


## Finance, Markets and Valuation

### Gestión eficiente de la tesorería como fuente de beneficio

#### Efficient cash management as a source of profit

Roberto Cervelló Royo <sup>1</sup>, Carlos Navarro Enguádanos<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. Email: rocero@esp.upv.es

<sup>2</sup>Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España. Email: carnaen@upvnet.upv.es

JEL: M49

#### Resumen

La crisis de 2008 puso en valor la gran importancia de los departamentos de tesorería en las empresas y el cambio de mentalidad hacia una gestión proactiva y no reactiva. En este trabajo, se lleva a cabo una explicación detallada del sistema de centralización de la tesorería, también conocido como cash pooling. Hoy en día este sistema es utilizado por numerosas empresas a nivel global, especialmente grandes empresas con un enfoque internacional. Por último, las tecnologías de la información y las comunicaciones tienen una gran importancia dentro de la empresa, especialmente en las funciones de la gestión de la tesorería. El artículo se ilustra con el caso de estudio de una empresa especializada en la gestión integral del agua.

**Keywords:** Gestión eficiente; Tecnologías de la información y la comunicación (TIC); Gestión de recursos financieros; Gestión de tesorería; Entidades financieras

#### Abstract

The 2008 crisis outlined the great importance of treasury departments in companies and the change of mentality towards proactive and non-reactive management. In this work, a detailed explanation of the centralization system of the treasury, also known as cash pooling, is carried out. Nowadays this system is used by numerous companies worldwide, especially large companies with an international focus. Finally, information and communication technologies are of great importance within the company, especially in treasury management. The paper is illustrated by the case study of a water management company.

**Keywords:** Efficient management; Information and communication technologies (ICT); Financial resources management; Cash management; Financial Institutions

DOI:  
10.46503/DRIC8063

Corresponding author  
Roberto Cervelló Royo

Recibido: 6 May 2019  
Revisado: 3 Jun 2019  
Aceptado: 15 Jun 2019

Finance, Markets and  
Valuation  
ISSN 2530-3163.

## 1 Introducción

La crisis del crédito de 2008 dio paso a una nueva situación económica-financiera, en la cual las empresas tuvieron que establecer nuevas estrategias en la gestión de la tesorería.

Cómo citar este artículo: Cervelló Royo, R. y Navarro Enguádanos, C (2019) Gestión eficiente de la tesorería como fuente de beneficio. *Finance, Markets and Valuation* 5(1), pp. 39–54.

Este nuevo escenario, junto con el importante desarrollo que han sufrido las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a nivel empresarial y la globalización ([Casanovas i Ramón, 2001](#)), ha llevado a las empresas a decantarse por la gestión de la tesorería desde un modelo de centralización o cash pooling, que les permite gestionar de manera más eficiente todos los aspectos relacionados con ella.

Los departamentos de tesorería han pasado de ser meros asesores del resto de la empresa a participar de forma activa en la toma de decisiones en la creación de una estrategia empresarial. Actualmente, como muestra del aumento de la importancia de este departamento, además de gestionar los cobros y pagos, y de controlar que las entidades financieras cumplen con las condiciones acordadas, deben gestionar los riesgos corporativos a nivel global, a través del control y la neutralización de los mismos. Asimismo, tienen el cometido de realizar un seguimiento de los activos financieros disponibles para la empresa, y de aportar información relevante para ganar poder de negociación con las entidades financieras. Por ello, resulta determinante que cuenten con los medios materiales y las herramientas necesarias para facilitar estas tareas de control y previsión.

## **2 Marco teórico. Función del departamento de tesorería en la empresa y evolución tras la crisis de 2008**

El departamento ejerce tres funciones principales que resumen sus labores en la gestión de la tesorería ([Cortés Ibañez y Cortés Ibáñez, 2010](#); [Delgado Ugarte, 2007](#)):

- Gestión de los recursos financieros
- Planificación
- Control

### **2.1 Gestión de los recursos financieros**

Lo primero que debe tenerse en cuenta en la gestión de recursos financieros es conocer los recursos que serán necesarios para la realización de la actividad de la empresa. El departamento tiene la función de decidir cuáles son los mejores instrumentos financieros dependiendo de la actividad, sector y políticas de la empresa, ya que no es lo mismo pagar mediante una transferencia, que hacerlo mediante un cheque. Así mismo, debe gestionar de manera eficiente aquellos costes y gastos bancarios generados por los diferentes instrumentos financieros utilizados por la empresa. En este aspecto, el departamento de tesorería intenta optimizar los costes generados por los recursos utilizados, y reducir los riesgos en que se incurran en la gestión diaria de la tesorería de la empresa. La gestión de las diferentes funciones va de la mano de la relación que se tenga con las diferentes entidades financieras con las que se opere para conseguir un trato correcto y profesional, y negociar unas mejores condiciones financieras. Esta labor es fundamental hoy en día, ya que por lo general las empresas trabajan en todo momento con las entidades financieras en procesos de financiación (créditos, préstamos, etc.), gestión de los flujos de caja (cobros y pagos) y ante necesidades de inversión como se verá más adelante.

### **2.2 Planificación**

Además de la gestión de los recursos financieros, el departamento de tesorería en la empresa tiene la función de planificar las necesidades de liquidez que tendrá la empresa, así como de excesos de la misma, para así poder tomar decisiones previas a estas situaciones, y actuar con

las medidas adecuadas. Se trata de una labor muy importante no solo para el departamento de tesorería, sino para el conjunto de la empresa, puesto que puede proporcionar información del futuro en cuanto a posibles inversiones para el crecimiento de la empresa (Mazón, Olsina, y Aguilá, 2003; Pérez-Carballo, 2015). La posibilidad de predecir las necesidades en un plazo determinado con la ayuda de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), le da la capacidad al tesorero de tomar decisiones rápidas y más eficientes.

### 2.3 Control

Se trata de realizar un seguimiento de las políticas de gestión aplicadas mediante la utilización de análisis de estados financieros, ratios, etc. Permite darse cuenta de los errores en la gestión y planificación de la tesorería, para así modificar los aspectos necesarios de las políticas empresariales y conseguir un funcionamiento correcto de los procesos relacionados con la utilización de los distintos recursos financieros en el transcurso de las actividades de la empresa. La disponibilidad de un sistema corporativo adecuado es de gran importancia, especialmente en grandes empresas, para que se pueda hacer un control general, sin mirar cada movimiento en detalle, de todos los aspectos relevantes en el control diario de la tesorería.

### 2.4 Evolución tras la crisis de 2008

En el transcurso de la crisis se pueden diferenciar dos etapas principales. Por un lado, la etapa de la crisis de crédito, la cual se inició en torno a Julio de 2007, caracterizada por la restricción al acceso a la liquidez cuando hasta ese momento resultaba relativamente fácil obtenerla, y por la tendencia alcista de los precios en las materias primas. Este último supuso un doble impacto para algunas compañías. Por otro lado, en verano de 2008 se inició la segunda etapa donde los precios de las materias primas descendían y la crisis de falta de liquidez pasó a ser una crisis económica, cuya inmensa dimensión se materializó con la quiebra de Lehman Brothers. En este momento los tesoreros tuvieron que lidiar con la dificultad de obtener liquidez y además con la reducción de sus ingresos tras la bajada de precios de las materias primas. A estas dificultades se les unió una gran fluctuación en el mercado de divisas, el cual se había mantenido estable en los años anteriores.

Por tanto, los tesoreros tuvieron que adaptarse a las nuevas circunstancias y buscar soluciones eficientes a los problemas de financiación, y gestión de riesgos

Antes de la crisis, la función de la tesorería se limitaba a ser centro de costes donde se realizaban análisis de riesgos, pero sin tratar de preverlos. Sin embargo, aprovechando la situación de inestabilidad económica para cambiar el escaso peso que tenían dentro de la empresa, se establecieron relaciones con otras áreas de la empresa para así poder cambiar la importancia que tenían dentro del funcionamiento de la misma. Actualmente tienen la tarea de anticiparse a los riesgos y reducir el impacto de los mismos. La crisis demostró que aquellas empresas que destinaban recursos insuficientes a los departamentos de tesorería, se encontraron con grandes problemas para gestionar las dificultades. Es por ello que hoy en día, han visto aumentado el presupuesto con el que cuentan para poder realizar mejor sus tareas de inversión, gestión de cash flows, financiación y para poder implementar de manera eficiente sus estrategias de cash pooling. Junto con estos cambios se debe incluir la prioridad de los tesoreros por implementar mejoras en las nuevas tecnologías que les agilicen sus tareas de previsión, control y gestión de la tesorería, para facilitar la toma de decisiones.

Con la llegada de la crisis de crédito y la reducción de liquidez de las entidades financieras, la disponibilidad de financiación se hizo muy difícil para las empresas. Tan solo algunas entidades

financieras otorgaban financiación, pero bajo condiciones especiales. Con motivo de la crisis un mayor número de empresas han apostado por la gestión de tesorería desde un sistema de cash pooling para así tener un mejor control y visibilidad del área de tesorería. Además, como ha sido explicado anteriormente, esta gestión reduce costes financieros y aumenta el poder de negociación con las entidades financieras.

La crisis económica se caracterizó no solo por la falta de liquidez, sino que también por la volatilidad del tipo de cambio de las divisas y del precio de las materias primas. Desde los departamentos de tesorería tenían que estar continuamente buscando soluciones e intentando predecir la volatilidad de dichos índices para reducir el efecto en sus empresas.

En cuanto a la exposición a la volatilidad en el precio de las materias primas, la gran mayoría de las empresas estaban expuestas a este riesgo, concretamente un 80 % según [PriceWaterhouseCoopers \(2010, 2017\)](#) y, sin embargo, no consideraban la gestión de este riesgo como importante. Tras la llegada de la crisis, las empresas empezaron a plantear estrategias contra este riesgo.

Por otro lado, la gestión del tipo de cambio de divisas se ha orientado tras la crisis hacia una cobertura a largo plazo, con el fin de reducir la volatilidad de índice. Una de las razones que motivan a las empresas a tener estrategias frente al tipo de cambio es la diferencia que puede darse a la hora de consolidar los estados financieros de un grupo de empresas con filiales en el extranjero.

El tipo de interés es otro de los riesgos que, pese a que siempre ha tenido una gran relevancia para los departamentos de tesorería, tras la crisis ha aumentado. El efecto del tipo de interés ha sido menor que los anteriores riesgos, debido a una situación de tipos generalmente bajos.

### 3 Las tecnologías de la información y comunicación y el departamento de tesorería

La implantación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) influye en la mayoría de los aspectos de la gestión de la tesorería que se han analizado anteriormente ([Maseda García, Iturralde, y San-José, 2009](#); [San José Ruiz de Agirre, Iturralde Jainaga, y Maseda García, 2006](#)), influye en el análisis de liquidez, solvencia y del Estado de Flujos de Efectivo, en la planificación de la liquidez, la gestión de cobros y pagos, la inversión y financiación de los excedentes y déficits, en la gestión de los riesgos financieros, y en la relación con las entidades financieras. El desarrollo de la banca electrónica ha propiciado el desarrollo empresarial y en especial en los ámbitos de gestión financiera y gestión de tesorería. La influencia de las TIC en la gestión de cada aspecto de la tesorería puede resumirse:

- Permite realizar de forma sistemática la gestión de cobros y pagos, lo que favorece la adecuación de los mismos.
- La obtención de información tanto interna como externa, de manera exacta, junto con una buena comunicación con los distintos agentes económicos hace que la gestión de la liquidez, que se realiza siempre en fecha valor, se haga de manera más eficiente.
- En cuanto a la planificación, las TIC hacen que sea más próxima a la realidad, dado que se cuenta con información actualizada y más detallada.
- Permite tomar las mejores decisiones en la inversión y financiación de la empresa, puesto que permite comparar los distintos instrumentos financieros e incluso simular las operaciones.
- La tendencia de los riesgos financieros de tipo de cambio y tipo de interés puede identificarse de forma rápida y ser analizada por un software específico. Del mismo modo que se realiza con los instrumentos de inversión y financiación, se pueden ejecutar los instrumentos de

cobertura al instante y realizar una simulación de los mismos.

El departamento de tesorería se beneficia de la aplicación de las TIC en sus funciones diarias, ya que le da una mayor transparencia y exactitud de la información financiera, así como una mayor rapidez a la hora de conocer el disponible, y permite integrar los flujos y conocer la accesibilidad y liquidez de los distintos productos financieros necesarios en caso de financiación o inversión.

El ámbito de aplicación de las Tecnologías de la información y la comunicación en la gestión de tesorería se pueden resumir en tres sistemas: Banca electrónica, Electronic Data Interchange (EDI) y el Enterprise Research Program (ERP).

### 3.1 Banca electrónica

Es la relación entre la empresa y las entidades financieras, que permite la comunicación electrónica de datos. Esta herramienta nació en los años 80 como resultado de la búsqueda de eficiencia en la gestión de la tesorería, sin embargo en sus primeros años solo permitía la comunicación unidireccional, es decir, desde el banco hacia la empresa. Hoy en día la comunicación se produce de forma bilateral, es decir, el flujo de información se produce en ambas direcciones.

Con la entrada de la banca electrónica se redujeron el número de usuarios, y con ello el número de errores en la introducción de datos, además de evitar una posible manipulación de los documentos en papel. A través de ella, son muchas las transacciones a realizar, como la compraventa de acciones en tiempo real, la realización de transferencias, la solicitud de préstamos, la inversión en fondos, la compra de moneda extranjera, y la visualización y descarga de los justificantes de cada transacción realizada, con la ventaja de que se puede realizar en el lugar y momento que se desee.

### 3.2 Electronic Data Interchange

La finalidad del Electronic Data Interchange (EDI) es la obtención de información financiera y contable que sea legible por diferentes sistemas informáticos, para facilitar la integración de dichos datos en el proceso informacional de la empresa, y para la interpretación de dicha información. La idea es que se produzca un intercambio de la información en un formato estándar, sin necesidad de intervención manual, eliminando la doble introducción de datos en los ordenadores. El EDI obtiene la información de las aplicaciones y transmite los documentos en un formato normalizado y entendible a otros ordenadores. Este sistema, sustituye las formas tradicionales de preparación y envío de documentos por medio de la mensajería, ahorra tiempo y es más seguro a la hora de manejar la información, y por ello, da una respuesta satisfactoria a los requerimientos actuales de las empresas en cuanto a la optimización y simplificación de sus operaciones.

### 3.3 Enterprise Research Planning (ERP)

Existe una tendencia hacia aplicaciones que sean capaces de englobar todas las áreas de la empresa, es por ello que la gran mayoría de empresas cuentan con un ERP que les permite ahorrar costes y mejorar las decisiones financieras. Los ERP recogen la información generada por cada uno de los departamentos de la empresa (Contabilidad, inventarios, tesorería, etc.) para más tarde integrarla y homogeneizarla para poder ser utilizada en el momento que se desee. Pese a que las aplicaciones son estándar, cada empresa debe ajustar los ERPs en función de sus necesidades en relación con el sector de la actividad empresarial, o tipo de producto

que ofrece.

El coste que se debe soportar viene dado principalmente por la implantación del sistema en la empresa, pero también existe un coste adicional asociado a los conocimientos que deben adquirir los empleados y el tiempo empleado en ello. Sin embargo, cuenta con el beneficio de reducir costes operativos, permite manejar de manera más rápida y sencilla la información corporativa, e integra todas las áreas de empresa en el mismo sistema.

#### 4 Cash pooling

La internacionalización y aumento de tamaño de las empresas ha provocado que aparezcan dificultades a la hora de conseguir financiación, y de gestionar todas las empresas de un grupo. Por ello y junto con la ayuda de la informatización de procesos, el cash pooling se ha implementado como modelo de gestión conjunta del grupo. El sistema ofrecido por las entidades financieras consiste básicamente en la centralización de las cuentas bancarias de las distintas sociedades periféricas en una única cuenta bancaria de la sociedad centralizadora. De esta manera se consigue que solo haya una cuenta neta consolidada dentro del grupo para cada una de las entidades financieras con las que opera la sociedad dominante y se reducen o eliminan en algunos casos las funciones de los departamentos de tesorería de las sociedades dominadas. Este grado de dependencia dependerá únicamente de las necesidades de cada empresa.

El sistema trata de optimizar los recursos financieros, evitando que haya muchos pequeños saldos dispersos y obteniendo una mayor disponibilidad de fondos, de manera que esto permita negociar con las entidades financieras el precio de los recursos y servicios financieros para reducir costes financieros. Con esto se consigue una gestión eficiente de la tesorería del grupo, que elimine la improvisación y realice una mejor gestión de los fondos, limitando las necesidades de financiación por medio de la compensación de posiciones acreedoras y deudoras, los saldos ociosos, y permite invertir el capital excedente de la centralización.

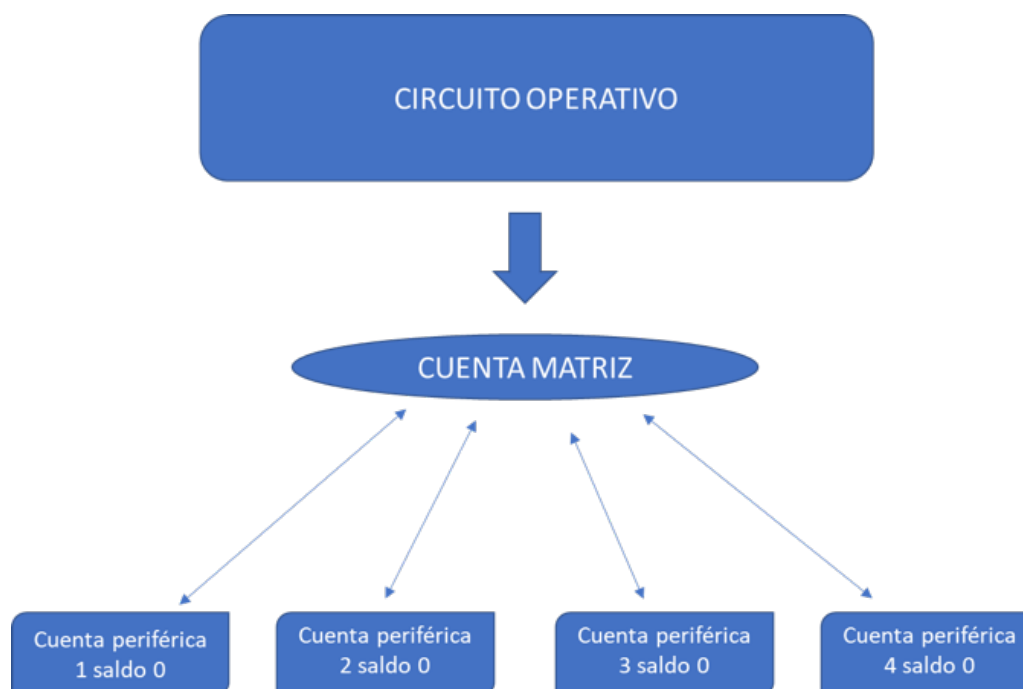
La centralización de la tesorería o cash pooling permite realizar un mejor control diario en fecha valor de la posición, mientras se reducen los costes financieros y las necesidades de financiación gracias al aprovechamiento de sus recursos.

Se debe diferenciar dos tipos de cash pooling:

- Cash pooling Financiero: contempla las tareas de gestión diaria de liquidez, planificación de las necesidades, cobertura de los riesgos financieros, negociación de las condiciones bancarias, y lo relacionado con las políticas de tesorería para las empresas periféricas o dominadas y control de las mismas.
- Cash pooling Operativo: contempla las tareas de gestión diaria de pagos y cobros, realización de previsiones y el control de las condiciones bancarias pactadas centralmente.

#### 5 Modalidades del cash pooling

El sistema de cash pooling puede aplicarse de diferentes maneras en función de las necesidades y características de la empresa que lo pone en funcionamiento. También debe distinguirse entre las modalidades de cash pooling que se aplican a empresas que únicamente realizan su actividad a nivel nacional, y las empresas que cuentan con filiales en países diferentes de donde se encuentra la empresa centralizadora.



**Figura 1.** Sistema cash pooling

## 5.1 Cash pooling Doméstico

### **Sistema de barrido**

Supone un movimiento real de fondos entre cuentas, lo cual provoca un mayor número de apuntes contables. Se efectúa un barrido desde las cuentas de las empresas periféricas hacia la centralizadora, dejando todas las cuentas excepto ésta con saldo final cero.

Existen diferentes modalidades del sistema de barrido en función de las necesidades de la empresa. Pueden realizarse barridos movimiento a movimiento mediante el cual se recibe cada uno de los movimientos desde las empresas periféricas con sus importes y fechas valor correspondientes. También puede realizarse el barrido en función de la fecha valor del movimiento, o con los movimientos agrupados en signos positivos o negativos. Y en algunos casos se producen barridos con varios criterios como sucursal de origen, tipo de operación, etc.

### **Sistema Overnight (Cenicienta)**

Se trata de un sistema que funciona con préstamos de un día entre la empresa dominante y las dominadas. El nombre hace referencia a que estos préstamos se realizan a las 12:00 de la noche y se deshacen minutos más tarde. La ventaja de este sistema es que durante el día las cuentas aparecen como si no se hubiera producido cash pooling y la entidad financiera carga los intereses únicamente a la cuenta centralizada.

### **Sistema Condicional**

Se produce, con el menor número de movimientos posibles, la compensación de saldos de las cuentas periféricas teniendo en cuenta la fecha valor tanto de la cuenta centralizadora como de las periféricas. Es un sistema muy complejo puesto que todas las cuentas periféricas están conectadas no solo con la cuenta centralizadora, sino que también entre sí mismas. No

es necesario que todos los traspasos pasen por la cuenta centralizadora, de manera que se realicen préstamos entre las cuentas.

### **Sistema Conceptual**

No se producen barridos de las cuentas, sino que se calcula la posición neta. Las entidades financieras ajustan el tipo de interés aplicado a cada cuenta en función de sus saldos. Este ajuste puede ser por tramos o por saldo.

## **5.2 Cash pooling internacional**

La globalización se ha convertido en una parte natural del día a día en las empresas. Sin embargo, la gestión multi-divisa de las empresas internacional se ha hecho más sencilla con el desarrollo de los sistemas electrónicos. A la hora de establecer una estrategia de cash pooling internacional es importante prestar atención a cualquier aspecto jurídico relacionado.

### **Sistema internacional con traspasos**

Se centralizan las cuentas hacia o desde el extranjero con transferencias automáticas al final del día cargando los respectivos intereses a la cuenta centralizada. Es fundamental que haya una buena comunicación y un sistema informático eficiente que facilite los procesos.

### **Sistema nocional**

No se producen movimientos reales de fondos, sino que al final del día se deja una posición final en cada uno de los países en una cuenta de una entidad financiera común. La entidad calcula que parte de los deudores se puede compensar con saldos acreedores y en función de eso liquidará unos intereses tanto deudores como acreedores.

## **6 Caso de estudio**

Desde el año 2003 el Grupo global omnium gestiona la tesorería por medio de la utilización del sistema de cash pooling con barrido diario de saldo cero en fecha valor. Esto permite que la empresa realice un abono y un cargo agrupando las operaciones en la misma fecha valor en que se han producido. La decisión fue tomada para obtener una mayor remuneración en los recursos ociosos de las sociedades, así como para realizar un menor trabajo de administración al reducir el número de cuentas bancarias que deben ser controladas. Por tanto la empresa centralizadora actúa como si fuera un banco, proporcionando capital en caso de que alguna sociedad periférica lo necesite, y recibiendo los excesos de liquidez que se dan en las mismas.

Para un mejor entendimiento se va a mostrar un ejemplo real de estos movimientos extraído de la aplicación SAP del Grupo. En la figura 2 se muestran los abonos y cargos realizados a la cuenta periférica (denominada 1001 internamente), y en la figura 3 se muestran la contrapartida de dichos movimientos en la cuenta centralizadora (denominada 1020 internamente). Por motivos de confidencialidad, se han eliminado los datos bancarios de las sociedades.

La figura 2 corresponde a los movimientos en la sociedad periférica, en la cual, si se observan los movimientos producidos en fecha valor 7 de Abril de 2017, se puede distinguir la agrupación de todos los saldos positivos con valor 452.913,89 € en el código N2CP (apunte centralizador de todos los pagos) correspondiente al traspaso (es por ello que se encuentra en signo negativo) de capital hacia la cuenta centralizadora. Por otro lado, los apuntes de los cobros se agrupan con el código N1CP por importe, en positivo, de 2.425,12 €. Al realizar un traspaso por todos los cobros y recibir un abono por todos los pagos, se consigue saldar todos los movimientos con



Contabilidad auxiliar						
Soc.	Bco.	Clave banco	N° cuenta	Mon.		
1001	BK01	CC01	BANKINTER, S.A.	EUR		
N.Ext	Fe.extrac.	C.Mon	Saldo ini.	Saldo fin.	ClCrta	
00407	07.04.2017	EUR	0,00	0,00	00193314	✓
N°	Op.	Valor	Impte.	N° doc.	N°Doc.Acta	
00001	N20N	07.04.2017	600,00-	5500007179		contabilized
00002	N150	07.04.2017	537,09			contabilized
00003	N150	07.04.2017	160,54			contabilized
00004	P130	07.04.2017	881,71			contabilized
00005	P130	07.04.2017	1.233,40			contabilized
00006	N240	20.03.2017	44,36-			contabilized
00007	N211	07.04.2017	19,65-	5500007178		contabilized
00008	N240	30.03.2017	51,57-			contabilized
00009	N240	31.03.2017	456,33-			contabilized
00010	N240	03.04.2017	1.673,99-			contabilized
00011	N240	04.04.2017	544,66-			contabilized
00012	N240	05.04.2017	2.454,89-			contabilized
00013	N240	06.04.2017	343,29-			contabilized
00014	N240	05.04.2017	8.897,40-			contabilized
00015	N240	06.04.2017	2.866,04-			contabilized
00016	N240	07.04.2017	152,92-			contabilized
00017	P141	07.04.2017	449.684,83			contabilized
00018	P130	07.04.2017	416,32			contabilized
00019	P250	07.04.2017	1.652,55-			contabilized
00020	N1CP	07.04.2017	2.425,12			contabilized
00021	N2CP	07.04.2017	452.913,89-			contabilized
00022	N1CP	20.03.2017	44,36			contabilized
00023	N1CP	30.03.2017	51,57			contabilized
00024	N1CP	31.03.2017	456,33			contabilized
00025	N1CP	03.04.2017	1.673,99			contabilized
00026	N1CP	04.04.2017	544,66			contabilized
00027	N1CP	05.04.2017	11.352,29			contabilized
00028	N1CP	06.04.2017	3.209,33			contabilized

Figura 2. Ejemplo movimientos Sociedad Periférica 07.04.2017

Fuente: Grupo Global Omnium (Aguas de Valencia)

fecha valor 7 de Abril de 2017. Si se presta atención a la parte superior de la figura, se puede observar que tanto el saldo inicial como el saldo final de la cuenta es cero, evitando así el pago de intereses, siendo la sociedad centralizadora 1020 la que liquidará los intereses.

Por otra parte, centrándose en la figura 3 que recoge los movimientos producidos en la sociedad centralizadora, se observa la contrapartida de los dos movimientos comentados anteriormente, por los cuales la empresa centralizadora recibe un abono con importe 425.913,89€ de la sociedad periférica 1001, y realiza un traspaso a la misma por importe de 2.425,12€ en la fecha 7 de Abril de 2017.

Este proceso se repite en todas las sociedades del Grupo Global Omnium (Aguas de Valencia) de manera que la sociedad centralizadora 1020, como vemos en la figura 3, recoge los saldos de todas ellas, quedándose las sociedades periféricas con saldo cero en sus cuentas. Se trata de un claro ejemplo de gestión de tesorería con un sistema cash pooling diario, evitando recursos ociosos en el global del Grupo y financiando las necesidades de algunas de las sociedades con los excedentes de tesorería de otras.

Contabilidad auxiliar						
Soc.	Bco.		Clave banco	Nº cuenta	Mon.	
1020	BK01	PL01	BANKINTER, S.A.		EUR	
N.Ext	Fe.extrac.	C.Mon	Saldo ini.	Saldo fin.	ClCrta	
00407	07.04.2017	EUR			00193316	✓
Nº	Op.	Valor	Impte.	Nº doc.	NºDoc.Acta	
00001	P153	07.04.2017	1.100.000,00			contabilized
00002	N2CP	07.04.2017	2.425,12-			contabilized
00003	N1CP	07.04.2017	1.402,18			contabilized
00004	N1CP	07.04.2017	84,89			contabilized
00005	N2CP	05.04.2017	565,57-			contabilized
00006	N2CP	07.04.2017	29,44-			contabilized
00007	N1CP	07.04.2017	452.913,89			contabilized
00008	N2CP	20.03.2017	44,36-			contabilized
00009	N2CP	30.03.2017	51,57-			contabilized
00010	N2CP	31.03.2017	456,33-			contabilized
00011	N2CP	03.04.2017	1.673,99-			contabilized
00012	N2CP	04.04.2017	544,66-			contabilized
00013	N2CP	05.04.2017	11.352,29-			contabilized
00014	N2CP	06.04.2017	3.209,33-			contabilized
00015	N2CP	07.04.2017	30.443,88-			contabilized
00016	N2CP	07.04.2017	63,30-			contabilized
00017	N1CP	07.04.2017	74.890,63			contabilized
00018	N2CP	07.04.2017	147,96-			contabilized
00019	N2CP	02.03.2017	61,24-			contabilized
00020	N2CP	06.04.2017	1.260,76-			contabilized
00021	N2CP	06.04.2017	886,28-			contabilized
00022	N2CP	05.04.2017	29,03-			contabilized
00023	N1CP	07.04.2017	278,78			contabilized
00024	N2CP	07.04.2017	15.782,29-			contabilized
00025	N2CP	31.03.2017	23,38-			contabilized
00026	N2CP	03.04.2017	264,02-			contabilized
00027	N2CP	04.04.2017	1.116,53-			contabilized
00028	N2CP	06.04.2017	746,91-			contabilized
00029	N2CP	05.04.2017	508,57-			contabilized
00030	N1CP	07.04.2017	492,00			contabilized

Figura 3. Ejemplo movimientos Sociedad Centralizadora 07.04.2017

Fuente: Grupo Global Omnium (Aguas de Valencia)

## 6.1 Planificación de la Tesorería

La planificación que se realiza dentro del Grupo está orientada al corto plazo, especialmente al día a día con la herramienta SAP, pese a que también se realiza una planificación anual de la tesorería. El objetivo de una planificación a tan corto plazo es asegurar que la empresa tiene suficiente efectivo como para hacer frente a los pagos que se dan diariamente.

Por otro lado, con la ayuda de otras áreas de la empresa, se planifican todos los cobros y pagos a doce meses. Esta planificación se actualiza mensualmente para conseguir que se ajuste lo máximo posible a la realidad. Evidentemente, si se hace una planificación a doce meses también se está planificando a tres, seis o nueve meses.

Periódicamente se compara la planificación con el Estado de Flujos de Efectivo que se realiza con el modo directo, para comprobar la desviación de las estimaciones realizadas.

## 6.2 Negociación bancaria

Actualmente el Grupo opera con dieciocho entidades financieras distintas, de las cuales se realizan procesos de centralización con cinco de ellas, suponiendo un 60 % del total del negocio bancario del grupo. Dos de estas entidades financieras cuentan con aproximadamente el 20 % del negocio bancario. La gestión de tesorería con el sistema de cash pooling permite al Grupo tener un mayor poder de negociación a la hora de establecer las condiciones bancarias de cada una de las operaciones. Esta negociación se realiza directamente desde la compañía centralizadora del Grupo.

## 6.3 Gestión de cobros y pagos

La gestión de cobros y pagos es realizada a través de la herramienta informática EDITRAN, y controlada por el Departamento diariamente.

Los cobros a los clientes por el servicio de agua (abonados) se realizan a través de la norma 19 de la Asociación Española de Banca (AEB) con domiciliación bancaria, o a través de la norma 57 donde los abonados pagan en la ventanilla de una entidad financiera o en una de las delegaciones del Grupo. Estas normas son normalizadas para todas las entidades financieras que ofrezcan dicho servicio.

En cambio a aquellos clientes que no pertenecen al grupo de abonados, generalmente se les cobra por medio de transferencia, o con confirming.

Las formas de pago a proveedores elegidas por el Grupo son las transferencias y confirming. Se intentan conseguir condiciones beneficiosas para los proveedores en los confirming, de manera que no les suponga un alto coste disponer del capital de dichos pagos. Esta medida es también beneficiosa para las entidades financieras, puesto que les permite llegar a un mayor número de clientes.

## 6.4 Inversión y financiación

Por lo general, los excedentes de tesorería se rentabilizan a través de operaciones de imposiciones a plazo fijo (IPF), puesto que se tratan de instrumentos muy seguros, sin embargo con el nivel tan bajo de los tipos de interés que se encuentran en la actualidad, desde el departamento de tesorería se ha decidido invertir los excedentes en la reducción de la deuda.

En cuanto a la financiación, puesto que muchas de las empresas del Grupo son pequeñas o son una Unión Temporal de Empresas (UTE) es muy complejo para ellas obtener financiación de las entidades financieras.

Es por ello que el grupo Global Omnium (Aguas de Valencia), utiliza dos modelos para que sus filiales obtengan dicha financiación: por un lado es la empresa matriz la que solicita un préstamo o una cuenta de crédito, debido a que tiene un mayor poder de negociación lo que lleva a unas mejores condiciones bancarias con las entidades financieras.

Por otro lado, dado que la empresa centralizadora dispone de los fondos aportados por las sociedades con excedentes por la centralización, se utilizan estos fondos, a través de préstamos intergrupo, para financiar a aquellas empresas filiales que necesitan capital. Con esto se evita que existan recursos ociosos sin rentabilizar en las cuentas de la empresa centralizadora.

## 6.5 Gestión de riesgos financieros

En la actividad diaria del grupo Global Omnium (Aguas de Valencia) la empresa se expone a diferentes riesgos financieros, especialmente al riesgo del tipo de interés, riesgo de crédito y al riesgo de liquidez.

En la actualidad no se encuentra expuesto al riesgo del tipo de cambio de divisas, puesto que el negocio internacional no supone un peso significativo dentro del Grupo.

El riesgo de crédito al que está expuesto el Grupo responde principalmente a sus deudas comerciales, sin embargo este es limitado puesto que las entidades financieras con las que se han contraído dichas deudas comerciales cuentan con una alta calificación concedida por las agencias de calificación crediticia internacionales. El resto de importe de las deudas comerciales tiene como contraparte entidades públicas, con los que el Grupo tiene contratos de concesión para la explotación de su actividad. Pese a todo, las deudas comerciales contraídas por el grupo se encuentran diversificadas entre un gran número de clientes y contrapartes, lo que reduce la exposición al riesgo de crédito.

Prácticamente la totalidad de las deudas del grupo Global Omnium (Aguas de Valencia) está contratado a tipo de interés variable, por lo que se encuentra expuesto al riesgo de tipo de interés, sin embargo el Grupo cuenta con una serie de aspectos que reducen la exposición a dicho riesgo. Cuenta con el compromiso por parte del Ayuntamiento de Valencia de cubrir con la tarifa del servicio de agua los pagos derivados de una de las deudas contraídas del Grupo. Además el Grupo utiliza una serie de instrumentos financieros para la cobertura del riesgo de tipo de interés.

En cuanto a la gestión del riesgo de liquidez, el Grupo gestiona sus instrumentos financieros de manera que tengan un horizonte temporal adecuado, y tiene un nivel de endeudamiento correcto, en función del sector donde realiza su actividad la cual se considera relativamente predecible y estable. Con el fin de reducir el riesgo de liquidez ante la necesidad de realizar una inversión, el Grupo planifica y financia las mismas teniendo en cuenta tanto la estructura financiera del Grupo como los flujos de fondos que se esperan obtener de la financiación. Asimismo, el Grupo cuenta con líneas de crédito y descuentos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, lo que limita en mayor medida el riesgo de liquidez.

## 6.6 Las Tecnologías de la información y la comunicación en el grupo

La gestión diaria de la tesorería del Grupo Global Omnium (Aguas de Valencia) va en todo momento de la mano de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, con el fin de facilitar las tareas dentro del departamento. Especialmente son utilizadas tres herramientas, la banca electrónica, el programa SAP, y el programa EDITRAN.

La banca electrónica es utilizada como consulta y para la extracción de justificantes o facturas.



**Figura 4.** Conexión con entidades financieras a través de EDITRAN

### **SAP (Systems, Applications, and Products in data processing)**

El sistema fue implantado en el Grupo en 2005 por la consultora Capgemini, pero desde entonces se han producido una serie de ajustes que permiten que sea más eficiente. En la actualidad SAP abarca las áreas de gestión y venta de materiales, compras, contabilidad, control de gestión, activos, cuentas a pagar y tesorería.

La evolución de la plataforma ha llegado hasta el actual SAP R/3, donde R hace referencia a la capacidad de procesar datos en tiempo real, y 3 a los tres niveles en los que trabaja la TIC: Base de datos, atención al cliente y servidor de otras aplicaciones.

El principal objetivo que busca el Grupo con la utilización de SAP, es poder dar una respuesta a las necesidades de información que son exigidas por las distintas áreas. De esta manera permite automatizar procesos, realizar un mejor control de los riesgos y controlar de manera más eficiente los procesos del cash pooling.

### **EDITRAN**

Se trata de una plataforma que permite la comunicación sin intervención manual entre aplicaciones informáticas de los diferentes agentes económicos. Por lo tanto permite aumentar la productividad a través de la simplificación del número de procesos manuales, la manipulación de documentos manualmente, o la doble introducción de datos en los sistemas de información. EDITRAN permite que el intercambio de datos se produzca de manera segura, y en un espacio de tiempo muy reducido.

Debido a la gran cantidad y variedad de datos que son intercambiados diariamente entre las empresas y los distintos agentes, especialmente entidades financieras, es necesario que las empresas cuenten con este tipo de sistemas.

La figura 4 hace referencia a los intercambios que se producen con las entidades financieras a través de EDITRAN.

Por un lado, el Grupo envía los ficheros Norma 19 de la Asociación Española de Banca (AEB) correspondientes a los clientes que tienen domiciliada su factura. Del mismo modo la entidad

financiera envía ficheros de Norma 19 que hacen referencia a las facturas impagadas de clientes con domiciliación bancaria. Por otro lado, las entidades financieras también reciben la Norma 34.1 que hace referencia a la emisión de transferencias a sus proveedores, y confirming. Del mismo modo, las entidades financieras emiten los ficheros de Norma 72 (Actualización de domiciliaciones), Norma 57 (Cobro en ventanilla) y Norma 43 (Información normalizada de cuenta corriente).

## 7 Conclusiones

La gestión de la tesorería centrada en la gestión de liquidez, y en los circuitos de entradas y salidas de capital ha evolucionado hacia una gestión de la tesorería más amplia. Ésta se puede explicar como la búsqueda, en el momento adecuado, del disponible necesario con el menor coste posible. Para la obtención de estas condiciones favorables el Departamento se encarga de planificar la tesorería, decidiendo que instrumentos de financiación e inversión a corto plazo utilizar, y estudiando los riesgos que pueden afectar a la empresa. Asimismo, se analizan la relación con las entidades financieras y se realiza un seguimiento de la gestión de cobros y pagos.

Las TIC han sido una pieza clave en la expansión y desarrollo de los departamentos de tesorería en las compañías. Éstas han facilitado la obtención de soluciones permitiendo que las funciones de la gestión de la tesorería resulten más eficientes. Por tanto la implantación de las TIC aporta una mejora de resultados aumentando ingresos y reduciendo costes, especialmente de administración, además permite la simulación de escenarios. Pese a ello no se debe olvidar el coste inicial y el tiempo empleado para que los empleados se hagan a la nueva herramienta.

En cuanto a las TIC comentadas durante el caso de estudio del grupo Global Omnium (Aguas de Valencia) se ha mostrado que son utilizadas principalmente en la gestión de cobros y pagos, y en la realización de previsiones de la tesorería. Esto se debe a que estas tareas son repetitivas por lo que es más sencillo la implantación de las TIC y suponen un ahorro importante de dinero y tiempo.

La continua búsqueda de la eficiencia en la gestión de la tesorería ha hecho que un gran número de grupos de empresas introdujeran el sistema de centralización o cash pooling en su gestión diaria. El cash pooling otorga la capacidad de tener un mayor control de la posición global e individual de las sociedades del grupo, de reducir las necesidades de financiación aprovechando mejor los recursos de cada una de las sociedades, así como la disminución de los gastos financieros.

La sociedad centralizadora actúa como si de un banco se tratara, negociando directamente con las entidades financieras y proporcionando la financiación necesaria a las empresas filiales. Esta integración agrupando todos los saldos en fecha valor en la sociedad centralizadora permite la compensación de saldos deficitarios con saldos donde hay un exceso de recursos, de manera que únicamente una cuenta contará con saldo deudor o acreedor.

La centralización de la tesorería dentro del Grupo hace que sea más sencillo el control y la gestión de la tesorería diaria, especialmente de los cobros y pagos, en las más de 50 filiales que lo forman. Dando la posibilidad de financiar cada una de las necesidades de las sociedades periféricas cuando sea necesario.

Para un adecuado control de la tesorería, los tesoreros deben realizar una planificación de la misma a corto, medio y largo plazo con la ayuda de otras áreas de la empresa. Una planificación a corto plazo da a la empresa información de sus necesidades inmediatas. Asimismo la planificación a medio y largo plazo permite el estudio de nuevas inversiones, y el control de la



evolución de la tesorería a lo largo del año.

Dentro del Grupo el principal espacio temporal en cuanto a planificación es el día a día, asegurando que la compañía cuenta con suficientes fondos para hacer frente a sus pagos más cercanos. Sin embargo, también es utilizada la planificación a doce meses donde, comparando los datos reales con los previstos del Estado de Flujos de Efectivo, reduciendo así el margen de error y permitiendo que la disposición de fondos sea adecuada a las necesidades de pago del Grupo.

A través de la gestión previsional de la tesorería, donde se estudian las entradas y salidas de capital durante un periodo determinado de tiempo, el Departamento dispone de la información necesaria para analizar las oportunidades de inversión que ofrece el mercado o de la necesidad de financiación. El conocimiento de los déficits o excesos de tesorería con tiempo suficiente para que el equipo pueda tomar las decisiones adecuadas, contribuyendo al mantenimiento de un nivel de liquidez óptimo, y al aumento de la rentabilidad empresarial.

Otro de los aspectos a tener en cuenta en la gestión centralizada hace referencia a la relación de la empresa con las entidades financieras. El cash pooling otorga un alto poder de negociación a la empresa centralizadora desde donde se negocian todas las condiciones de los instrumentos financieros utilizados por el grupo. Así pues en el grupo Global Omnium (Aguas de Valencia) es la empresa matriz la encargada de la relación con las entidades financieras, obteniendo en su caso la financiación que será utilizada por el Grupo para el desarrollo de su actividad.

A su vez, se ha querido mostrar la importancia de la gestión de los riesgos financieros, especialmente en la actualidad donde con la globalización muchas empresas realizan su actividad en diversas divisas y deben realizar una estrategia para cubrir los efectos de la volatilidad del tipo de cambio. Del mismo modo el riesgo de interés afecta a la gran mayoría de compañías, pese a que en la actualidad se encuentra en unos niveles relativamente bajos, el departamento de tesorería tiene que tener en cuenta la exposición a dicho riesgo.

En definitiva, la gestión de la tesorería tiene que ser un aspecto muy importante dentro de las empresas, puesto que una gestión eficiente de la misma puede inferir en numerosos beneficios para el global de la compañía.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a la encargada del Departamento María Dolores Castelló por la reunión mantenida el 4 de julio de 2017.

## Referencias

- Casanovas i Ramón, M. (2001). *e-tesorería: nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de tesorería*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cortés Ibañez, E., y Cortés Ibáñez, J. (2010). *Guía práctica de tesorería*. Barcelona: Wolters Kluwer España.
- Delgado Ugarte, J. (2007). *Manual práctico de gestión de tesorería de empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maseda García, A., Iturralde, T., y San-José, L. (2009). Las tic en el desarrollo de las funciones derivadas de la gestión de tesorería. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 9, 101–118.
- Mazón, F., Olsina, F., y Aguilá, S. (2003). *Finanzas: de la planificación a largo a la gestión diaria de la tesorería*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- PriceWaterhouseCoopers. (2010). *La gestión de la liquidez durante la crisis*. Madrid: PriceWaterhouseCoopers.

- PriceWaterhouseCoopers. (2017). *Ideas los tiempos están cambiando (también para la tesorería)*. Madrid: PriceWaterhouseCoopers.
- Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- San José Ruiz de Agirre, L., Iturralde Jainaga, T., y Maseda García, A. (2006). Las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión de tesorería: modelo explicativo. *Cuadernos de gestión*, 6(2), 83–101.