

## **Informática de Sabadell**

XAVIER OLSINA  
Grupo AGBAR

### **Resumen**

El presente artículo trata un caso práctico sobre gestión de tesorería. A partir de un ejercicio numérico muestra cómo los cambios en la operativa interna de tesorería pueden originar un impacto positivo en los recursos disponibles de la empresa.

### **Palabras Clave**

Tesorería, gestión de liquidez, gestión del circulante.

---

### **Caso práctico Informática de Sabadell**

Informática de Sabadell es una empresa dedicada a la elaboración de programas informáticos para PYMES. La compañía diseña el software, lo distribuye a grandes almacenes y a pequeñas tiendas informáticas desde su sede en Sabadell y posteriormente realiza actualizaciones del programa instalado mediante Internet.

Informática de Sabadell fue fundada por Valentín Pardo aprovechando la introducción del Plan General de Contabilidad de 1990.

Los inicios de la compañía fueron exitosos. Muchas PYMES aprovecharon el software de Informática de Sabadell para dejar de lado definitivamente la contabilización en papel y pasarse al formato informático. Desde entonces la fidelidad de sus clientes es elevada.

Actualmente la gestión de la compañía está compartida entre los tres

hijos del Sr. Pardo y las decisiones financieras se toman en el ámbito estrictamente familiar. En la última reunión se observa que los resultados están por debajo de las expectativas y deciden que ha llegado el momento de realizar un cambio de rumbo en la empresa contratando profesionales externos de primer nivel. Se decide empezar por un Director Financiero.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias de Informática de Sabadell ha sido el siguiente:

	2009	2008
Importe Neto de la Cifra de Negocios	18.000.000	16.200.000
Aprovisionamientos	-9.000.000	-8.100.000
Gastos de Personal	-1.440.000	-1.350.000
Otros Gastos de Explotación	-4.680.000	-4.500.000
<b>Resultado de Explotación</b>	<b>2.880.000</b>	<b>2.250.000</b>
Ingresos Financieros	180.000	144.000
Gastos Financieros	-144.000	-90.000
<b>Resultado Financiero</b>	<b>36.000</b>	<b>54.000</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.916.000</b>	<b>2.304.000</b>

Después de realizar diferentes entrevistas a posibles candidatos, la familia Pardo decide confiar las finanzas a Marta Capel, una joven profesional que acaba de cursar un Master en una prestigiosa escuela de negocios. Marta llega con novedosas ideas sobre cómo profesionalizar la empresa a partir de un programa de trabajo que ha elaborado. El primer punto de este programa es la gestión de tesorería. Marta quiere optimizar el ciclo de caja de la compañía para evitar tensiones de liquidez.

La nueva Directora Financiera observa que la estrategia de la compañía se limita a diseñar un buen software para el cliente y maximizar sus ventas. El departamento de contabilidad y finanzas se ha limitado a una función puramente operativa, sin dar valor añadido a la compañía. En este sentido, los trabajadores del departamento se han limitado, únicamente, a cumplir con lo legalmente establecido. Para poder mejorar los circuitos de tesorería, Marta analiza los procedimientos de cobro y de pago de la compañía. Los resultados que obtiene se resumen en las tablas siguientes:

Concepto	Situación actual	
	Instrumento	Plazo
Ventas	100% cheque	10% contado
		10% a 30 días
		40% a 60 días
		40% a 90 días
Aprovisionamientos y Otros Gastos de Explotación	50% transferencia	20% contado
	50% cheque	60% a 30 días
		10% a 60 días
		10% a 90 días
Gastos de Personal	50% transferencia	100% contado
	50% cheque	

A continuación Marta estudia todo aquello relacionado con la tesorería susceptible de mejorarse y realiza un esquema de su plan de acción:

- Mejorar el funcionamiento de los circuitos de cobro y de pago.
- Analizar los instrumentos financieros utilizados.
- Examinar los periodos medios de cobro y de pago.
- Examinar las condiciones, tales como descuentos por prontopago, con clientes y proveedores.
- Examinar las comisiones bancarias pactadas con los bancos.
- Examinar los tipos de interés pactados en los préstamos bancarios.
- Examinar el tipo de información que se recibe por parte de las entidades financieras.

El primer gran objetivo de Marta es mejorar la cuenta de Pérdidas y Ganancias de Informática de Sabadell optimizando los periodos medios de cobro y de pago, así como modificando los canales por los cuales se instrumentaba la transferencia de efectivo. De este modo, planificó los siguientes cambios respecto a la situación inicial:

Concepto	Instrumento	Plazo
Ventas	50% cheque	20% contado
	50% transferencia	30% a 30 días
	o cheque bancario	40% a 60 días
		10% a 90 días

<b>Aprovisionamientos y</b>	100% cheque bancario	0% contado
<b>Otros Gastos de Explotación</b>		100% a 60 días
<b>Gastos de Personal</b>	100% transferencia	100% contado

Por último, cuantificó el ahorro de costes entre la situación actual y la planificada posteriormente:

Concepto	Situación actual		Propuesta de mejora		Impacto
	Instrumento	Plazo	Instrumento	Plazo	
<b>Ventas</b>	100% cheque	10% contado	50% cheque	20% contado	mejora float
		10% a 30 días	50% transferencia	30% a 30 días	ahorro gastos
		40% a 60 días	o cheque bancario	40% a 60 días	admtr. y mejora
		40% a 90 días		10% a 90 días	ingresos financ.
<b>Aprovisionamientos y</b>	50% transferencia	20% contado	100% cheque bancario	0% contado	mejora float
<b>Otros Gastos de Explotación</b>	50% cheque	60% a 30 días		100% a 60 días	(a negociar)
		10% a 60 días			mejora admin.
		10% a 90 días			Ingresos financ.
<b>Gastos de Personal</b>	50% transferencia	100% contado	100% transferencia	100% contado	ahorro gastos
	50% cheque				administr.
<b>Impacto Anual</b>					
Concepto	Modificación	Importe (EUR)	Ahorro en días	Euribor+ margen	Impacto (EUR)
<b>Ventas</b>	50% de cheque a trans.	9.000.000	3	5	3.750
	10% 90d a contado	1.800.000	90	5	22.500
	20% 90d a 30d	3.600.000	60	5	30.000

<b>Aprovisionamientos y</b>	50% de trans. a cheque	6.840.000	3	5	2.850
<b>Otros Gastos de Explotación</b>	50% cheque a cheque Bancario	6.840.000	-3	5	-2.850
	20% contado a 60d	2.736.000	60	5	22.800
	60% de 30d a 60d	8.208.000	30	5	34.200
	10% de 90d a 60d	1.368.000	-30	5	-5.700
<b>Gastos de Personal</b>	50% de cheque a trans.	720.000	-3	5	-300
			Importe ahorrado		107.250
			% sobre BAI		3,68%

Marta observa con satisfacción como simplemente cambiando la operativa interna de tesorería de Informática de Sabadell, la empresa ahorraría más de 107.000 euros al año, un importe superior al 3.5% del BAI de la compañía.

En este sentido, es evidente que tomar decisiones correctas en cuanto a los plazos y a los instrumentos financieros idóneos para cada operación resulta un elemento indispensable para evitar tensiones de tesorería e incrementar los recursos disponibles para la empresa y sus accionistas.

## Referencias bibliográficas

- DE MOUCHERON T., DUBOIS Y. y LEONHARD A. (2004) «Le Cash Custing», Editions Marcom Génération, Clichy.
- NUÑEZ, T. (2009) «La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre» *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*, 88, Marzo/Abril.
- OLSINA, X. (2009) «Gestión de tesorería», ACCID-Profit, Barcelona.
- PENNATHUR, A.K. (2001) «Clicks and bricks e-risk management for banks in the age of the Internet» *Journal of Banking and Finance*, 25, 2103-2123.

PHILLIPS, A.L. (1998) «Migration of corporate payments from check to electronic format: a report on the current status of payments» *Financial Management*, 27, winter, 92-105.

POGUE, G.A.; FAUCETT, R.B. y BUSSARD, R.N. (1970) «Cash Management a Systems Approach» *Industrial Management Review*, 11 (2), 55-74.



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta - 08006 Barcelona  
Tel.934 161 604 extensió 2019  
info@accid.org - www.accid.org