5.000 + 0,45 * 7.500 + 0,25 * 50.000 = 14.375$			

*Matriz de decisión en riesgo*

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

El empresario fabricaría jerséis.

Si la incertidumbre estructurada, la decisión continúa incorporando una carga de subjetividad muy elevada. Pero en este caso la toma de decisiones se puede realizar utilizando distintos criterios:

- Laplace: racionalista o criterio de igual verosimilitud.
- Optimista: entre los valores máximos de cada opción se supone el valor más alto entre los máximos de las alternativas.
- Pesimista: entre los valores mínimos de cada opción, elegiría la estrategia que le presentara el valor máximo de los mínimos.

- Hurwicz: sólo se consideran los valores máximos y los mínimos de cada opción. Para calcularlo, en cada opción se suma el valor máximo (ponderado por el coeficiente de optimismo) al valor mínimo (ponderado por el coeficiente de pesimismo).
- Mínimo Pesar (Savage): para tomar una decisión significa elaborar una matriz de coste de oportunidad. Para ello, en cada estado de la naturaleza se da valor 0 a la mejor opción, en el resto de las opciones se halla la diferencia en relación con la mejor. Se elegirá la que suponga un menor coste de oportunidad.

Si seguimos el ejemplo anterior el resultado sería,

Laplace:

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor
Probabilidad	33%	33%	33%
Resultados			
Jerséis	60.000	15.000	2.500
Valor Esperado = $0,33 * 60.000 + 0,33 * 15.000 + 0,33 * 2.500 = 25.575$			
Camisas	5.000	30.000	10.000
Valor Esperado = $0,33 * 5.000 + 0,33 * 30.000 + 0,33 * 10.000 = 14.850$			
Camisetas	-5.000	7.500	50.000
Valor Esperado = $0,33 * -5.000 + 0,33 * 7.500 + 0,33 * 50.000 = 17.325$			

#### *Matriz de decisión Laplace*

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

El empresario fabricaría jerséis.

Optimista:

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor
Probabilidad	33%	33%	33%
Resultados			
Jerséis	<b>60.000</b>	15.000	2.500
Camisas	5.000	<b>30.000</b>	10.000
Camisetas	-5.000	7.500	<b>50.000</b>

#### *Matriz de decisión optimista*

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

El empresario fabricaría jerséis.

Pesimista:

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor
Probabilidad	30%	45%	25%
Resultados			
Jerséis	60.000	15.000	<b>2.500</b>
Camisas	<b>5.000</b>	30.000	10.000
Camisetas	-5.000	7.500	50.000

### Matriz de decisión pesimista

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

El empresario fabricaría camisas.

Hurwicz fijando como criterio de optimismo (subjetivo) el 70%, es decir 0,7 y el pesimista sería  $1 - 0,7 = 0,3$ :

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor
Probabilidad	30%	45%	25%
Resultados			
Jerséis	60.000	15.000	2.500
Valor esperado = $60.000 * 0,7 + 2.500 * 0,3 = 42.750$			
Camisas	5.000	30.000	10.000
Valor esperado = $30.000 * 0,7 + 5.000 * 0,3 = 22.500$			
Camisetas	-5.000	7.500	50.000
Valor esperado = $50.000 * 0,7 - 5.000 * 0,3 = 33.500$			

### Matriz de decisión Hurwicz

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

El empresario fabricaría jerséis.

Savage:

Estados de la naturaleza	Frío	Normal	Calor	
Probabilidad	30%	45%	25%	
Resultados				Coste de oportunidad
Jerséis	60.000 0	15.000 (-15.000)	2.500 (-47.500)	62.500
Camisas	5.000 (-55.000)	30.000 (0)	10.000 (-40.000)	95.000
Camisetas	-5.000 (-65.000)	7.500 (-22.500)	50.000 (0)	87.500

### Matriz de decisión Savage

Imagen de elaboración propia. Licencia (CC0)

El empresario fabricaría jerséis porque minimiza el coste de oportunidad.

Si la incertidumbre no estructurada, ni se puede obtener mayor información, y ha de tomarse una decisión, ésta habrá de basarse en la intuición.

Conviene ser conscientes de la importancia de la gestión del dinero en la empresa. El perfecto funcionamiento depende en la mayoría de los casos de un control sólido en la previsión de ingresos y gastos. Quedarse sin liquidez genera muchos más problemas de los que en principio pudiéramos suponer.

El conocido Cash Flow o flujos de caja implica el manejo de las operaciones monetarias de la empresa.

Es relativamente reciente la preocupación por la situación económica. Venimos pagando el desenlace de la crisis del 2008 donde el control de tesorería se mostró como pieza fundamental en la correcta superación de los males inherentes a la compleja realidad económica vivida.

No consistía en controlar la entrada y salida de dinero sino de su gestión eficaz, de obtener rentabilidad, de minorar los costes e incrementar los ingresos por su correcto manejo de los flujos y de la ventajosa relación que la empresa pudiera manejar con respecto a las entidades financieras.

Podemos contar con un proyecto innovador, con perspectivas de éxito al cubrir un hueco en el mercado, con un nivel adecuado de demanda y planificado de modo coherente, es decir, orientado al triunfo que no llega a fructificar si no viene acompañado de una correcta gestión de tesorería.

Es necesario comprender las exigencias del entorno, predecir los tiempos, comprender la información y sus perspectivas evitando quebraderos generados por los agentes económicos intervinientes.



*Gestión de Tesorería*

Imagen alojada en PxHere. Licencia (CC0)

La rentabilidad de la firma puede depender de las relaciones con intermediarios financieros, proveedores y sus plazos de cobro o la baja morosidad de la clientela. Huir de la especulación y aprovechar las oportunidades. Un trabajo que requiere de especialización, constancia, perseverancia y responsabilidad.

No podemos conformarnos con responder periódicamente a los pagos, ni siquiera con reducir las necesidades de financiación interna, aspiramos a ser capaces de encontrar respuesta ante los imprevistos.

Seamos prudentes en los ingresos y pesimistas en los gastos.

## *Comprueba lo aprendido*

El conocido Cash Flow o flujos de caja implica el manejo de las operaciones monetarias de la empresa.

☒ Verdadero ☐ Falso

**Verdadero**

¿Cómo se gestiona la tesorería d...



*¿Cómo gestionar la Tesorería?*

vídeo de Libros de cabecera alojado en Youtube. Licencia (CC0)

Al referirnos al conjunto de dinero del que la empresa puede disponer se puede estudiar desde dos perspectivas: estática (la cantidad de tesorería en un momento del tiempo, es decir los saldos de caja y bancos) y dinámica (la variación de la tesorería durante un período de tiempo).

Junto a esta óptica dinámica se encuentra el concepto de flujo de caja, que se puede definir como el resultado de comparar el conjunto de cobros y de pagos. Pueden proceder de operaciones ordinarias, operaciones de financiación (consecuencia de un aumento o de una disminución de los recursos financieros) y operaciones de inversión.

## Director financiero

En medianas y grandes empresas el director financiero y su departamento se responsabilizan de la tesorería, En las micro y pequeñas empresas es una persona la encargada de esta función.

El objetivo fundamental es saber gestionar el riesgo. Independiente de su compromiso ético, sus habilidades deben ir más allá: capacidad para disminuir las necesidades de financiación y por ende los costes financieros, optimizar el rendimiento de los excedentes de efectivo y afrontar los pagos.

Debe atesorar visión a largo plazo, comprendiendo la situación del entorno en cada momento, con estabilidad emocional para negociar eficazmente, conociendo los instrumentos financieros al alcance y sabiduría para encontrar cuando destinar recursos y a qué fines.



*Agente financiero*

Las funciones de la tesorería de una empresa podemos resumirlas en:

1. Realizar tanto los cobros como los pagos.
2. Analizar y negociar las condiciones financieras.
3. Adoptar las medidas de seguridad precisas para proteger los documentos y las cantidades de dinero que se posean.
4. Realizar comprobaciones periódicas.
5. Elaborar y controlar la previsión de cobros y pagos que debe realizar la empresa a corto plazo.
6. Decidir sobre la inversión de los fondos sobrantes u ociosos para lograr su máxima rentabilidad.

## Comprueba lo aprendido

Lea el párrafo que aparece abajo y complete las palabras que faltan.

El director financiero o tesorero tiene como objetivo fundamental saber  el , tener compromiso , capacidad para  las  de  y por ende los  , optimizar el  de los excedentes de  y afrontar los .

**Enviar**

## Para saber más

Dentro de las tareas tradicionales de la tesorería se encuentran aquellas vinculadas con el cash management, tales como la gestión de cobros y pagos, el control de la liquidez de las operaciones bancarias, la preparación y control de las previsiones de tesorería a corto plazo, la gestión de saldos bancarios en fecha valor, la negociación con entidades financieras, la gestión de la financiación del déficit de tesorería, la gestión de la colocación de puntas de tesorería y la gestión de riesgos de tipo de interés y tipo de cambio.

La utilización de las TICs en tareas de gestión de tesorería, esencialmente, la banca electrónica a conseguido mejorar ofreciendo progresos notables en lo que se refiere a las relaciones empresa-entidad financiera y en lo que se refiere a la contratación y al análisis de los diversos instrumentos financieros.

La mayor y más exhaustiva información que la empresa puede adquirir y gestionar mediante las nuevas tecnologías otorga progresos indudables, sobretudo en tres aspectos: ahorro en costes, mayor información y más actualizada y simulación de escenarios.

Ya sabemos que para organizar los cobros y pagos y rentabilizar nuestros fondos nos ocupamos de la gestión de tesorería.

Observamos motivos de transacción para poder hacer frente a las operaciones diarias, un motivo de precaución evitando problemas puntuales de liquidez y por último, motivos especulativos en caso de que surjan posibles opciones de inversión.

Tendremos una gestión de caja mediante la llevanza de un libro registro voluntario, anotando todas las entradas y salidas de dinero en efectivo, cheques entregados hasta su ingreso,...

Las anotaciones que se efectúen en el libro registro de caja, se trasladarán al libro Diario, y posteriormente al libro Mayor.

Una **eficiente gestión** de caja implica:

- a) Designar a un responsable de las operaciones de caja.
- b) Prever, con tiempo suficiente, los pagos y los cobros en efectivo.
- c) Procurar que todos los cobros y pagos se encuentren justificados documentalmente.
- d) Efectuar diariamente, al término de la jornada, un recuento y un arqueo de caja.

Otro hecho a considerar es que las empresas suelen depositar parte de su dinero en entidades bancarias. De ese dinero, sólo consta como tesorería, el de las cuentas corrientes y en cuentas de ahorro.

Al gestionar las cuentas debemos: cumplir los requisitos de las entidades bancarias con los cheques, domiciliaciones, transferencias, letras, ..., archivar extractos bancarios, efectuar conciliaciones bancarias y prever descubierto.

Del control del libro de caja y el libro de bancos podremos obtener el saldo de tesorería de la empresa.

Le añadiremos la estimación de ventas, el plan de inversiones y el resto de la información suministrada por la contabilidad para elaborar el **presupuesto de tesorería**.



*Presupuesto de Tesorería*

Vídeo de Finanzas fáciles para emprendedores alojado en Youtube. Licencia (CC0)

## *Comprueba lo aprendido*

Una eficiente gestión de caja implica (señala la incorrecta):

- ☐ Efectuar diariamente, al término de la jornada, un recuento y un arqueo de caja.
- ☐ Prever, con tiempo suficiente, los pagos y los cobros en efectivo.
- ☐ Designar a un responsable contable

☐ Designar a un responsable contable.

☐ Procurar que todos los cobros y pagos se encuentren justificados documentalmente.

Incorrecto

Incorrecto

Se designa un responsable de caja.

Incorrecto

#### **Solución**

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta
4. Incorrecto

## **Gestión eficaz de la tesorería**

Las **funciones** detalladas de la gestión de tesorería se encuentran directamente relacionadas con el control de los gastos e ingresos. Estos son:

- Con respecto a los gastos: Control del pago a proveedores y costes fijos, gastos de personal, costes relacionados con el funcionamiento de la empresa y recursos para imprevistos
- Con respecto a los ingresos: Al contado, aplazados, subvenciones en capital, aportaciones de los socios e IVA cobrado (debido a las declaraciones posteriores de diferencia entre cobrado y pagado debemos hacer una gestión consecuente).

Aun así la tesorería va mucho más allá de un control de ingresos y gastos. Manejar con eficiencia los productos financieros a tu alcance posibilita la generación de rentabilidad que coloca a la empresa en mejor posición de la esperada con el simple control de flujos de caja.

Podremos utilizar:

- Cuentas corrientes referenciadas con el Euribor que generan liquidez sin vencimiento.
- Los contratos de reposición con garantía de recompra referenciado a Letras del Tesoro, una inversión segura de liquidez garantizada.
- Depósitos por un plazo predeterminado durante el cual no varía su rentabilidad.
- Renta fija, renta variable y fondos de inversión.

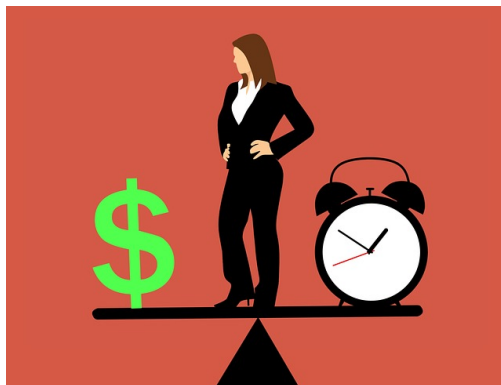
### *Comprueba lo aprendido*

Manejar con eficiencia los productos financieros a tu alcance posibilita la generación de rentabilidad que coloca a la empresa en mejor posición de la esperada con el simple control de flujos de caja.

☐ Verdadero ☐ Falso

**Verdadero**





### *Gestión eficaz*

Imagen de Mohamed Hassan alojada en Pixabay. Licencia (CC0)

Existen algunas orientaciones para garantizar la **eficiencia en la gestión** de tesorería:

1. Evitar el fraude, la mala gestión y fortalecer la credibilidad: Auditoría fiscal, controles y elección apropiada del personal es clave.
2. Mejorar los sistemas a través de software de gestión es una garantía que, sin embargo, no alcanza a los análisis de costo-beneficio, ya que es difícil medir el valor de la cobertura de riesgos.
3. Aumentar la exactitud en la previsión del flujo de efectivo, previendo brechas de liquidez.
4. Gestionar rentablemente el fondo de maniobra (exceso de activo corriente sobre el pasivo corriente, o dicho de otro modo, los excesos de liquidez).

## *Curiosidad*

### **Conciliación bancaria**

Consiste en 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 no coincidan los saldos. Para conocer estas posibles diferencias y determinar sus causas, se realiza la conciliación bancaria.

### **El ABC de las Finan...**



### *Tesorería: evolución en el tiempo*

Vídeo de Carlos Piñero alojado en Youtube. Licencia (CC0)

Muchos de nosotros reconocemos la expresión “no llegamos a fin de mes”. Traducida a la realidad empresarial estamos hablando de problemas de tesorería.

Debemos establecer una estructura que permita cierta capacidad de gestión, conociendo los problemas y aplicando medidas para evitar esas preocupaciones.

En las PYMES el manejo de los impuestos, y en especial del IVA, preocupa sobremanera por la diferencia de sus ingresos y pagos. El malgastar no previendo la declaración trimestral puede generar insolvencia.

Puede ocurrir puntualmente, debido al funcionamiento normal, que el retraso de ingresos nos lleve a momentos delicados. Si conocemos rápidamente la causa facilitaremos no volver a repetir el hecho. Si la situación es periódica necesitamos de un cambio estructural, no estamos realizando las cosas coherentemente o, simplemente, la idea de negocio no es adecuada a la realidad social.

Quizás, el mayor problema surge cuando nos encontramos con falta de tesorería y no entendemos la razón. Tenemos que salvar la situación, normalmente a través de crédito.

El primer síntoma de una enfermedad es la tesorería, ..., cuando tienes fiebre, buscas la infección.

Si el diagnóstico marca dificultad en conciliar ingresos y gastos la solución pasa por cambiar fechas, negociar con proveedores, renegociando deudas, ...

Si el diagnóstico es de la evolución del negocio las decisiones son diversas y la gravedad mayor.

## **TESORERÍA O BENEFICIOS, SIN DUDA, ..., TESORERÍA**

### **Presupuesto de Tesorería**

Previo al presupuesto de tesorería, debemos realizar análisis de liquidez y solvencia empleando ratios financieros. También sería conveniente estudiar el período medio de maduración para conocer nuestras ventajas competitivas.

La temporalización de ingresos y pagos es el último elemento que nos permite realizar un presupuesto de tesorería.

Examinamos los ingresos provenientes de ventas derivadas de la actividad empresarial, rendimientos derivados de inversiones financieras, recursos obtenidos mediante financiación de terceros.

Examinamos, de igual modo, pagos relacionados con la actividad, inversiones y pagos por devolución de financiación externa.

Obtenemos el Cash Flow provisional.

Tras el presupuesto, debemos cotejar si se ajusta a la realidad analizando las desviaciones.

$$\text{Estimaciones} + \text{Desviaciones} = \text{Realidad}$$

La aplicación de soluciones ante las desviaciones negativas es otra de las tareas a realizar para garantizar el éxito.



*Liquidez*

Imagen alojada en PxHere. Licencia (CC0)

## Comprueba lo aprendido

El primer síntoma de problemas en la empresa es la tesorería

☐ Verdadero ☐ Falso

Verdadero

### Problemas de tesorería...



#### Diagnóstico de Tesorería

Vídeo de M<sup>a</sup> Ángeles González alojado en Youtube. Licencia (CC0)

## Errores comunes

Los **fallos más comunes** a los que las empresas no prestan atención relacionados con la tesorería son:

- Falta de previsión.
- Consideración de las fechas clave de mayor valor para la organización.
- No utilizar y obtener rendimiento de los excedentes de tesorería.
- Falta de instrumentos financieros disponibles.
- Falta de recursos para la gestión.
- Falta de comunicación.

Tesorería significa ingresar más de lo que gastas, obtener beneficios.

Las empresas que operan en un mercado determinan rápidamente su rentabilidad. La cuestión se complica trabajando en diversos mercados e industrias por las sinergias de la propia organización genera. La imputación de costes no es tan directa y los análisis pierden efectividad.

Tratamos de discernir los factores determinantes.

Si existen líneas de negocio o clientes sin rentabilidad, la mejor opción es cerrar estas actividades e incluso la firma si llegase el caso.

No olvidar la importancia del cobro implicando a toda la organización aporta solidez.

En ciertos momentos el aplazar la deuda es una opción muy interesante.

Minimizar los stocks es una estrategia de moda de probada eficacia, como lo es invertir en I+D+i dadas las deducciones fiscales. Siempre es conveniente vender activos no estratégicos, hacer socios a proveedores, etc.

No basta con vender, ni siquiera mucho, es mejor vender lo necesario y cobrar. La opción de márgenes bajos nunca da los frutos deseados. La selección de clientes priorizando su potencial rentable es muy aconsejable.

Trataremos de conseguir períodos de cobro inferiores a los de pago, convirtiendo a clientes y proveedores en fuentes de financiación.

## Comprueba lo aprendido

Lea el párrafo que aparece abajo y complete las palabras que faltan.

Son  comunes relacionados con la  la falta de  , la consideración de las fechas clave de mayor  para la organización, no utilizar y obtener  de los excedentes de tesorería, falta de   disponibles, falta de recursos para la  y falta de  .

**Enviar**

## Curiosidad

### Tesorería Digital

Actualmente existe la tendencia de utilizar la tesorería digital prescindiendo de intermediarios financieros.

La tecnología permite realizar pagos en tiempo real con dinero electrónico, lo que ha supuesto una revolución en la forma de entender la gestión de la liquidez.

La empresa toma el control del flujo de cobros y pagos, obteniendo un rendimiento, en otros tiempos exclusivo de intermediarios financieros.

Existen gestores de pronto pago que optimiza los descuentos a través del dinero electrónico. Se controlan las transacciones, se dota de inmediatez pagos y cobros, se automatiza el proceso de administración, además de eliminar los costes en las operaciones. Podemos conocer la posición de cuentas, el balance de pagos y cobros y las facturas rectificativas.

Se automatizan procesos para obtener beneficios tanto para la empresa (rentabilidad) como para sus proveedores (liquidez).

¿Qué es Cash Flow?...



*Cash Flow*

Vídeo de Karem Suárez alojado en Youtube. Licencia (CC0)



## Idea 1

La toma de decisiones es un proceso por el cual se selecciona la mejor opción de entre muchas otras.

## Idea 2

La matriz de decisión es una herramienta estratégica que nos permite seleccionar de manera ponderada la alternativa que obtiene un mayor valor.

## Idea 3

La toma de decisiones es más sencilla cuanto mayor sea la información de que se dispone y más compleja cuando no sabemos con certeza lo que va a ocurrir.

## Idea 4

Si las condiciones son de incertidumbre estructurada, no se conoce que va a ocurrir, la decisión continúa incorporando una carga de subjetividad muy elevada. Pero en este caso la toma de decisiones se puede realizar utilizando distintos criterios.

## Idea 5

Conviene ser conscientes de la importancia de la gestión del dinero en la empresa. El perfecto funcionamiento depende en la mayoría de los casos de un control sólido en la previsión de ingresos gastos.

## Idea 6

El primer síntoma de una enfermedad es la tesorería, ..., cuando tienes fiebre, buscas la infección.

## Idea 7

Muchos de nosotros reconocemos la expresión "no llegamos a fin de mes". Traducida a la realidad empresarial estamos hablando de problemas de tesorería.



*Tesorería*

Imagen alojada en PxHere. Licencia (CC0)

# Not Found

The requested URL /adistancia/Aviso\_Legal\_Andalucia\_v04.htm was not found on this server.



