

La centralización de la tesorería es un concepto que cada día se extiende y se utiliza cada vez más, sobre todo en aquellas empresas que tienen departamentos de tesorería en distintas delegaciones, ya sean nacionales o internacionales. Este concepto de centralización de la tesorería se basa en permitir una gestión limitada de la tesorería a las delegaciones que cuenten con dicho departamento, dejando la toma de decisiones al departamento de tesorería central.

OBJETIVOS

Los **objetivos** perseguidos a la hora de centralizar la tesorería son los siguientes:

1. Desarrollo de una estrategia financiera común y coordinada: dicha estrategia financiera común será definida por el departamento financiero central en base a la información aportada por cada una de las unidades de tesorería dispersas, obteniéndose además una
2. Ejecución de una política común en la gestión del riesgo.
3. Reducción de los costes financieros: una gestión centralizada de la tesorería supone un mayor poder de negociación a la hora de la reducción de comisiones, tasas, etc. y en general cualquier coste financiero.
4. Mayor nivel de información para la toma de decisiones: dado que toda la información de las unidades de tesorería periféricas se aglutina en el departamento de tesorería central.

Los puntos anteriores, se consiguen mediante:

- La concentración de la información.
- La concentración de los volúmenes de negocio.
- El aprovechamiento de las economías de escala que se producen.
- La optimización de los gastos generales por la utilización de sistemas comunes que facilitan la consolidación.

I.- CONCEPTO

El **cash pooling** es el mayor o menor nivel de descentralización en las decisiones de tesorería. La dirección financiera y la tesorería pueden estar centralizadas, descentralizadas, o ser una combinación de ambos supuestos. La solución óptima estará condicionada al tipo de empresa y al estado de su evolución.

II.- LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA TESORERÍA

En las primeras etapas de desarrollo, la empresa estará altamente centralizada. Ello reflejará la necesidad de mantener el control, que será directo del fundador o fundadores y de estilo empresarial, sobre la producción, las ventas y los aspectos de marketing de la empresa. También la actividad financiera estará centralizada y las disposiciones financieras serán simples.

La compañía trabajará con un solo banco, de hecho pueden ser necesario garantías personales del fundador o fundadores para garantizar los recursos financieros que necesite la empresa. En cualquier caso, es probable que los recursos financieros estén formados por una parte de la aportación del capital del propietario y por el capital circulante facilitado por el banco.

La centralización de la tesorería y la liquidez es un concepto que no sólo concierne al departamento de tesorería, sino que también puede mejorar los procesos de otras áreas funcionales de la empresa. Las consecuencias de una buena decisión de cash pooling repercutirá en:

- Acortar el plazo medio de cobro de las ventas pendientes.
- Elaborar unas previsiones de tesorería fiables.
- Mayor seguridad y control de la gestión de los pagos y desembolsos.
- Aumentar la remuneración percibida de los fondos de crédito y reducir la deuda en concepto de intereses de débito.
- Dedicar más tiempo a las decisiones de financiación o inversión.
- Enlaces automáticos con los sistemas de Enterprise Resource Planning (en adelante ERP) o de legado para centralizar y automatizar el proceso de pagos y los enlaces con el banco.
- Eliminar la multiplicidad de proveedores de servicios de banca y cuentas bancarias para beneficiarse de las economías de escala.

La decisión de centralizar la tesorería es un proceso que no siempre resulta fácil. Las ventajas son evidentes pero, a pesar de ello, siempre subyacen algunas dudas y preguntas sobre cuestiones fiscales, jurídicas, legislativas y cómo puede tener una empresa la certeza de haber elegido la mezcla correcta de socios bancarios locales y regionales/internacionales.

El mayor obstáculo que dificulta la implantación de una estructura verdaderamente óptima son las diferentes normativas bancarias, fiscales y jurídicas vigentes en los diversos países de la UE, a pesar de que entre la mayoría de ellos exista una moneda única.

III.- EL PAPEL DE LA BANCA EN EL CASH POOLING

Actualmente, es difícil encontrar bancos con una presencia significativa de sucursales en todos los países de la Unión Europea, capaz de ajustarse exactamente a las necesidades de las empresas multinacionales. La mayoría de los bancos internacionales cuentan con oficinas mayoristas en casi todos los países, conectadas a los sistemas de compensación locales de alto y bajo valor. Algunos de ellos, aunque muy pocos, poseen una red de sucursales comerciales capaces de ofrecer servicios locales (retiradas de efectivo, tarjetas de crédito, banca de empleados, cajeros automáticos, etc.). Sin embargo, prácticamente todos esos bancos tienen su red comercial completamente separada de su plataforma “corporativa mundial” y tienen

dificultades para integrar ambas cosas.

En este sentido, hay que señalar la importante función de las entidades bancarias nacionales. Estas entidades suelen caracterizarse por ser magníficas proveedoras de servicios locales, pero con una presencia internacional escasa o inapreciable. Hay múltiples razones obvias por las que se acude a un banco nacional; algunas de ellas ya las hemos mencionado. Sin embargo, hay otros factores que tener en cuenta, como son la calidad del servicio y las relaciones a escala local, los precios y los requisitos locales de las líneas de crédito.

Para las empresas es necesario trabajar con más de un banco local. La centralización es un proceso en el que el Director de Tesorería del Grupo puede encontrarse con una excesiva descentralización, pero la centralización tiene un límite. Puede suceder que los intereses acreedores que se pagan en distintos países son inferiores al tipo base en otros y los bancos aplican habitualmente altas “lifting charges” a todas las operaciones. El ejercicio de centralización suele conducir a ese tipo de descubrimientos que, lógicamente, llevan a su vez a una racionalización de los bancos locales, que no se ajustan a los criterios del Director de Tesorería del Grupo.

IV.- EL PROCESO DE CAMBIO

Durante el proceso de racionalización es preciso prestar una gran atención a la función del director de tesorería local en la “nueva estructura”. Con mucha frecuencia, las empresas dejan las decisiones sobre la aportación del excedente de liquidez en manos de los directores de tesorería locales. Desde un punto de vista político y operativo, resulta muy importante que la racionalización de los bancos locales y la centralización de la tesorería de las empresas se dirija en estrecha colaboración con los directores de tesorería locales, que con frecuencia son quienes más se ocupan del proceso de la emisión de la Request for Proposal(RFP).

Elegidos por la empresa los principales bancos locales, la práctica habitual del mercado es que la empresa matriz expida una Request for Proposal para elegir un proveedor de servicios bancarios “overlay” o internacional. La Request for Proposals el documento más importante que debe expedirse durante todo el proceso. Las multinacionales normalmente envían la Request for Proposal a 4 ó 5 bancos mundiales, comenzando por los que ofrecen líneas de crédito. Ésta brinda a la empresa la oportunidad de comunicar por escrito qué es lo que desea conseguir exactamente implantando una estructura de Cash Management global o paneuropea.

Además de sus objetivos, la empresa debe estar dispuesta a presentar un resumen detallado de los cash flows de cada filial durante los últimos doce meses, incluso facilitando información sobre los períodos de tesorería cíclicos. La empresa también debe facilitar al potencial banco internacional información sobre los volúmenes y valores medios de pagos.

La empresa debe solicitar a los bancos ideas sobre el lugar donde domiciliar la estructura, los entornos legislativos, cómo reierten los intereses en las filiales que participan en el cash pool, los precios y cómo se llevará a cabo la puesta en práctica.

Normalmente, una vez que la empresa ha recibido las propuestas y comienza a analizarlas, se puede eliminar a algunos bancos, e invitar a los tres o cuatro restantes a realizar una presentación en profundidad en las oficinas de la empresa. La función de banco internacional

suele serle asignada a una entidad financiera mundial en función de su propuesta de servicio, sus precios, su colaboración en la implantación y la posterior atención al cliente, la presentación realizada y los compromisos financieros en forma de líneas de crédito.

V.- MECANISMOS DEL CASH POOL

Cada banco, consultora o empresa, utilizan una terminología diferente para describir un cash pool. En líneas generales, los bancos se sirven de dos mecanismos para conseguir un resultado similar en un cash pool en euros: la concentración física de fondos y el pooling nocional. Aunque su resultado es similar, se trata de dos mecanismos muy diferentes.

Normalmente, la estructura óptima, que incluye a los bancos locales con los que ya trabajan las filiales europeas, es una estructura internacional en un país unida a la concentración física de tesorería en un único centro financiero. Como ya se ha mencionado anteriormente, el valor de la utilización de una única posición en euros resulta fundamental para que un director de tesorería pueda extraer el máximo partido de la liquidez de la empresa.

Lo que marca la diferencia es lo que ocurre una vez que los fondos llegan al centro financiero único. En un sistema de pooling nocional, los fondos procedentes de las filiales de cada país se concentran en una cuenta abierta en ese centro a su propio nombre (denominada “cuenta espejo”) en una entidad financiera. A continuación se calcula una compensación de saldos tomando el valor neto de todos los saldos al cierre de la jornada existentes en esa cuenta, y aplicando intereses acreedores o deudores a la cantidad neta, en función de la posición final del pool.

Los fondos de las cuentas espejo no se mezclan con los demás fondos de otras filiales participantes en el pool. De ese modo se consigue reducir al mínimo o evitar la contabilización de los préstamos entre empresas del grupo.

En un pooling nocional la empresa matriz puede elegir la cantidad de intereses deudores o acreedores que aplica a cada filial participante en el pool, independientemente de la cifra de intereses que el banco esté aplicando en realidad.

Las cuentas se pueden concentrar directamente desde las filiales nacionales a una cuenta “master”, o bien se pueden concentrar en un conjunto de cuentas “espejo” similares a las del pooling nocional (denominadas cuentas “matriz”), para a continuación, concentrarse de nuevo en una única cuenta existente en el mismo centro financiero. De ese modo, el director de tesorería puede tener controladas sus posiciones de tesorería desde un punto de vista contable. Una vez concentrados todos los fondos en una única cuenta se obtiene automáticamente una posición neta.

Según la titularidad fiscal y jurídica de cada empresa, esta estructura puede o no tener un funcionamiento óptimo desde el punto de vista de los préstamos entre empresas del grupo. En España, por ejemplo, si todas las sociedades filiales declaran a las autoridades fiscales de forma consolidada, la concentración de tesorería resulta en general un método aceptable.

Los bancos mundiales del sector de Cash Management han creado unos sistemas destinados a concentrar automáticamente los fondos procedentes de las filiales nacionales europeas en un único centro financiero, además de unos programas de asignación de intereses que permiten a

la sociedad matriz un cierto grado de flexibilidad y control a la hora de asumir la responsabilidad de la gestión de la liquidez local.

VI.- TIPOS DE CASH POOL

El cash pooling o barrido, es una práctica no demasiado generalizada, pero que comporta una serie de innegables ventajas, en cualquiera de sus distintas variantes. Veamos cuales son los tipos de cash pool existentes:

1. Cash pool barrido saldo cero: este sistema consiste en el barrido diario de todas y cada una de las cuentas de las sucursales de la empresa dejandolas con saldo cero y traspasando los saldos a una cuenta centralizada. Dentro de esta variante, podemos distinguir otros tres tipos:

Barrido por movimiento: este tipo de barrido se hace diariamente, apunte a apunte, realizando un traspaso con origen la cuenta periférica y destino la cuenta centralizador. De esta manera, los apuntes estarán duplicados ya que un mismo movimiento tendrá su reflejo en la cuenta periférica, donde originariamente tuvo su anotación, y en la cuenta centralizadora, debido al barrido realizado con destino a esta cuenta.

Barrido por fecha valor: esta tipo de cash pooling reduce considerablemente el número de traspasos frente al tipo de barrido por movimiento. De esta manera solo se realiza un apunte al debe y otro al haber por el saldo resultante de todos los apuntes con la misma fecha valor.

Barrido agrupado por valoración: este sistema es el que más reduce los apuntes, ya que simplemente se realiza uno, al debe o al haber, por el total de todos los saldos.

2. Cash pool conceptual: en este caso no existen los barridos de cuenta, lo que se genera es un neteo de posiciones. La entidad financiera ajusta los tipos de interés de las distintas cuentas en función de los saldos. Existen dos tipos:

Conceptual por tramos: en este se fijan diferentes tipos, acreedores y deudores, para los saldos, positivos o negativos, en los que pueda incurrir la cuenta.

Conceptual por saldo: en este caso se aplica el mismo tipo de interés a todos los posibles saldos en la cuenta.

En ambos casos la liquidación de intereses puede ser a nivel de cuenta periférica.

3. Cash pool overnight: este tipo de cash pool, también conocido como cenicienta o prestamos a un día, consiste en la concesión de préstamos intragrupo de forma que todas las cuentas bancarias queden con saldo cero, excepto la centralizadora que mantiene el saldo resultante del grupo. Una vez realizado el cálculo de intereses por parte del banco y después de media noche (de ahí el nombre de "cenicienta") los préstamos se deshacen, reflejando cada una de las cuentas periféricas su saldo como si no hubiese existido el cash pool.

4.- Cash pool condicional: en este caso se trata de compensar los saldos de las cuentas periféricas con el menor número de traspasos posibles. Básicamente, los movimientos se realizan teniendo en cuenta la fecha valor, no siendo necesario que los fondos pasen por la cuenta centralizadora, realizándose préstamos directos entre las propias cuentas. Este es de los sistemas más complejos, dado que se pasa de un sistema de cash pool radial (centralizadora-periférica) a un sistema de tela de araña, donde todas las cuentas están conectadas entre sí, y no solo con la centralizadora, lo que además requiere una mayor vigilancia por parte del tesorero. En caso de existir movimientos con valoraciones atrasadas, se recurrirá a al cash pool condicional retroactivo.