

IESE



Universidad de Navarra

PROYECTO EUROCASH 94
ANALISIS COMPARADO DE LA GESTION DE
TESORERIA EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS
Y EUROPEAS

Javier Santomá*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 318
Julio, 1996

* Profesor de Dirección Financiera, IESE

División de Investigación
IESE

Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 1996, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

PROYECTO EUROCASH 94

ANÁLISIS COMPARADO DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y EUROPEAS

El presente documento de investigación recoge el estudio realizado por 16 escuelas de negocios europeas sobre la gestión de tesorería de empresa. Este estudio tuvo, en su tramo español, la colaboración del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, así como la colaboración de la Asociación Española de Tesoreros.

En el Cuadro 1 se incluye la relación de las universidades que participaron en el estudio. En este documento de investigación presentamos algunos de los resultados de este trabajo, que se ha venido en denominar Proyecto Eurocash 94.

El objetivo básico de este proyecto ha sido el estudio de campo sobre las funciones y prácticas habituales, así como organización, de las tesorerías europeas de empresa, en su sentido más amplio.

De forma especial se analizan los medios de pago y de cobro utilizados más frecuentemente por las tesorerías, así como una descripción de la organización interna de las mismas.

Al referirnos en este documento al concepto de tesorería de empresa hemos de entenderlo en su sentido más amplio. Podemos distinguir tres niveles diferentes en el concepto o utilización de la tesorería de empresa.

– Primer nivel, que podríamos denominar doméstico, que sería al que accederían las empresas y sus tesorerías que tienen únicamente relaciones con empresas del mismo país en el que operan.

– El segundo correspondería a un nivel de tesorería internacional, que vendría acompañado por relaciones bilaterales entre una empresa que compra o vende, esto es, que exporta o importa, de otro país, y las relaciones financieras o económicas que le subsiguen.

– Tercer nivel, que se ha intentado estudiar con especial profundidad, que corresponde al de tesorería paneuropea. Este es un concepto más global que el de tesorería internacional, por cuanto se separa de las relaciones bilaterales y presenta la tesorería de empresa como un departamento autónomo o que utiliza el ámbito europeo como su casa, sin que en ningún caso, conceptos como fronteras o monedas, representen restricciones en su actividad.

Cuadro 1

Survey of european companies cashs management practices

Country	Business School	Sponsor
Austria	Univesty of Economics & Business Administration, Vienna	–
Belgium	The Vlerick School of Management, University of Ghent	–
– Co-ordination Centres	The Vlerick School of Management, University of Ghent	Forum 187 – Federation of Co-ordination Centres
Denmark	Institute of Management, University of Aarhus	–
Finland	The Helsinki School of Economics & Business Administration	–
France	Lyon Graduate School of Business	Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE)
Germany	Koblenz School of Corporate Management, Otto Beisheim Graduate School	–
Greece	University of Macedonia, Thessaloniki	–
Ireland	Dublin City University Business School	Irish Association of Corporate Treasurers (IACT)
– International Financial Services Centre	Dublin City University Business School	–
Italy	Institute of Banking, University of Torino	–
Netherlands	The Netherlands School of Business, Nijenrode University	Trema Treasury Management Associatie
Norway	Norwegian School of Economics & Business Administration, Institute of Financial & Management Science, Bergen	–
Portugal	Universidade Nova de Lisboa	Associação Industrial Portuguesa, Camara de Comercio e Industria
Spain	IESE International Graduate School of Management, University of Navarra	Asociación Española de Tesoreros de Empresa
Sweden	Gothenberg School of Economics & Commercial Law, University of Göteborg	The Industrial Treasures Group, Sweden
Switzerland	–	–
United Kingdom	Cranfield School of Management	–

Los datos

Para obtener la información deseada, el presente estudio ha utilizado como documento base los cuestionarios diseñados y empleados en los 16 países participantes. En España, el número de respuestas ha sido de 30, de ellas 26 válidas. A nivel de Europa se han recibido 688 cuestionarios, de un total de 3.100 enviados. La muestra a la que se enviaron estos cuestionarios comprende grandes empresas, incluidas instituciones financieras no bancarias.

Características de la muestra

Las características de la muestra en función del sector, del tamaño de las ventas y del número de países en que la empresa trabaja, son las siguientes:

Por sectores

Químico y farmacéutico:	20,8%
Comida, tabaco y bebidas:	20,8%
Industria y construcción:	20,8%
Otros:	37,8%

Por ventas mundiales

Hasta 100 millones de libras:	27,3%
De 100 a 1.000 millones de libras:	40,9%
Más de 1.000 millones de libras:	31,8%

Clasificación por la propiedad de la empresa

Porcentaje de empresas propiedad española:	59,1%
Porcentaje de empresas de propiedad extranjera:	40,9%

Número de países europeos en los que estas empresas trabajan

Sólo un país:	27,3%
De 2 a 5 países:	27,3%
De 6 a 10 países:	18,2%
Más de 10 países:	27,3%

Principales resultados

A través de las entrevistas y de los cuestionarios se ha detectado en este estudio un alto nivel de errores bancarios.

Todos los entrevistados reconocen destinar un gran número de recursos a identificar los errores que se producen con el trabajo de los bancos, así como dedicar parte de los mismos a corregirlos. Los errores más comunes son :

- a) Fecha valor incorrecta
- b) Cálculo de comisiones e intereses incorrectos
- c) Error en el cargo o abono en las cuentas

Los problemas más comunes en los bancos locales son los siguientes:

- 1) Baja calidad del personal administrativo
- 2) Nivel bajo de automatización
- 3) Sistemas de baja calidad
- 4) Falta de interés por la calidad en el servicio
- 5) Falta de comunicación con las tesorerías de empresa

Existe un importante nivel de frustración entre los tesoreros como resultado de la falta de interés por parte de los bancos españoles en mejorar los servicios de gestión de tesorería.

Hemos observado que la mayoría de las empresas utilizan para sus gestiones un número excesivo de cuentas bancarias y de instituciones financieras. Los motivos principales que lo justificarían, son los siguientes:

- Los bancos suelen prestar cantidades relativamente pequeñas. Aunque el nivel de las empresas encuestadas era, en general, grande, el nivel de préstamos por banco difícilmente podía exceder los 1.000 millones de pesetas por empresa.
- Los bancos insisten en obtener otro tipo de negocios para conceder niveles importantes de crédito.
- Dificultades en la eficiencia en el sistema de pago impiden, en ocasiones, transacciones con fecha valor el mismo día entre bancos diferentes. Para superar estas dificultades, algunas empresas establecen cuentas en bancos donde operan sus clientes.
- En general, parece que las empresas intentan o pretenden reducir el número de bancos e instituciones financieras con las que trabajan. Para estas empresas, los bancos con los que primero dejarán de operar son aquellos que ofrecen baja calidad de servicio.

Módulos de la investigación

En la investigación se han establecido 6 grandes apartados o temas, que se presentan en el Cuadro 2. Estos temas reflejan la preocupación de los profesionales del sector sobre realidades que están en transformación o en las que se prevén cambios importantes en el futuro. De estos 6 módulos, el presente documento de investigación recogerá aquellos resultados que, por su interés para las empresas españolas, por sus rasgos internacionales o por sus posibles efectos en el futuro, puedan tener un mayor interés para las tesorerías de empresa en su vertiente más internacional.

Cuadro 2
Módulos de la investigación

1. Medios de cobro y pago
2. Gestión de la liquidez
3. Servicios bancarios para la gestión de tesorería.
Ambito doméstico
4. Servicios bancarios para la gestión de tesorería.
Ambito internacional (bilateral y paneuropeo)
5. Función de la tesorería europea
6. Previsiones

Funciones de la tesorería en España

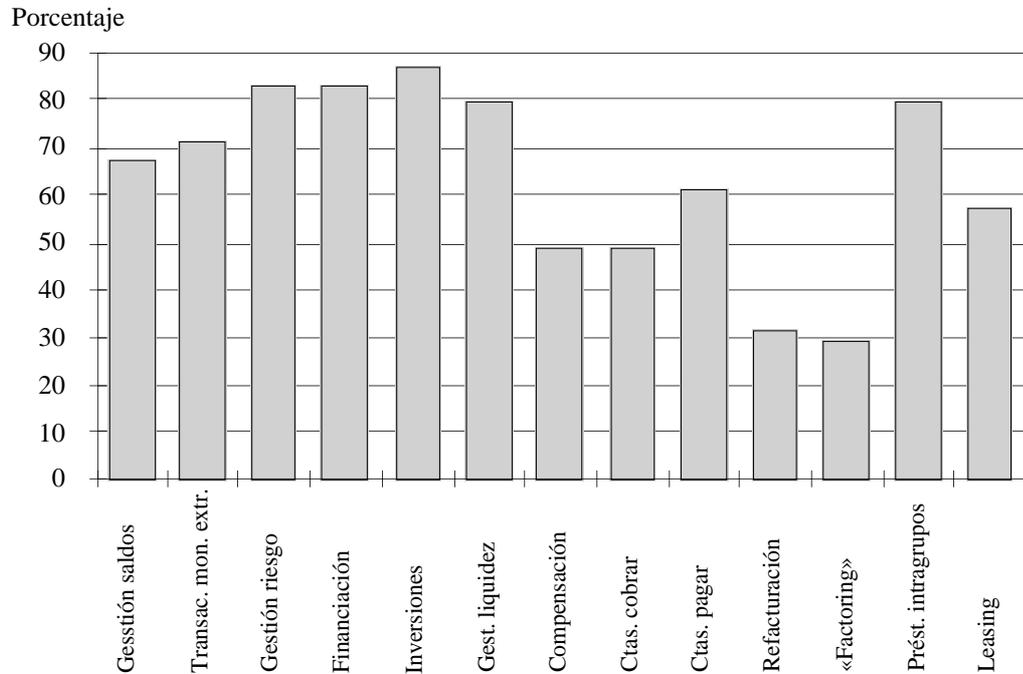
En el presente estudio, el concepto de tesorería se ha tomado en su sentido amplio. Hemos identificado 13 distintas áreas de trabajo en tesorería.

1. Gestión de saldos
2. Transacciones de moneda extranjera
3. Gestión de riesgos
4. Financiación
5. Inversiones
6. Gestión de liquidez
7. Compensación
8. Cuentas a cobrar
9. Cuentas a pagar
10. Refacturación
11. «Factoring»
12. Préstamos intergrupo
13. Leasing

De estas trece funciones, la tesorería en sentido estricto se viene ocupando sólo de la gestión de saldos, transacciones en moneda extranjera, gestión de riesgos, préstamo intergrupos y, también, en menor medida, financiación, inversiones y, como otro tema básico, la gestión de liquidez.

En el Cuadro 3 analizamos, para nuestra muestra, el grado de centralización de estas funciones en España. Entendemos por grado de centralización la asunción, por la tesorería central o por las oficinas centrales de una empresa o grupo de empresas, de las correspondientes áreas o conceptos. Desde este punto de vista, podemos ver que las funciones de gestión de saldos, transacciones en moneda extranjera, gestión de riesgos, financiación, inversiones, gestión de liquidez y préstamos intragrupos, son consideradas ampliamente como funciones propias de la tesorería central y, por tanto, no vienen a ser delegadas a niveles de tesorería subsidiaria regionales o locales.

Cuadro 3
Funciones de la tesorería en España
 (Nivel de centralización)



Muy distinto es el comportamiento de los conceptos compensación («netting»), cuentas a cobrar, cuentas a pagar, «factoring» y refacturación, en donde encontramos que el nivel de centralización es mucho más bajo, lo que implica en ese sentido que estas funciones en España están asumidas de forma más descentralizada.

Sistemas de cobro y pago

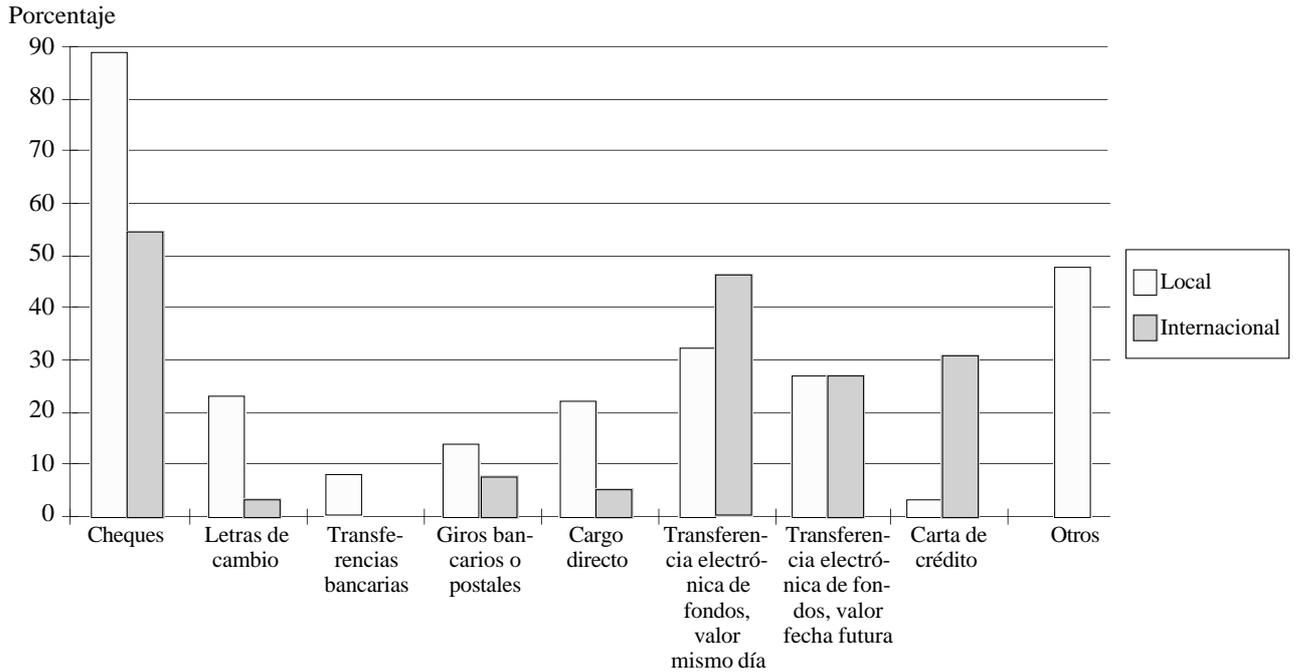
En esta sección hacemos referencia a los principales sistemas o métodos de pago que nos indican las empresas encuestadas. Utilizamos dos criterios: uno, por categorías, y dos: según se utilicen en el mercado local o en el internacional.

Los sistemas de pago referenciados en este estudio son nueve, y podemos definirlos como los siguientes: cheques, letras de cambio, transferencias bancarias, giros bancarios o postales, cargo directo, transferencias electrónicas de fondos fecha valor el mismo día, transferencias electrónicas de fondos fecha valor futuro, cartas de crédito, otros.

Una mera revisión de los resultados que aparecen en el Cuadro 4 nos confirma que, a nivel local, el método de pago más habitual es, con diferencia, el cheque. Le sigue, desde la misma perspectiva, el concepto de «otros», que debe entenderse, en el caso español, como un concepto próximo a la letra de cambio. La letra de cambio, en el sentido y tal como la conocemos en España, es un instrumento que tiene pocos paralelos en el resto de Europa. Sin embargo, aquí se sigue utilizando con profusión, aunque su uso se haya visto reducido cada vez más.

Irrumpen con fuerza las transferencias electrónicas, que en estos momentos ya aparecen como tercer medio de pago, en especial las transferencias electrónicas en el mismo día. Si a esto le sumamos las transferencias electrónicas con fecha valor futuro, entonces, en ese caso, las transferencias electrónicas pasarían a ocupar la segunda posición como método de pago preferido, inmediatamente detrás de los cheques.

Cuadro 4

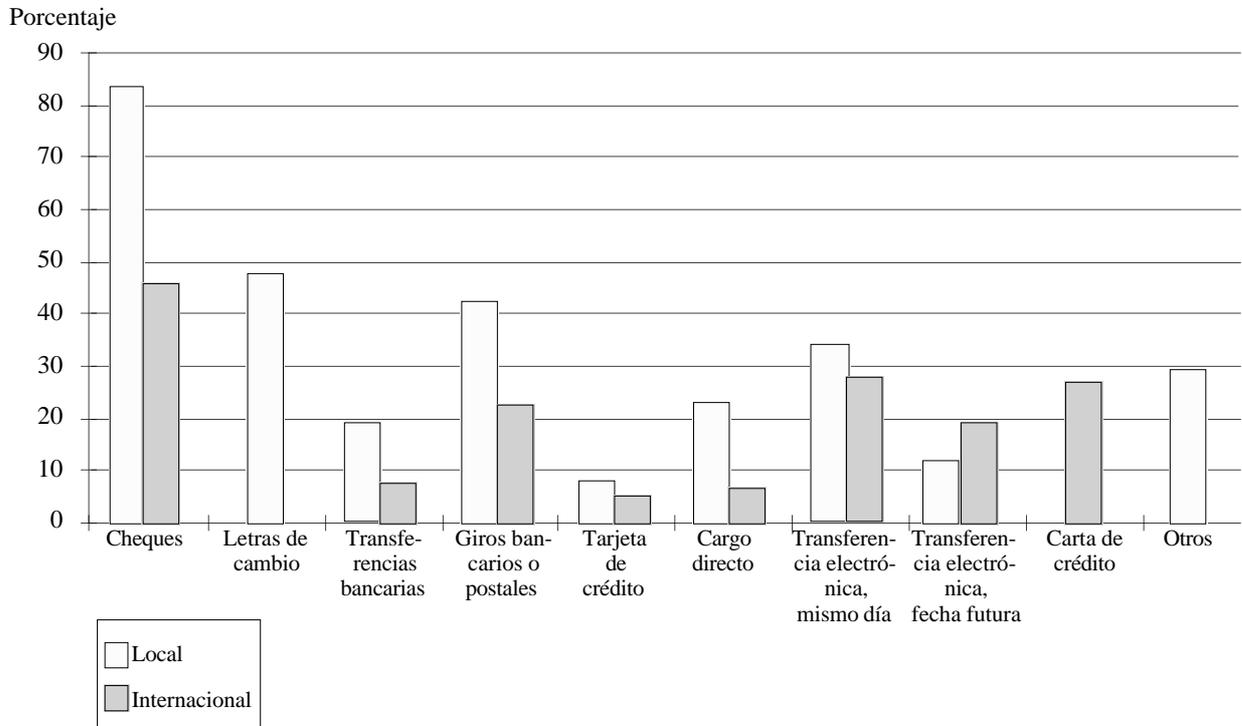


En lo que se refiere a método de pago en el ámbito internacional, las empresas españolas siguen prefiriendo el pago a través de cheques, en este caso seguido muy de cerca por las transferencias electrónicas con fecha el mismo día y, lógicamente, aparecen ya las cartas de crédito como un método de pago habitual en los contratos internacionales.

Sistemas de cobro

El análisis de los sistemas de cobro por parte de las empresas españolas mantiene un alto paralelismo con los sistemas de pago. Los valores obtenidos por la investigación se presentan en el Cuadro 5 y, como ya hemos visto en los medios de pago, en este Cuadro volvemos a encontrarnos con los mismos conceptos, aunque se ha incluido uno nuevo: los sistemas de cobro; hemos utilizado también el concepto de método de cobro por tarjeta de crédito.

Cuadro 5



En los sistemas de cobro vemos que el cheque sigue siendo el más utilizado, seguido de las letras de cambio y los giros bancarios o postales. También observamos que la importancia de las transferencias electrónicas como sistemas de cobro es menor que en el caso de los métodos de pago. Debemos aclarar que estas diferencias que encontramos entre los sistemas de cobros y de pagos, como por ejemplo en el caso de las transferencias electrónicas, teniendo en cuenta que hablamos de la misma muestra, se deben sustancialmente a que las empresas encuestadas tienen, dentro del ámbito español, un tamaño que podríamos considerar superior al promedio, y que, por tanto, sus tesorerías y sus métodos de cobro y pago son, probablemente, más sofisticados que los del promedio de las empresas con las que trabajan. No es extraño, pues, que sus métodos de pago sean más sofisticados que los de cobro a los que están sometidos al trabajar con empresas tal vez de tamaño más pequeño.

Transferencia nacional de fondos por vía electrónica

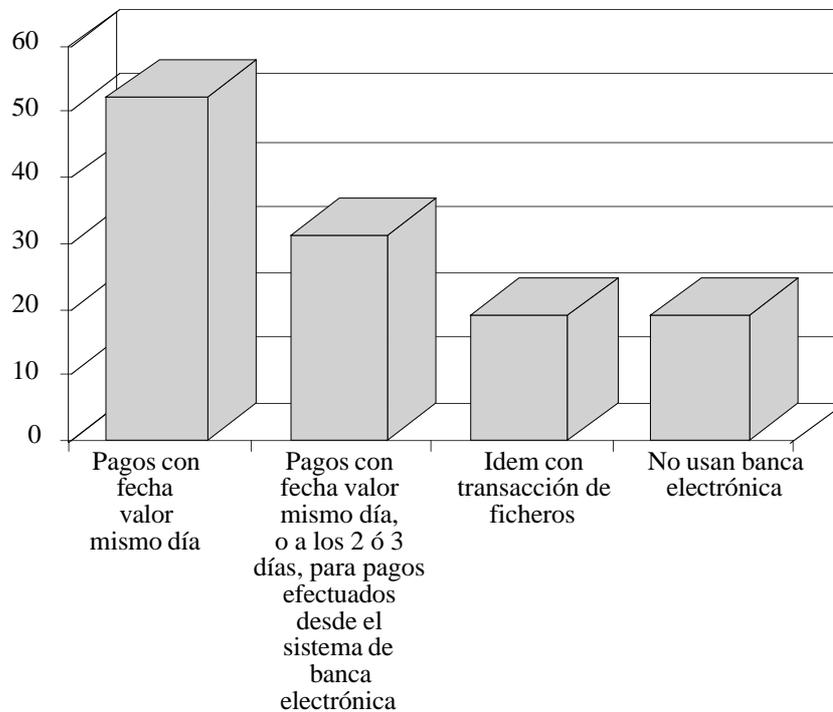
La información que vamos a comentar se encuentra recogida en el Cuadro 6. En este apartado analizamos la utilización de la transferencia electrónica de fondos dentro de nuestra muestra. Consideramos cuatro conceptos distintos, a saber:

1. Pago con fecha valor el mismo día.
2. Pagos con fecha valor el día siguiente, o a los dos o tres días, para pagos efectuados desde el sistema de banca electrónica.

3. Con fecha al día siguiente, o a los dos o tres días, para pagos efectuados con transmisión de ficheros.
4. No utilizan banca electrónica.

En este caso, podemos observar que en su mayoría las empresas utilizan un sistema de pago con fechas valor el mismo día, y que todavía existe un importante remanente, prácticamente un 20% de empresas, que no utilizan la transferencia electrónica.

Cuadro 6
Transferencia nacional de fondos por vía electrónica



Número de bancos utilizados por tesorerías locales

Los datos obtenidos sobre el número de bancos utilizados por las tesorerías locales son los siguientes:

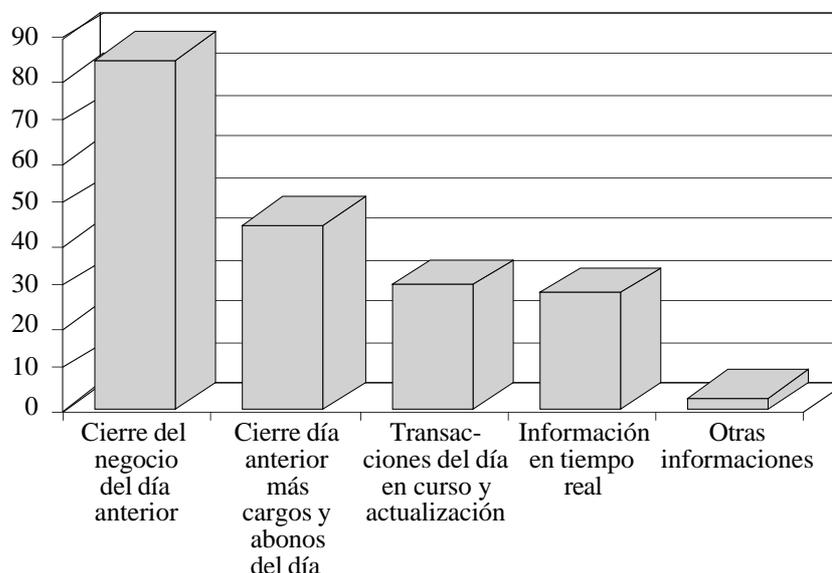
Bancos utilizados	Porcentaje
1	4
2	9
3	13
4	22
5	22
6-9	13
10 ó más	17

Información electrónica de saldos y transacciones

En el caso nacional, hemos considerado cinco tipos distintos de información electrónica de saldos y transacciones, cuya valoración se muestra en el Cuadro 7.

1. Cierre del negocio del día anterior
2. Cierre día anterior más cargos y abonos del día
3. Transacciones del día en curso y actualización
4. Información en tiempo real
5. Otras informaciones

Cuadro 7
Información electrónica de saldos y transacciones a través de banca electrónica



De los cinco conceptos expresados, el que se utiliza con mayor amplitud es, sin duda, el primero: la información se recoge al día siguiente. En este caso, el 85% de las empresas pueden obtener de esta forma la información.

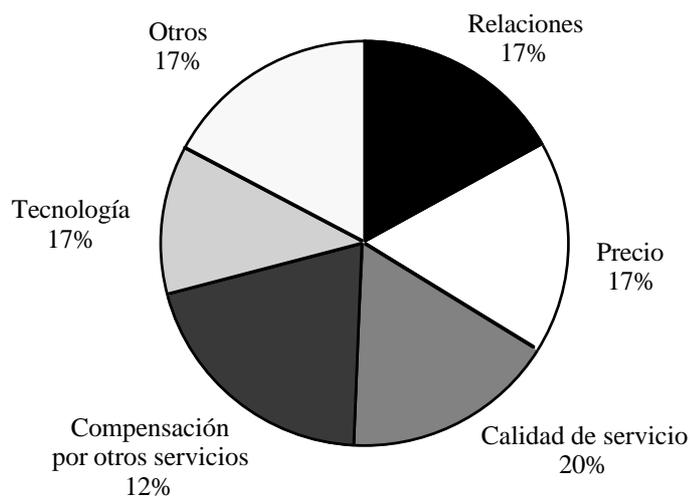
Criterios para la selección de un banco

Los criterios que las empresas encuestadas utilizan para seleccionar los bancos, podemos agruparlos en seis conceptos:

- Calidad de servicio
- Precio
- Relaciones
- Tecnología
- Compensación por otros servicios
- Otros

De estos seis criterios, el que aparece como más importante a la hora de seleccionar un banco por la tesorería es el de la calidad de servicio, quedando los otros cuatro en el mismo nivel, y siendo el criterio de compensación por otros servicios, con un 12%, el menos relevante.

Cuadro 8
Criterios para la selección de un banco



Vehículos de tesorería

Otro de los aspectos que se han estudiado en profundidad en esta investigación han sido los sistemas organizativos, administrativos y fiscales que tienen las tesorerías; un extraordinario desarrollo de los cuerpos legales, fiscales, administrativos y tecnológicos de los distintos países de la Unión Europea, permiten a las tesorerías un conjunto de instrumentos, instituciones o vehículos que les facilitan las funciones que les sean propias. En concreto, hemos identificado siete tipos de vehículos que, sin ser excluyentes, sí ofrecen algunas características específicas.

1. Centro de coordinación
2. Centro de servicio financiero
3. Compañía financiera
4. Banco interno
5. Tesorería nacional
6. Tesorería regional
7. Tesorería contratada

A continuación, se comenta brevemente cada uno de estos vehículos de tesorería. Los dos primeros, centro de coordinación y centro de servicio financiero, están muy vinculados a dos países que han hecho un uso intensivo y extensivo de ellos. Del centro de coordinación, el país más paradigmático es Bélgica; en el caso de los centros de servicios financieros, el modelo es Irlanda.

¿Qué aportan estos vehículos a los otros cinco? Estos vehículos de tesorería ofrecen ventajas fiscales de costes de instalación favorecidas por los países; en otras ocasiones, ofrecen una red de comunicación de primer orden; procuran proveer estos centros de coordinación de servicios financieros con todo tipo de empresas consultoras que puedan facilitar el desarrollo de una adecuada gestión de tesorería.

Compañía financiera

El concepto de compañía financiera está mucho más vinculado a un tipo de institución que puede funcionar de forma autónoma, incluso con un reconocimiento jurídico como entidad o institución financiera independiente, y que sirve, de manera muy específica, a la empresa o a la tesorería de la empresa que normalmente la ha creado. Estas compañías financieras suelen tener algunos productos, de activo o de pasivo, que facilitan la comercialización o explotación, y en especial la venta, de algunos de los productos básicos de la empresa que la ha creado.

Banco interno

El siguiente vehículo, el banco interno, ofrece desde el punto de vista de funcionamiento un sistema muy similar a los de cualquier institución financiera. Sin embargo, su estructura jurídica no permitiría denominarlo institución financiera desde un punto de vista legal, pero sí suele cubrir las funciones de cualquier banco, esto es, funciona con unos productos de activo y de pasivo que, en su gran mayoría, proceden de las divisiones o subsidiarias de la empresa a la que sirve.

Tesorería nacional

La tesorería nacional es el vehículo de tesorería más habitual, y quizá mejor comprendido, dentro de las empresas españolas, y resume la mayoría de las funciones que habitualmente se tienen en tesorería de empresa. Por su propia estructura, la mayoría de las empresas encuestadas tienen una estructura en la que existe una tesorería única, o al menos opera como tal, a la que se le puede denominar en este caso «tesorería nacional».

Tesorería regional

La tesorería regional ofrece o responde a un modelo de empresa más descentralizada en cuanto a sus funciones de tesorería, que se delega en distintas tesorerías a un nivel distinto de la central.

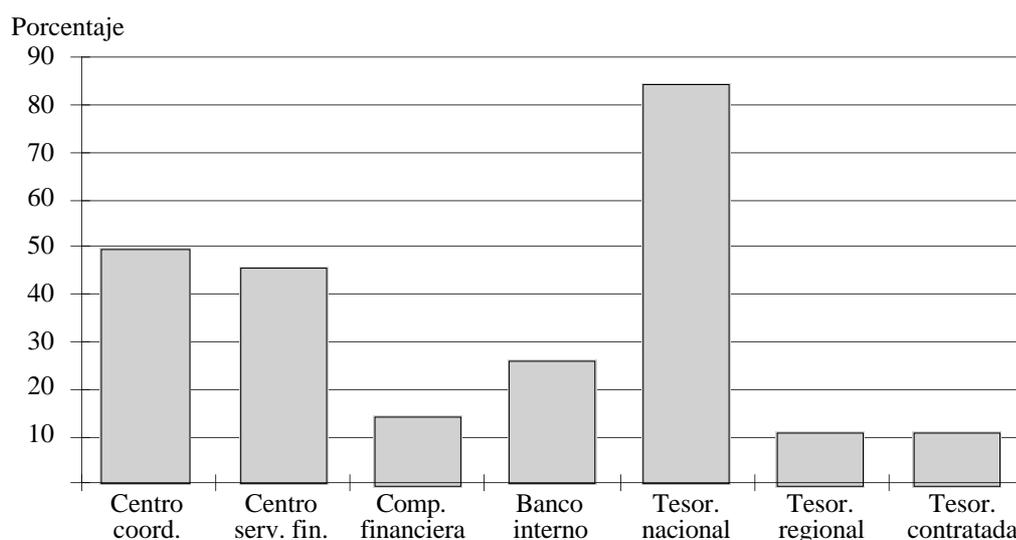
Tesorería contratada

La tesorería contratada responde al concepto de «outsourcing» cuyo contenido específico es el de ser una tesorería que viene siendo gestionada por personas o empresas que

no pertenecen a ningún grupo. Responde a una nueva tendencia de liberalizar o reducir los costes fijos, y a una búsqueda de mayor profesionalidad por parte de las empresas.

Como vemos en el Cuadro 9, el vehículo de tesorería que tiene mayor aceptación es el de tesorería nacional.

Cuadro 9
Vehículos de tesorería
(Nivel de utilización)



Algunas empresas utilizan variantes del centro de coordinación o centro de servicios financieros como apoyo a la tesorería, y son pocas las que tienen planteadas tesorerías a nivel regional, tesorería contratada o algún vehículo del tipo compañía financiera o banco interno.

Sección Europa y España

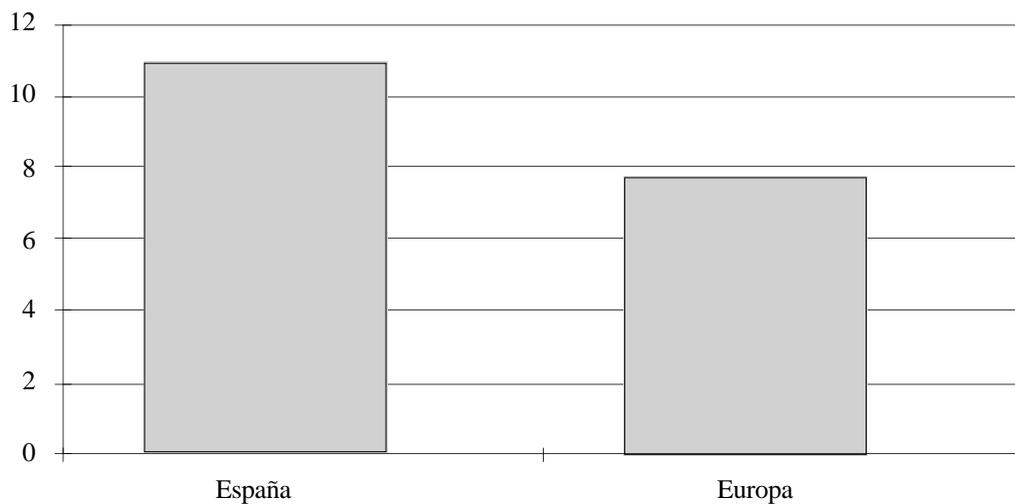
En los siguientes apartados y secciones se comentan algunos rasgos característicos de las tesorerías españolas, así como su comparación con el promedio de tesorerías de empresas europeas.

Número de bancos utilizados

Es muy frecuente reconocer el importante número de bancos y cuentas que las empresas españolas sostienen en su operativa diaria. Aunque este número ha venido reduciéndose en los últimos años, podemos observar cómo sigue habiendo una diferencia importante en el número de instituciones financieras con las que las empresas españolas operan, que en esta muestra se sitúan en torno a los 11 bancos. En su comparación con las tesorerías europeas, vemos que el número de bancos utilizados en promedio, en el resto de la Unión Europea, es sustancialmente inferior, sin que se llegue a los 8 bancos. Esto parece

indicar que seguirá la tendencia a la reducción en el número de instituciones financieras con las que las tesorerías españolas operan. Esta reducción debería ofrecer un motivo de reflexión al sistema financiero español, en especial en algunas de sus instituciones, sobre el tipo de posicionamiento y estrategia que deben seguir.

Cuadro 10
Número de bancos utilizados
(Promedio)

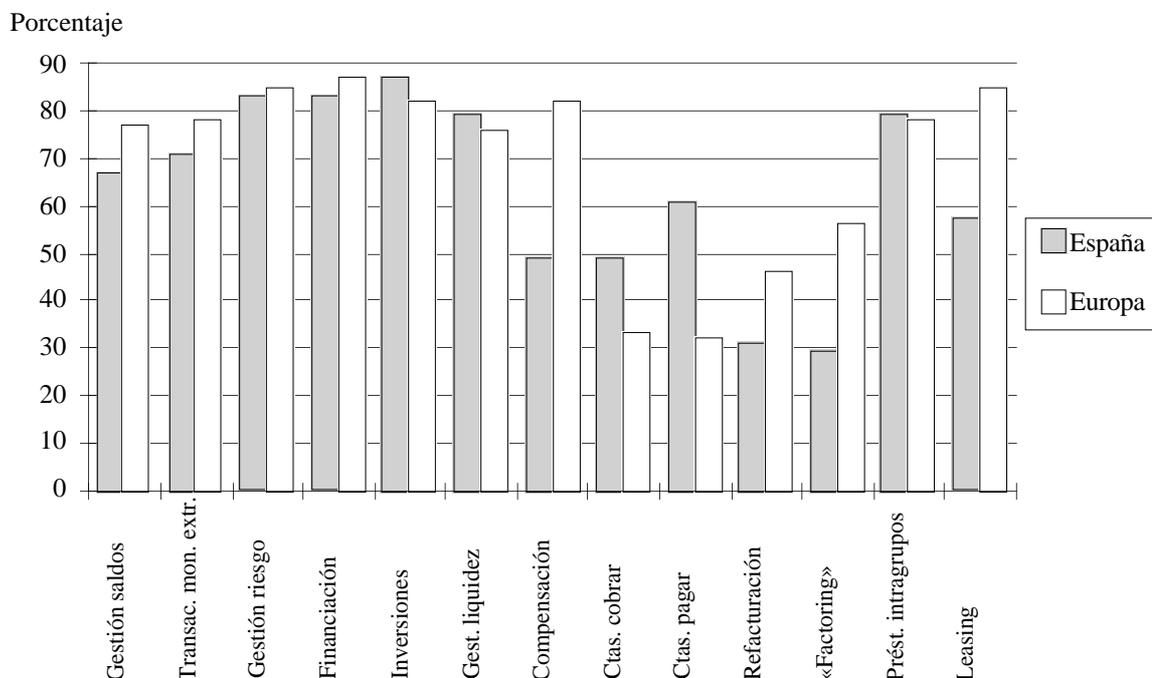


Nivel de centralización de las funciones de tesorería. Comparación España-Europa

Al igual que comentábamos antes para el caso de España, el nivel de centralización de las trece funciones que hemos definido para la tesorería en su sentido laxo, en el Cuadro 11 se presenta la comparación de la muestra española con la europea. No se advierten diferencias significativas en lo que podríamos considerar funciones centrales de la tesorería, esto es: gestión de saldos, transacciones en moneda extranjera, gestión de riesgo, financiación, inversiones, gestión de liquidez y préstamos intragrupo. En cambio, se observa una importante diferencia en la utilización de la compensación (1), que hace referencia a la cancelación de créditos entre distintas entidades como consecuencia de operaciones bilaterales o triangulares.

(1) («netting», en término anglosajón).

Cuadro 11
Nivel de centralización de las funciones de tesorería



El mismo fenómeno que comentábamos al tratar las tesorerías españolas, al decir que las operaciones de capital circulante –es decir, cobros y pagos, y «factoring»– permanecían a un nivel más descentralizado y, por tanto, no eran una de las funciones básicas de la tesorería central, se repite a nivel de la comparación con Europa; en este sentido, el promedio de las empresas europeas está muy descentralizado, en especial en lo que hace referencia a cuentas a cobrar y cuentas a pagar. No sólo eso, sino que el nivel de centralización de estos dos últimos conceptos es superior en la muestra europea.

Sección concentración y «pooling» de cuentas

En esta sección se analizan algunos instrumentos habituales de tesorería, como son el «pooling», la concentración y el prorrateo de intereses.

Para una mejor comprensión, vale la pena dedicar unas líneas a la definición de los conceptos que vamos a utilizar seguidamente:

Concentración: Entendemos por concentración de cuentas la unificación de distintas cuentas en una sola, especialmente al final de día, produciéndose una transferencia de saldos de forma real, concentrando el saldo compensado de un número de cuentas en una cuenta, y dejando las cuentas provenientes a un saldo cero.

«Pooling»: Se entiende por tal la compensación de las posiciones por saldos de un número de cuentas, a efectos de cálculos de intereses o de límite de crédito, pero sin que se

produzca una transferencia de saldos en términos reales; sólo se produce, pues, una contabilización, para llegar a determinar las posiciones en términos de créditos o de intereses.

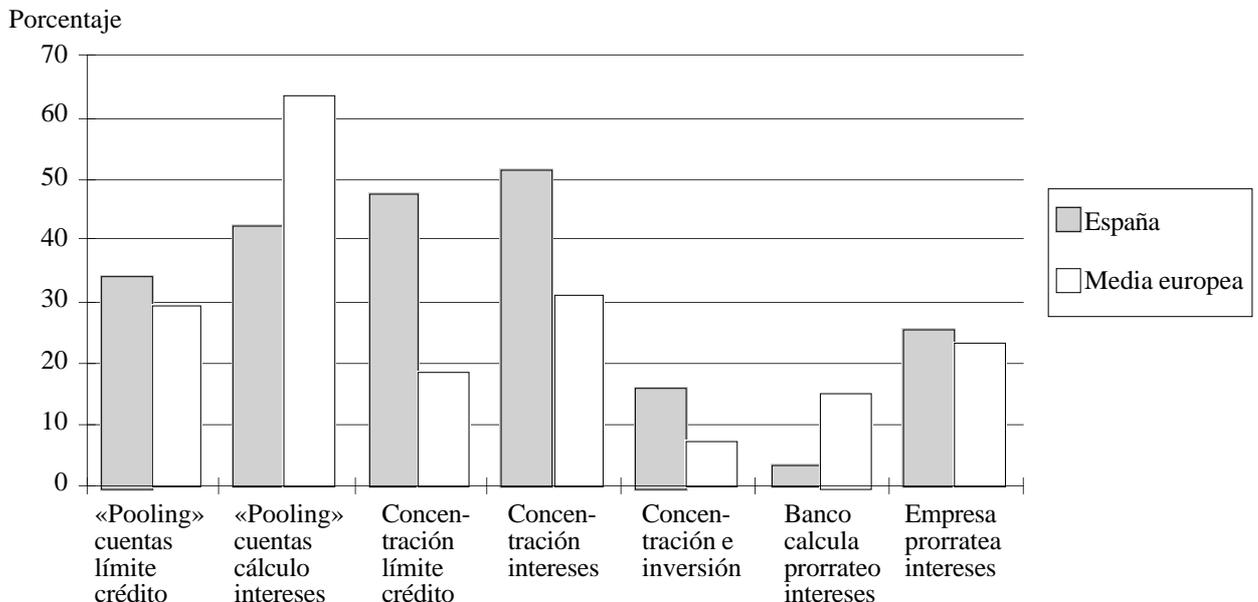
Concentración e inversión. En ciertas ocasiones, la concentración de saldos en una cuenta viene seguida de forma inmediata por una aplicación de los saldos excedentarios en una inversión.

Otros dos conceptos subsiguientes al concepto de concentración pueden ser: *concentración por límite de crédito.* En ese caso, la concentración de saldos tiene como objetivo prioritario establecer el nivel de crédito global otorgado a una empresa, en unas condiciones determinadas y, en el caso de *concentración de intereses*, el objetivo fundamental será el cálculo global de intereses activos o pasivos.

Todos estos conceptos se muestran en el Cuadro 12, junto con otros dos en los que se especifica la fórmula de cálculo o prorrateo de intereses entre las distintas cuentas que forman el «pooling» o que han sido sometidas a concentración para un saldo único.

Del resultado de la investigación podemos observar la importancia que la concentración, tanto por razones de límite de crédito como por razones de intereses, tiene en España, siendo en la muestra muy superior su utilización al de la media europea. En Europa, las empresas utilizan el «pooling», en especial el «pooling» de cuentas para el cálculo de intereses, de forma muy superior a la que hemos observado para las empresas españolas.

Cuadro 12
Concentración y «pooling» de cuentas

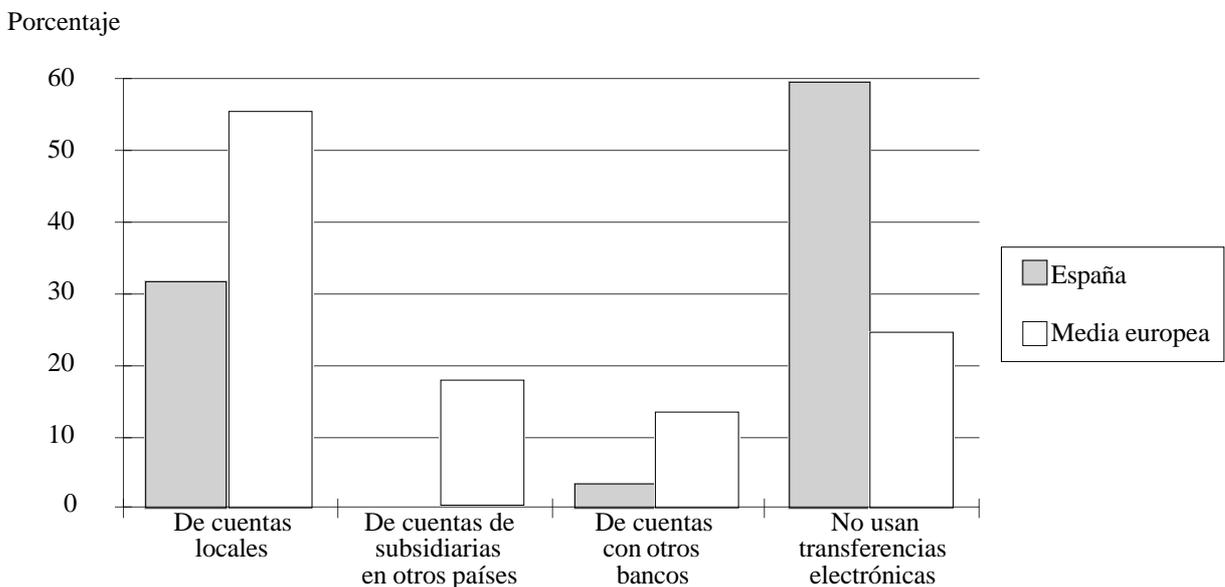


Transferencias electrónicas internacionales de fondos

Analizamos en este apartado los instrumentos más habituales para transferir dinero de la cuenta de un país a otro.

Como podemos ver en el Cuadro 13, en el caso español lo más habitual es la utilización de cuentas locales, desde donde se transfieren fondos a cuentas en otros países. Sin embargo, el nivel de utilización de la transferencia electrónica es relativamente bajo, un 30%, especialmente si lo comparamos con la utilización que de este instrumento de transferencia electrónica internacional se hace por parte de las empresas europeas, que alcanza casi a un 60%. Esta diferencia se produce también si nos referimos a transferencias electrónicas de cuentas subsidiarias en otros países, es decir, aprovechando cuentas que pueden situarse en un tercer país para realizar pagos a otro país, o la utilización de cuentas con otros bancos. En cuanto al uso de transferencias electrónicas, podemos observar cómo el porcentaje de empresas españolas que no utiliza este medio de pago es del 60%, mientras que en el promedio de Europa sólo alrededor de un 25% no utilizan las transferencias electrónicas internacionales. Podemos decir, por tanto, que en España hay un bajo uso, y que cabe predecir una tendencia hacia una mayor utilización de las transferencias electrónicas internacionales.

Cuadro 13
Transferencias electrónicas internacionales de fondos



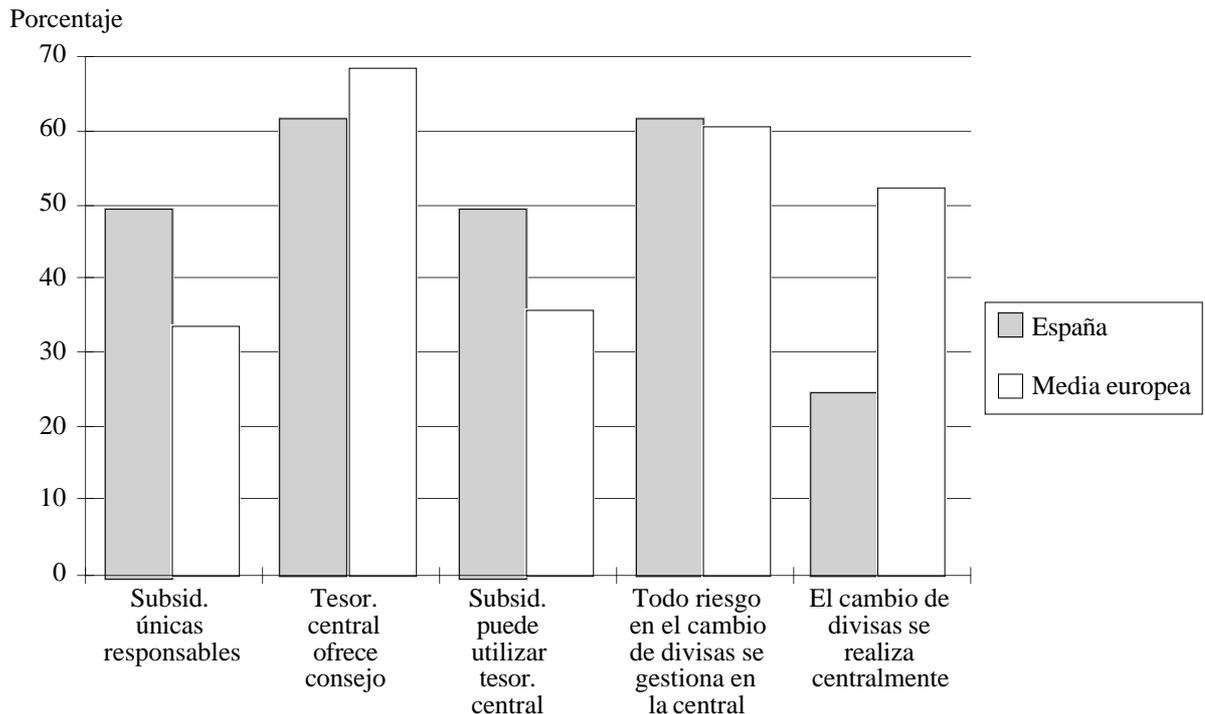
Cambio de divisas y gestión del riesgo

Se han estudiado el nivel de responsabilidad y de toma de decisiones dentro de la empresa respecto a cambios de divisas y gestión del riesgo. Se han identificado cinco formas de operar que, sin ser excluyentes, permiten graduar el nivel de centralización o descentralización que se produce en una empresa respecto a los dos conceptos arriba reseñados.

He aquí el nivel de centralización de estas decisiones.

El primer concepto, que aparece referenciado en el Cuadro 14, es la responsabilidad a nivel de subsidiaria de los conceptos anteriores, es decir, cambio de divisas y gestión de riesgo, y en qué porcentaje las empresas consideran a las subsidiarias como únicas responsables. Se puede comprobar que en España el porcentaje es superior, y en ese sentido existe una mayor descentralización, que para el caso español se estima en el 50%.

Cuadro 14
Cambio de divisas y gestión de riesgo



El segundo concepto estudiado es: *utilización de asesoramiento por parte de la tesorería central*. Tanto en España como en Europa, la tesorería central se utiliza ampliamente como punto de referencia a la hora de decidir sobre los temas que encabezan la sección.

El tercer punto es la posibilidad que tiene la subsidiaria, o el nivel más bajo de delegación de tesorería, de utilizar la tesorería central para realizar el cambio de divisas o la gestión del riesgo sobre las mismas. A nivel español-europeo, se utilizan en un grado que va de un 50 a un 35%.

El cuarto concepto, que es la gestión del riesgo, moneda, podemos observar que tanto en España como en Europa se trata de una función que se puede considerar básica, y que mantienen en gran medida las tesorerías centrales. En ambos casos se está hablando de un 60% de gestión pública por parte de la central. Ello no es de extrañar, por los riesgos que implica un desconocimiento en la utilización, especialmente de derivados, en este sector, y podemos esperar que en el futuro esta concentración crezca debido a los resultados y pérdidas que algunas empresas han sufrido por falta de un adecuado control de sus posiciones.

Finalmente, el nivel de centralización de todo el negocio de extranjero indica que el nivel de centralización en España es inferior al de la media europea. Ello querría decir que en las empresas españolas hay, a nivel de tesorerías centrales subsidiarias, una mayor autonomía.

Las estadísticas referenciadas en esta sección se presentan en el Cuadro 14.

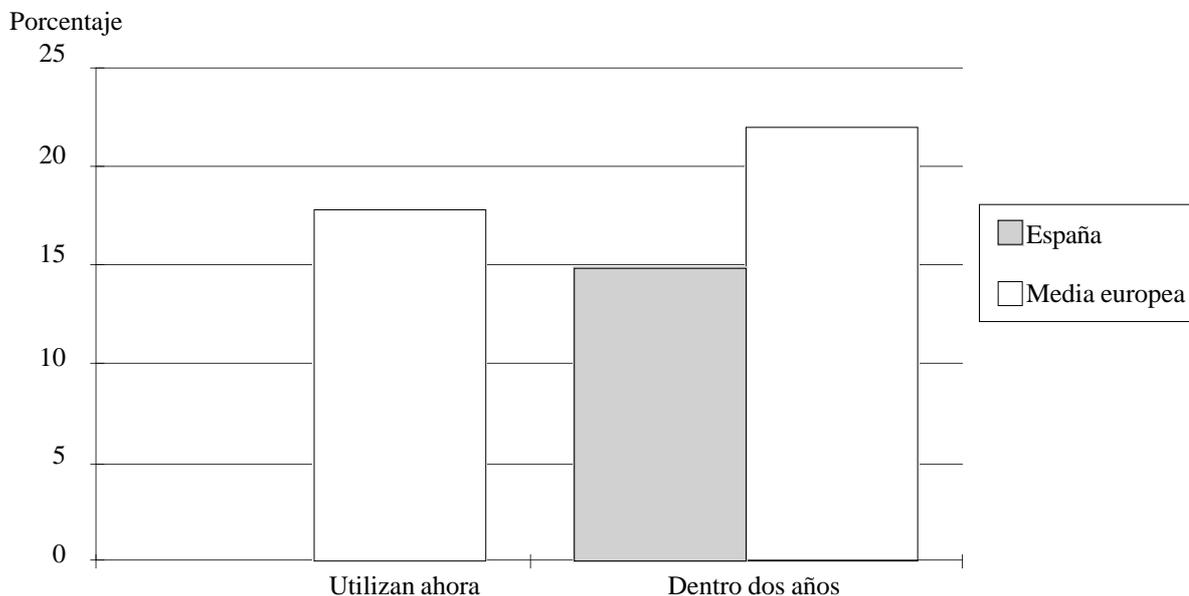
Bancos paneuropeos de coordinación de tesorería

Uno de los conceptos que está emergiendo con más fuerza dentro del campo de la tesorería es el de banco paneuropeo. ¿A qué nos referimos cuando hablamos del mismo? El banco paneuropeo tiene unas características globales muy superiores a las de un banco internacional que coordina la gestión de tesorería de una empresa en toda Europa. Se trata, en definitiva, de pensar en una gestión en la que las fronteras de dos países, o las distintas monedas, no tengan influencia. Tanto la ubicación del banco como el tipo de cuentas o las monedas en las que se trabaje, estarán determinados por criterios distintos a la ubicación de la central o de las subsidiarias, y se operará de una forma más ágil que la meramente bilateral o triangular.

Quizá la idea que mejor define al banco paneuropeo de gestión de tesorería es la comprensión de la Unión Europea como un espacio económico único. Si entendemos de esta forma el concepto paneuropeo, entonces podremos entender la conveniencia de una gestión bancaria con unos criterios que pueden diferir de los nacionales, tanto en términos de coste, de ubicación, de moneda, de tipo de cuentas o de información.

En el Cuadro 15 se estudia la utilización de este concepto de banco paneuropeo de tesorería, ahora y dentro de dos años, tanto para el caso español como para el caso europeo. Podemos observar que, en el caso de las empresas europeas, la utilización de este tipo de banco es todavía relativamente modesta, superando el 15%, aunque es totalmente inexistente para las empresas españolas. Sin embargo, las perspectivas o la tendencia esperada para dentro de dos años cambia la visión de este tipo de bancos, preveyéndose un incremento de más de 5 puntos porcentuales para el caso europeo, y de 15 puntos para el caso de España. De confirmarse esta tendencia, el concepto de banco paneuropeo va a tener una importancia decisiva en el panorama de la gestión de tesorería en los próximos años.

Cuadro 15
Bancos paneuropeos de coordinación de tesorería



Previsiones

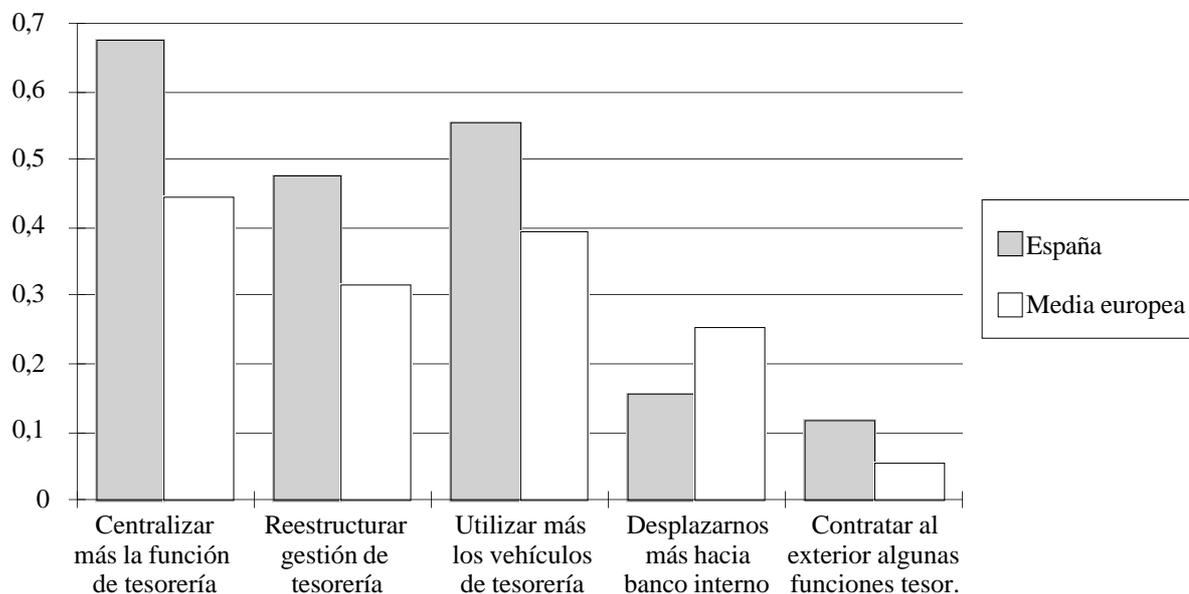
Entre los objetivos de este estudio está el conocer las tendencias que los tesoreros de empresas españolas y europeas consideran como más probables en el futuro. Para ello, se les solicitó su opinión sobre once conceptos, y se les pidió que los evaluaran y decidieran si en el futuro iban a adoptar alguna acción.

Empezamos considerando los tres primeros conceptos, que se evalúan en el Cuadro 11 y que, por su similar comportamiento, tanto a nivel español como europeo, se pueden considerar conjuntamente. Son:

- *¿Piensa usted centralizar más la función de tesorería?*
- *¿Piensa estructurar en el futuro la gestión de tesorería?*
- *¿Piensa utilizar más los vehículos de tesorería?*

A estas tres preguntas, tanto los tesoreros nacionales como europeos respondieron afirmativamente con ponderaciones que van de un 30 a un 70%. Sin embargo, la posición afirmativa es mucho más intensa en las empresas españolas que en la media europea, especialmente en lo que hace referencia a centralizar la función de tesorería y utilizar más los vehículos de tesorería. Nos encontramos, pues, ante dos tendencias, tanto a nivel español como europeo, de carácter positivo, pero con mayor incidencia en el caso de las empresas españolas.

Cuadro 16
Previsiones (I)

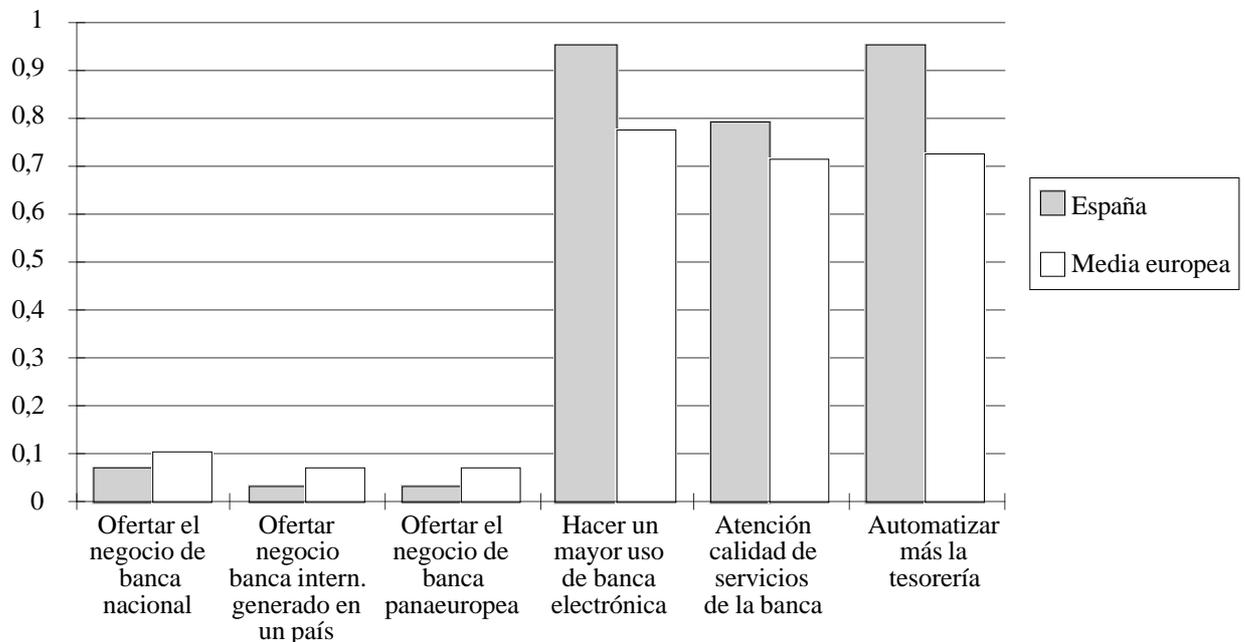


El siguiente tema de previsiones es la pregunta de si se espera que la empresa y su tesorería se desplacen más hacia un banco interno. Esto implicaría la utilización de este tipo de vehículo de tesorería en el que simula una institución financiera dentro de la propia empresa con criterios similares de operación. Tanto a nivel español como europeo, las respuestas afirmativas son relativamente bajas, por lo que no cabe esperar un gran interés o crecimiento por este tipo de vehículo. El interés, en el caso español, todavía es inferior al europeo.

La quinta pregunta, en esta sección de previsiones a los tesoreros de empresa, inquiriere si España considera la contratación exterior de algunas de las funciones de tesorería, es decir, si piensan realizar algún tipo de «outsourcing». Tanto a nivel español como europeo, la incidencia futura del concepto de contratación exterior, o «outsourcing», será probablemente muy bajo.

A continuación, se comentan los seis conceptos o preguntas sobre tendencias o previsiones que se muestran en el Cuadro 17.

Cuadro 17
Previsiones (II)



Las tres primeras preguntas del Cuadro 17 las trataremos en un bloque, por cuanto son de características similares. La primera hace referencia a si se va a ofertar el negocio de banca nacional; la segunda, a si se va a ofertar el negocio de banca internacional general de un país y, la tercera, a si se va a ofertar el negocio de banca paneuropea. El concepto de ofertar un negocio tal como se formula en el Cuadro 17, es similar al de subastar el negocio indicado. La idea es recoger en un paquete todo el negocio a que se hace referencia, y ofrecerlo a distintas instituciones financieras, en concreto bancos o cajas de ahorro, para que hagan una oferta conjunta para todas las necesidades. En función de estas ofertas, la empresa establecerá un contrato con un banco o institución financiera.

Como puede observarse, el concepto, sin ser novedoso, sí que es relativamente reciente y aparece con frecuencia en los planteamientos de gestión de tesorería. Sin embargo, a la luz de lo que piensan los tesoreros de empresa, no parece que este tipo de planteamiento vaya a ser frecuente en el futuro, tanto a nivel español como europeo.

Quedan, finalmente, las tres últimas preguntas sobre previsiones que se realizaban a los tesoreros, que son: hacer un mayor uso de banca electrónica, dar mayor atención a los servicios de la banca y automatizar más la gestión de tesorería. En cuanto a estos tres conceptos, que tienen elementos similares porque hacen referencia a la automatización o a la calidad, vemos que, tanto a nivel nacional como internacional, se incrementará su nivel de uso. □

Apéndice

EUROCASH**Replies from Companies in Spain and the Whole of Europe**

The survey of the largest (by sales) Spanish companies' cash management practices was undertaken by IESE - International Graduate School of Management with the sponsorship of Asociación Española de Tesoreros de Empresa (ASSET). It was part of a Europeanwide study (Eurocash) undertaken by Cranfield University School of Management and The Bank Relationship Consultancy.

Cash Management Organization and Structure**Function centralization**

Functions	Spain	European Totals
	Highly/Partly Centralized Frequency	Highly/Partly Centralized Frequency
Balance management	68.0%	70.8%
FX transactions	72.0%	79.4%
Exposure management	84.0%	86.1%
Funding	84.0%	88.5%
Investments	88.0%	82.6%
Liquidity management	80.0%	77.1%
Netting	50.0%	83.2%
Accounts receivable	50.0%	33.7%
Accounts payable	61.5%	32.9%
Re-invoicing	32.0%	47.2%
Factoring	30.8%	57.3%
Intra group loans	80.0%	79.4%
Leasing	57.7%	86.1%

For additional information please contact:

David Middleton or Tony de Caux Bank Relationship Consultancy 2/8 Victoria Avenue Bishopsgate London EC2M 4NS
Fax (44) (0) 171 626 1650 Telephone (44) (0) 171 283 5454

Sharon Fitzsimons or Adrian Buckley Cranfield School of Management Cranfield Bedford MK43 0AL
Fax (44) (0) 1234 751806 Telephone (44) (0) 1234 751122

Professor J Santoma IESE Barcelona Universidad De Navarra Avenida Pearson 21 08034 Barcelona
Fax 93 289 1177 Telephone 93 204 4000

Apéndice (continuación)

Payments and Collections**Instruments used to make third party payments**

	Domestic		International	
	Spain Frequency	European Totals Frequency	Spain Frequency	European Totals Frequency
Cheques	88.5%	78.9%	53.8%	47.9%
Bills of exchange (drawn on us)	23.1%	22.9%	3.8%	14.7%
Bank drafts	7.7%	29.4%	0.0%	31.1%
Bank/post office giro credit	15.4%	57.6%	7.7%	36.1%
Direct debit (on us)	23.1%	41.5%	3.8%	7.7%
Same day funds EFT	34.6%	53.9%	46.2%	38.3%
Future value date EFT	26.9%	33.5%	26.9%	36.5%
Letters of credit	3.8%	11.4%	30.8%	36.4%

Instruments used to collect from third parties

	Domestic		International	
	Spain Frequency	European Totals Frequency	Spain Frequency	European Totals Frequency
Cheques	92.3%	80.4%	46.2%	51.6%
Bills of exchange	57.7%	33.5%	0.0%	21.4%
Bank drafts	19.2%	32.0%	7.7%	29.8%
Bank/post office giro transfers	53.8%	65.2%	23.1%	40.1%
Credit cards	7.7%	16.6%	3.8%	6.2%
Direct debit	23.1%	43.5%	7.7%	10.9%
Same day value EFT	34.6%	43.8%	26.9%	29.8%
Future value date EFT	11.5%	24.9%	19.2%	25.1%
Letters of credit	0.0%	15.8%	26.9%	40.3%

Apéndice (continuación)

Intra-group transactions are settled through

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Re-invoicing	8.7%	29.3%
Ad hoc bi-lateral arrangements	21.7%	31.5%
Group multi-lateral netting system	56.5%	36.1%
Factoring	0.0%	7.4%
No special arrangements are in place	21.7%	19.8%

Liquidity Management**Liquidity management in the medium and short term**

	Medium Term		Day to day	
	Spain Frequency	European Totals Frequency	Spain Frequency	European Totals Frequency
Subsidiaries themselves	16.0%	23.7%	32.0%	45.6%
At country level by local treasury staff	64.0%	30.2%	64.0%	34.7%
At regional level by central treasury	0.0%	26.1%	0.0%	18.2%
At regional level by a combination of local and central treasury staff	20.0%	24.3%	8.0%	14.6%

Bank provided services

Service	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Pooling within country	37.5%	72.5%
Balance concentration within country	66.7%	43.9%
Cross border one currency pooling	4.2%	4.8%
Cross border one currency concentration	0.0%	3.2%
Multi-currency pooling in one country	4.2%	8.6%
Multi-currency pooling cross - border	4.2%	2.8%

Apéndice (continuación)

Self managed methods used

Service	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Transfers between accounts in same currency	84.0%	80.2%
Transfers between accounts in different currencies	12.0%	31.2%
Short term swaps (overnight to one month)	12.0%	32.3%
Monthly (or longer period) swaps	20.0%	30.2%
Manual placement of surplus funds	64.0%	71.5%

Domestic Bank Cash Management Services (banking in Spain)**Number of banks used for domestic cash management**

Spain	European Totals
Mean No	Mean No
10.9	7.8

Services taken from these banks*a. Electronic Balance and Transaction reporting (and the basis on which information provided)*

Service	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Close of business previous day	84.6%	71.2%
Close of business previous day plus current day's debit and credit clearing items	42.6%	52.7%
Current days transactions updated during the day	30.8%	31.5%
Real time reporting	26.9%	17.9%
Other domestic banks report account details	3.8%	20.8%
Overseas banks and branches report details	0.0%	16.9%

Apéndice (continuación)

Services taken from these banks*b. Domestic Electronic Funds transfer*

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Same day value payments	53.8%	68.9%
Next day or 2-3 days value payments made from electronic banking system	30.8%	43.1%
Next day or 2-3 days value payments made by submitting a tape or diskette	19.2%	32.8%
Do not use EFT	19.2%	12.4%

c. International Electronic Funds transfer

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
From accounts held in home country	32.0%	56.0%
From accounts held in branches of the bank in other countries	0.0%	18.1%
From accounts held with other banks	4.0%	14.4%
Do not use EFT	60.0%	25.5%

d. FX dealing

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Book deals over the phone - all sizes	72.0%	73.3%
Book big deals - don't bother to book small deals (banks daily rate)	8.0%	20.7%
Take FX dealing system (buying/selling currency from electronic banking system)	0.0%	7.2%

Apéndice (continuación)

Use of bank supplied pooling and concentration services

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Domestic account pooling for credit limit purposes only	34.8%	30.1%
Domestic account pooling for interest calculation purposes	43.5%	64.3%
Balance concentration for credit purposes	47.8%	19.0%
Balance concentration into an interest bearing account	52.2%	31.9%
Balance concentration and auto investment into money market instrument	17.4%	7.6%
Bank provides interest apportionment service	4.3%	16.1%
Company apportions interest to participants	26.1%	24.3%

**Important criteria when allocating business between existing banks
(scored in terms of importance where 1 = low importance and 5 = high importance)**

Criteria	Spain	European Totals
	Mean score	Mean score
Relationship	4.08	4.00
Pricing	4.04	4.37
Service quality	4.68	4.50
To compensate for other services e.g provision of credit	2.84	2.84
Technology	4.16	3.47

In-Country Cash Management Banks**Plans for the number of banks used for cash management over the next two years**

Intention	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Reduce the number	30.0%	29.8%
Maintain the number	60.0%	63.5%
Increase the number	10.0%	6.7%

Apéndice (continuación)

Pan-European Cash Management Banks

	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
<i>Percentage of groups who have operations outside their home country</i>	0.0%	56.6%

Present or future use of Pan-European banks (i.e. one or two major banks for the co-ordination of cash management in Europe)

	Spain	European Totals
Time period	Frequency	Frequency
Now	0.0%	17.9%
Two years	15.4%	22.4%

Important criteria when selecting a Pan-European cash management bank (scored in terms of importance where 1 = low importance and 5 = high importance)

	Spain	European Totals
	Mean score	Mean score
CRITERIA:		
Branch network	4.33	3.93
Central point of contact in home country	4.00	4.04
Good electronic banking system	4.67	4.49
Good quality standards	4.17	4.41
Good cut off times for cross border payments	3.40	4.03
Pricing	4.00	4.26
Bank credit ratings	3.33	3.63
Timeliness of information provision	4.33	4.13
Stability of bank management & strategy towards cash mgt	3.60	3.86
Ability to deliver information from other banks	2.83	3.50
Level of corporate input into future product and service dept	3.00	3.47
Product flexibility	3.67	3.79
Language of systems and staff	3.00	3.28
Nationality of the bank	2.17	2.17
Value dating	4.33	4.39

Apéndice (continuación)

Electronic Banking Systems, Quality and Usefulness of Services

**Relative importance of improving the following electronic banking functions
(scored out of 5 where 1 = low importance and 5 = high importance)**

	Lead domestic Bank		Main Pan-European Bank	
	Spain	European Totals	Spain	European Totals
	Mean score	Mean score	Mean score	Mean score
Security	4.50	4.38	5.00	4.45
File download capability	3.46	3.67	3.25	3.84
User friendliness	3.96	3.95	4.25	4.04
EFT module to handle various types of payments	3.68	3.83	3.33	3.96
Technology to match up to our current standards	4.22	3.91	4.50	4.08
The ability to send payment instruction to other banks	3.46	3.74	4.00	3.91
Amount of responsibility bank takes on for security	4.09	4.09	4.25	4.22
Level of transaction detail	3.96	3.69	4.50	3.74
More frequent updates	3.84	3.44	4.75	3.45

Relative importance of quality issues (scored out of 5 where 1= low importance and 5 = high importance)

	Lead domestic bank		Main Pan-European Bank	
	Spain	European Totals	Spain	European Totals
	Mean score	Mean score	Mean score	Mean score
Payment cut-off times	3.29	4.08	3.25	4.30
Turn round time for import/export transactions	4.10	3.45	5.00	3.67
Turnaround time for execution of payment instructions	4.00	4.23	4.50	4.39
Numbers of payment/statement errors	4.48	4.32	4.75	4.38
Speed of error correction	4.54	4.29	4.75	4.38
Level of electronic banking support	4.35	4.12	4.25	4.22
Contingency planning for failure/disasters	3.45	3.76	4.00	3.98
Published quality standards	3.14	3.01	3.33	3.20
Regular surveys and discussions about quality	3.23	3.04	3.00	3.23

Apéndice (continuación)

Role of the European Treasury

	Spain Frequency	European Totals Frequency
<i>Percentage of groups that have a European treasury</i>	37.5%	38.5%

European treasury and bank relations

Role	Spain Frequency	European Totals Frequency
Takes no part in local bank selection	50.0%	17.7%
Gives advice only on bank selection	12.5%	29.4%
Must approve the selection of a local bank	37.5%	39.4%
Is totally responsible for the selection of all banks	25.0%	25.1%

FX and exposure management

Method	Spain Frequency	European Totals Frequency
Subsidiaries are solely responsible for their activities	50.0%	34.0%
Central treasury offers advice	62.5%	68.9%
Subsidiaries may opt to use central treasury	50.0%	35.9%
All FX exposures are managed centrally	62.5%	60.9%
All FX transactions must be carried out via central treasury	25.0%	53.4%

Apéndice (continuación)

Credit facilities (operational overdrafts) negotiation

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
With local banks by local personnel	71.4%	34.9%
With local banks by local personnel assisted by central treasury	37.5%	42.7%
With local banks by central treasury staff	12.5%	22.4%
Centrally for the whole group by central treasury and allocated to subsidiaries internally	37.5%	35.7%

The management of surplus funds

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Left to subsidiaries to manage	37.5%	26.7%
Managed at country level	50.0%	37.7%
May be offered to the European treasury	12.5%	32.2%
Must be placed with the European treasury	12.5%	36.4%

European treasury use of foreign accounts

Method	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
A set of currency accounts in its home country	33.3%	45.9%
Currency accounts in the appropriate currency centers	33.3%	45.5%
A mixture of currency accounts in its home country	33.3%	23.6%
A set of currency accounts at one center outside its home country	0.0%	11.4%

Apéndice (continuación)

The Future**Changes planned for the future (the next two years)**

Intention	Spain	European Totals
	Frequency	Frequency
Treasury function to be more centralized	68.0%	45.3%
To restructure our cash management along pan European lines	48.0%	31.8%
To make more use of treasury vehicles	56.0%	40.5%
To move more towards an in-house bank	16.0%	25.9%
To out-source certain treasury functions	12.0%	5.9%
To put our domestic banking out to tender	8.0%	11.2%
To put our international in-country banking out to tender	4.0%	8.0%
To put our Pan European banking out to tender	4.0%	7.9%
To make greater use of electronic banking	96.0%	78.2%
Bank service quality to become a major issue for us to address	80.0%	72.1%
Treasury function to be more automated	96.0%	73.4%

Apéndice (continuación)

**EUROCASH94****Cuestionario**

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Este estudio tiene el apoyo de Escuelas de Administración en todo el continente Europeo.

The Vlerick School Of Management,
University of Ghent, Belgium.

Dublin City University Business School,
Ireland.

Institute of Management
University of Aarhus, Denmark.

The Netherlands School of Business,
Nijenrode University, The Netherlands.

Lyon Graduate School of Business,
France.

Institute of Banking,
University of Torino, Italy.

Koblenz School of Corporate Management,
Otto Beisheim Graduate School,
Germany.

The Department of Accounting and Finance,
University of Macedonia, Thessaloniki,
Greece.

Department of Bank Administration,
University of Economics and Business
Administration, Vienna, Austria.

Norwegian School of Economics and Business
Administration,
Institute of Financial and Management Science, Norway.

The Helsinki School of Economics and
Business Administration, Finland.

Gothenburg School of Economics and Commercial law,
University of Göteborg, Sweden.

Cranfield School of Management,
Cranfield University, England.

Universidade Nova de Lisboa,
Portugal.

Por favor, envíe este documento a:

Profesor Javier Santomá
IESE
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Introducción

El presente cuestionario ha sido diseñado para estudiar los puntos de vista de personas como usted acerca de los siguientes temas relacionados con la gestión de Tesorería: la organización y estructura de la gestión de tesorería, el papel de la Tesorería Europea, la gestión de la liquidez, los servicios bancarios nacionales de gestión de tesorería, los bancos nacionales de gestión de tesorería, los bancos europeos de gestión de tesorería, y los sistemas bancarios electrónicos.

Y de sus puntos de vista y de los de otras empresas similares se crearán datos tabulados y totalmente anónimos. Sus opiniones serán tratadas con la más absoluta confidencialidad y sólo se darán a conocer datos tabulados.

Para que los resultados de este estudio puedan ser de su utilidad le pedimos lo siguiente.

La amabilidad de contestar a todas las preguntas (el tiempo que le llevará rellenar el cuestionario será unos 30 minutos)

Para asegurar la consistencia de las respuestas, hemos definido algunos de los términos utilizados en el cuestionario. Por favor, consúltenos en caso de necesidad.

Para que el cuestionario sea útil, es necesario terminarlo y contestar a las preguntas de la forma más completa posible

A menos que se especifique otra cosa, tache tantas respuestas como considere oportuno.

Apéndice (continuación)

1. Organización estructura de la gestión de tesorería**1.1 ¿Cuál es el grado de centralización de cada una de las siguientes funciones?**

FUNCIONES:	Altamente	Parcialmente	Descentralizada	Descentralizada	No	No
	centralizada	centralizada	por países	por subsidiaries	aplicable	sabe
Gestión de balances	<input type="checkbox"/>					
Operaciones de cambio	<input type="checkbox"/>					
Gestión de exposición al riesgo	<input type="checkbox"/>					
Financiación	<input type="checkbox"/>					
Inversiones	<input type="checkbox"/>					
Gestión de liquidez	<input type="checkbox"/>					
Compensación (netting)	<input type="checkbox"/>					
Cuentas a cobrar	<input type="checkbox"/>					
Cuentas a pagar	<input type="checkbox"/>					
Refacturación	<input type="checkbox"/>					
Factoring	<input type="checkbox"/>					
Préstamos inter-grupo	<input type="checkbox"/>					
Leasing	<input type="checkbox"/>					

1.2 ¿Qué tipo de instrumentos de tesorería utilizan y dónde están localizados?

TIPO		PAÍS
Centro de coordinación	<input type="checkbox"/>
Centro de servicios financieros	<input type="checkbox"/>
Empresa financiera	<input type="checkbox"/>
Banco interno	<input type="checkbox"/>
Tesorería nacional	<input type="checkbox"/>
Tesorería regional	<input type="checkbox"/>
Tesorería externa	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor, especifíquelos)	<input type="checkbox"/>

2. Pagos y cobros**2.1 ¿Qué tipo de instrumentos se utilizan en el grupo para realizar pagos a terceros?**

TIPO	NACIONAL	INTERNACIONAL
Cheques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letras de cambio (giradas a nosotros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letras bancarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giros bancarios o postales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cargo directo (a nosotros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferencia electrónica de fondos (TEF) el mismo día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TEF en una fecha de valor futura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartas de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor, especifíquelos).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 ¿Cómo se realizan los pagos de las subsidiarias?

Desde sus cuentas corrientes locales	<input type="checkbox"/>
Desde sus cuentas en moneda extranjera	<input type="checkbox"/>
Los realiza la tesorería central a través de las cuentas de tesorería	<input type="checkbox"/>
La tesorería central utiliza la subsidiaria local como agente de pago del grupo	<input type="checkbox"/>

Apéndice (continuación)

2.3 ¿Qué métodos se utilizan para los cobros de terceros?

MÉTODOS	NACIONAL	INTERNACIONAL
Cheques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letras de cambio (giradas a nosotros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letras bancarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferencias por giro postal o bancario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjetas de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cargo directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferencia electrónica de fondos el mismo día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trans. electrónica de fondos en una fecha de valor futura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartas de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor, especifíquelos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 ¿Cómo se liquidan las transacciones inter-grupo? (Tache todas las respuestas apropiadas)

Refacturación	<input type="checkbox"/>
Acuerdos bilaterales especiales	<input type="checkbox"/>
Sistema de compensación multilateral del Grupo	<input type="checkbox"/> (nota 2)
Factoring	<input type="checkbox"/>
No existe ningún método especial	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor, especifíquelos)/.....	

2.5 ¿Por lo que respecta a las transacciones en divisas, ¿cómo se realiza la facturación a terceros, en moneda local o extranjera?

	Local	Extranjera
Las subsidiarias les facturan directamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La realiza la central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La realiza el centro de refacturación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aleuna combinación de los sistemas anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Gestión de liquidez**3.1 ¿Quién gestiona la liquidez a corto y medio plazo?**

TIPO:	Medio plazo (de 1 mes a 1 año)	Corto plazo (hasta 1 mes)
La gestionan las propias subsidiarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestiona el personal de tesorería local a nivel nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestiona el personal de tesorería local a nivel regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestiona, a nivel regional, una combinación del personal de tesorería local y central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 ¿Con qué frecuencia se determinan las necesidades de liquidez y con qué métodos?

MÉTODOS:	Diariamente	Semanalmente	Mensualmente
Previsión manual o semiautomática de los flujos de caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A partir de los saldos bancarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistemas internos de determinación de la liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información procedente de fuentes no de tesorería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (por favor, especifíquelos).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apéndice (continuación)

3.3 ¿Qué servicios bancarios utilizan?

- La puesta en común de fondos (pooling) dentro del país (nota 3)
- La concentración de saldos dentro del país (nota 4)
- La puesta de fondos en común en varios países y en la misma moneda (nota 5)
- La concentración de saldos en varios países y en la misma moneda (nota 6)
- La puesta de fondos en común dentro del país y en varias monedas diferentes (nota 7)
- La puesta de fondos en común en varios países y en varias monedas diferentes (nota 8)

3.4 ¿Qué métodos de auto-gestión se utilizan?

- Transferencias entre cuentas de la misma moneda
- Transferencias entre cuentas en varias monedas
- Swaps a corto plazo (entre un día y un mes)
- Swaps mensuales (o de periodos más largos)
- Colocación manual de fondos exedentes

3.5 Sistemas de compensación (nota 2)

a ¿Utilizan sistemas de compensación? Sí No Pasar a la pregunta 4.b

¿De qué tipo de sistema de compensación se trata?

Un sistema de compensación propio de la empresa

Un sistema externo (especifique su nombre)

Un servicio de compensación gestionado por el banco (indique el nombre del banco)

c ¿Cuál es su ciclo de compensación? (indique si es semanal, mensual, etc)

d ¿Cuál es el número aproximado de participantes?

e ¿Cuál es el número medio de transacciones por ciclo?

f ¿Se incluyen los pagos a terceros? Sí No Pase al apartado g

En caso afirmativo, la liquidación se realiza:

- i. directamente al beneficiario a través del centro de compensación
- ii. desde el centro de compensación a través de la subsidiaria local, que actúa como agente de pago

g ¿Se incluyen los cobros de terceros? Sí No

4. Servicios bancarios nacionales de gestión de tesorería (banca del país del encuestado)

N.B. toda la información ofrecida se tratará con la más estricta confidencialidad. Se harán públicos únicamente los resultados agrgados.

4.1 ¿Cuántos bancos utiliza el grupo para la gestión nacional de tesorería? (especifique el número).....

4.2 ¿Qué servicios reciben de estos bancos? (indique todos los que proceda)

a Información electrónica de saldos y transacciones (en base a la información provista)

- Cierre de negocio del día anterior
- Cierre de negocio del día anterior más los cargos y abonos del día
- Transacciones del día actualizadas (nota 9)
- Información en tiempo real (nota 10)
- Información de cuentas de otros bancos nacionales
- Información de bancos y sucursales extrajeros

Apéndice (continuación)

4.6 ¿Cuál es el porcentaje aproximado de volumen de gestión de tesorería canalizado a través de cada uno de los bancos anteriormente citados? (conteste en el espacio asignado en la pregunta 4.5)

4.7 ¿Cuales son los criterios que considera importantes a la hora de elegir a los bancos con quienes trabajar? (evalúe los criterios siguientes en terminos de importancia de 1 a 5, donde 1 = poca importancia y 5 mucha importancia).

CRITERIOS:	Poca					No
	importancia					
Relación	1	2	3	4	5	[]
Precio	1	2	3	4	5	[]
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	[]
Compensación por otros servicios (por ejemplo: la provisión de crédito)	1	2	3	4	5	[]
Tecnología	1	2	3	4	5	[]
Otros (especifíquelos brevemente).....	1	2	3	4	5	[]

4.8 ¿Qué bancos de su país cree que son mejores en cuanto a servicios gestión de tesorería y por qué?(pueden ser bancos distintos de aquellos con los que la empresa mantiene relación)

a El mejor banco de gestión de tesorería

¿Por qué lo considera así?(rodee con un círculo las palabras que mejor describen el banco)

Innovador - Productos seguros - Servicio de calidad - Precios - Buen asesoramiento - Calidad de personal - Productos integrados - Enfoque flexible - Tecnología - Respuestas a las ofertas -

Otros consideracions (especifíquelas).....

b Banco de gestión de tesorería en segunda posición.....

¿Por qué lo considera así?(rodee con un círculo las palabras que mejor describen el banco)

Innovador - Productos seguros - Servicio de calidad - Precios - Buen asesoramiento - Calidad de personal - Productos integrados - Enfoque flexible - Tecnología - Respuestas a las ofertas -

Otros consideracions (especifíquelas).....

5. Bancos de gestión de tesorería utilizados en el país

N.B. si no disponen de cuentas fuera del país, omita esta pregunta y vaya a la número 6.

5.1 ¿Qué bancos utilizan como bancos de gestión de tesorería en otro país?

Pais	Banco principal	Otros bancos
AUSTRIA		
BÉLGICA		
DINAMARCA		
FINLANDIA		
FRANCIA		
ALEMANIA		
GRECIA		
IRLANDA		
ITALIA		
PAÍSES BAJOS		
LUXEMBURGO		
NORUEGA		
PORTUGAL		
ESPAÑA		
SUECIA		
SUIZA		
REINO UNIDO		

Apéndice (continuación)

5.2 ¿Qué tienen previsto hacer, en los próximos dos años, con el número de bancos utilizados para la gestión de tesorería?

- i. Reducirlo i. Mantenerlo ii. Aumentarlo

6. Bancos paneuropeos de gestión de tesorería

Nota. Si no realizan operaciones fuera de su país omita esta pregunta y vaya a la número 7.

6.1 ¿Utilizan o intención de utilizar bancos paneuropeos; es decir, uno o dos bancos importantes para coordinación de su gestión de tesorería en Europa?

Ahora Dentro de dos años

- Sí
No

6.2 ¿Qué banco o bancos utilizan como bancos paneuropeos de gestión de tesorería (para la actividad internacional)? a = banco principal.

a..... b..... c.....

6.3 ¿Qué servicios obtienen de los bancos paneuropeos? (indique tantos como proceda)

(a) Cuentas bancarias

- Cuentas en moneda local dentro del país
Cuentas en moneda extranjera dentro del país
Cuentas en otros países
Recepción de intereses sobre saldos de cuenta corriente
Servicio de auto inversión

(b) Servicio de compensación (netting nota 2)

- Sólo software
Cálculos gestionados por el banco
Cálculos y liquidación gestionados por el banco
Cálculos, liquidación y compraventa de divisas gestionados por el banco

(c) Servicio de transferencia electrónica de fondos con instrucciones de transferencia

- En el país
En otros países
En otros bancos

(d) Información electrónica de operaciones y saldos de las cuentas

- En el país
En otros países
En otros bancos

(e) Puesta en común de fondos (Pooling)

- En la misma moneda dentro del país (nota 3)
En la misma moneda y en varios países (nota 5)
En varias monedas dentro del país (nota 7)
En varias monedas y varios países (nota 8)

(f) Concentración de saldos (automática)

- Nacional (nota 4)
Internacional (nota 6)

6.4 ¿Cuáles son los bancos paneuropeos de gestión de tesorería que usted considera mejores? (no tienen por qué coincidir con aquéllos con los que la empresa trabaja)

a El mejor banco paneuropeo de gestión de tesorería.....

¿Por qué lo considera así?(rodee con un círculo las palabras que mejor describen el banco)

Innovador - Productos seguros - Servicio de calidad - Precios - Buen asesoramiento - Calidad de personal - Productos integrados - Enfoque flexible - Tecnología - Respuestas a las ofertas -

Otros consideracions (especificuelas).....

Apéndice (continuación)

6. Bancos paneuropeos de gestión de tesorería (continuación)

b Banco paneuropeos de gestión de tesorería en segunda posición

¿Por qué lo considera así?(rodee con un círculo las palabras que mejor describen el banco)

Innovador - Productos seguros - Servicio de calidad - Precios - Buen asesoramiento - Calidad de personal - Productos integrados - Enfoque flexible Tecnología - Respuestas a las ofertas -

Otros consideraciones (específicas).....

c Indique otros bancos que considere eficaces en el área de gestión de tesorería

.....

6.5 ¿Cuáles son los criterios que considera importantes a la hora de elegir un banco paneuropeo de gestión de tesorería?(evalúe los criterios siguientes en términos de importancia de 1 a 5, donde 1 = poca importancia y 5 = mucha importancia). La columna de la derecha está reservada para contestar a la pregunta 6.6.

CRITERIOS	For Qu.6.5					No sabe	Pregunta 6.6
	Poca importancia		Mucha importancia				
Red de sucursales	1	2	3	4	5	[]
Propio central de contacto en el propio país	1	2	3	4	5	[]
Buen sistema electrónico de banca	1	2	3	4	5	[]
Buen nivel de calidad	1	2	3	4	5	[]
Buena periodicidad en el balance de cheques para los pagos intl.	1	2	3	4	5	[]
Precios	1	2	3	4	5	[]
Calificación de deuda	1	2	3	4	5	[]
Puntualidad en la provisión de información	1	2	3	4	5	[]
Estabilidad de la gestión y estrategia bancarias en relación con la gestión de tesorería	1	2	3	4	5	[]
Capacidad de suministrar información de otros bancos	1	2	3	4	5	[]
Nivel de participación de la empresa en el departamento de servicio y productos futuros	1	2	3	4	5	[]
Flexibilidad de los productos	1	2	3	4	5	[]
Lenguaje de sistemas y personal	1	2	3	4	5	[]
Nacionalidad del banco	1	2	3	4	5	[]
Fijación de fechas de valor	1	2	3	4	5	[]

6.6 ¿Cuáles de los criterios anteriores son los más importantes a la hora de elegir otro banco paneuropeo de gestión de tesorería? (en la columna de la derecha de la tabla anterior, marque con una X un número máximo de 5 criterios)

7. Sistemas electrónicos de banca, calidad y utilidad de los servicios

7.1 Indique la importancia relativa de la mejora de las siguientes funciones de banca electrónica (1 = poca importancia y 5 = mucha importancia)

Banco Nacional principal						Banco paneuropeo principal					
Poca import.		Mucha import		No sabe		Poca import.		Mucha import.		No sabe	
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	1	2	3	4	5	[]

* Transferencia electrónica de fondos

Apéndice (continuación)

7.2 ¿Cuáles de los siguientes conceptos de calidad considera más importantes? (1 = poca importancia y % = mucha importancia)

Banco Nacional principa						Banco paneuropeo principal						
Poca import.		Mucha import			No sabe		Poca import.		Mucha import.			No sabe
1	2	3	4	5	[]	Periodicidad de balance de cheques de pago	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Tiempo de resp. para las operaciones de imp. y exp.	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Tiempo de resp. para la ejecución de instruc. de pago	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Número de errores de pago y en los extractos	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Velocidad de corrección de errores	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Nivel de utilización de la banca electronica	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Plantificación de contingencias (errores y desastres)	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Publicación de normas de calidad	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Estudios y debates regulares en torno a la calidad	1	2	3	4	5	[]

7.3 ¿Capacidad y conocimientos de personal. Dé los siguientes criterios una puntuación de 1 a 5, donde 1 = muy deficiente, 2 = deficiente, 3 = normal, 4 = bueno y 5 = muy bueno).

Banco Nacional principa						Banco paneuropeo principal						
Muy deficiente		Muy bueno			No sabe	CRITERIOS:	Muy deficiente		Muy bueno			No sabe
1	2	3	4	5	[]	Conoc. de gestión de tesorería	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Cap. de los especialistas en gestión de tesorería (en caso de que el banco disponga de ellos)	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Calidad del personal de implementación	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Calidad del personal de apovo	1	2	3	4	5	[]
1	2	3	4	5	[]	Coordinación global	1	2	3	4	5	[]

7.4 Niveles de servicios. Por favor indique si su banco ofrece alguno de los servicios abajo mencionados

	Banco Nacional principa	Banco paneuropeo principal
¿Tiene publicaciones de sus normas de calidad?	Sí []	Sí []
¿Pide la participación de la empresa en el establecimiento de dichas normas?	[]	[]
¿Pide sugerencias y opiniones a la empresa en relación con la calidad de los servicios que ofrece?	[]	[]
Ofrece acuerdos de nivel de servicio?	[]	[]

7.5 ¿Ofrecen acuerdos de nivel de servicio? ¿Si sí, se trata de un contrato preestablecido o ha sido adaptado de forma flexible a las necesidades concretas de la empresa?

Principal Banco Doméstico			Principal Banco Europeo		
Fijo	Flexible	No Ofrece	Fijo	Flexible	No Ofrece
[]	[]	[]	[]	[]	[]

7.6 ¿Estarian dispuestos a pagar más por el servicio a cambio de un nivel de servicio mejor o garantizado?

Banco Nacional principa		Banco paneuropeo principal	
Sí	No	Sí	No
[]	[]	[]	[]

Apéndice (continuación)

8. Planes tecnológicos

8.1 Software y sistemas de tesorería. ¿Qué software de tesorería utilizan (o tienen previsto utilizar en los próximos 12 meses) y quién es (o será) el proveedor (es decir, un banco, una empresa de software, ha sido creado en la propia empresa, etc.)?

TIPO:	Ahora	Proveedor/Tipo	En el futuro	Proveedor/Tipo
Información de saldos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferencia electrónica de fondos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Previsión de flujos de caja caudre de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounts reconciliation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estación de trabajo de gestión de tesorería (nota 11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema de gestión de tesorería (nota 12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contabilidad de tesorería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2 Integración de sistemas. Indique las vinculaciones existentes entre sus sistemas y funciones

Infomación de saldos y operaciones en relación con los productos de hoja de cálculo y de base de datos	<input type="checkbox"/>
Cuentas a pagar en relación con el sistema de TEF	<input type="checkbox"/>
Sistemas de gestión de tesorería en relación con la TEF	<input type="checkbox"/>
Sistemas de gestión de tesorería en relación con las confirmaciones	<input type="checkbox"/>
Sistemas de compensación en relación con la TEF	<input type="checkbox"/>
Cuentas a pagar y a cobrar e información de operaciones en relación con el cuadro de cuentas	<input type="checkbox"/>
Pormenores de pago en mainframe directamente al sistema de los bancos para la realización de TEF	<input type="checkbox"/>
Otras integraciones de sistemas (indíquelas)	<input type="checkbox"/>
* Transferencia electrónica de fondos	

9. El papel de la Tesorería Europea

N.B. Si no disponen de una tesorería Europea, omita esta pregunta y vaya a la número 10.

9.1 En términos de relaciones bancarias, la tesorería europea:

No participa en la selección de bancos locales	<input type="checkbox"/>
Sólo ofrece asesoramiento para la selección de bancos	<input type="checkbox"/>
Debe aprobar la elección de un banco local	<input type="checkbox"/>
Es totalmente responsable de la selección de todos los bancos	<input type="checkbox"/>

9.2 Operaciones de cambio y gestión de la exposición al riesgo (señale todas las opciones que proceda en relación con su grupo).

	Si	No
Las subsidiarias son las únicas responsables de sus propias actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La tesorería central ofrece asesoramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las subsidiarias pueden optar por la utilización de la tesorería central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El riesgo inherente a las oper. de cambio se gestiona de forma centralizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todas las oper. de cambio deben realizarse a través de la tesorería central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.3 Las facilidades de crédito (descubiertos operativos) se negocian::

Con los bancos locales a través del personal local	<input type="checkbox"/>
Con los bancos locales a través del personal local con la asistencia de la tesorería central	<input type="checkbox"/>
Con los bancos locales a través del personal de tesorería central	<input type="checkbox"/>
De forma centralizada para todo el grupo a través de la tesorería central y se asignan a las subsidiarias de forma interna	<input type="checkbox"/>

9.4 La gestión de los fondos excedentes::

La realizan las subsidiarias	<input type="checkbox"/>
Se realiza a nivel nacional	<input type="checkbox"/>
Puede ofrecerse a la tesorería europea	<input type="checkbox"/>
Debe realizarla la tesorería europea	<input type="checkbox"/>

Apéndice (continuación)

9.5 Uso de cuentas en moneda extranjera por parte de la tesorería Europea. ¿Cuáles de las siguientes cuentas corren a cargo de la tesorería europea?

- | | |
|--|--------------------------|
| Un grupo de cuentas en divisas en su país | <input type="checkbox"/> |
| Cuentas en divisas en los centros de moneda correspondientes | <input type="checkbox"/> |
| Una combinación de cuentas en divisas en su país | <input type="checkbox"/> |
| Un grupo de cuentas en divisas en un centro ubicado fuera de su país | <input type="checkbox"/> |

9.6 Uso de cuentas en moneda extranjera por parte de las empresas subsidiarias. Las empresas subsidiarias:

- a Convierten las cuentas a cobrar en moneda local en el momento de su recepción
- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| i. a través del banco local | <input type="checkbox"/> |
| ii. a través de la tesorería central | <input type="checkbox"/> |
- b Acreditan las cuentas a cobrar en divisas en la cuenta en moneda extranjera correspondiente
- | | |
|---|--------------------------|
| i. abierta en el banco local a su propio nombre | <input type="checkbox"/> |
| ii. abierta en el centro de moneda pertinente | <input type="checkbox"/> |

10. El futuro**10.1** Cambios previstos de cara al futuro (indique aquéllos que su empresa haya planeado). A lo largo de los próximos dos años, tenemos previsto:

- | | |
|--|--------------------------|
| Centralizar más la función de tesorería | <input type="checkbox"/> |
| Reestructurar nuestra gestión de tesorería | <input type="checkbox"/> |
| Utilizar más los vehículos de tesorería | <input type="checkbox"/> |
| Desplazarnos más hacia un banco interno | <input type="checkbox"/> |
| Contratar del exterior determinadas funciones de tesorería | <input type="checkbox"/> |
| Poner en oferta nuestra función de banca nacional | <input type="checkbox"/> |
| Poner en oferta nuestra función de banca internacional dentro del país | <input type="checkbox"/> |
| Poner en oferta nuestra función de banca paneuropea | <input type="checkbox"/> |
| Hacer un mayor uso de la banca electrónica | <input type="checkbox"/> |
| Prestar una gran atención a la calidad de servicios de banca | <input type="checkbox"/> |
| Automatizar más la función de tesorería | <input type="checkbox"/> |

Datos de la empresa

Por favor, conteste a cada una de las siguientes preguntas:

Nombre del grupo

Nombre de la persona que rellena el cuestionario

Cargo de la persona que rellena el cuestionario

Usted:

Usted está ubicado en:

- | | | | |
|--|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Ejerce influencia en las decisiones de gestión de tesorería | <input type="checkbox"/> | Tesorería del grupo | <input type="checkbox"/> |
| Es quien toma las decisiones finales de gestión de tesorería | <input type="checkbox"/> | Centro regional de tesorería | <input type="checkbox"/> |
| No toma parte en las decisiones | <input type="checkbox"/> | Subsidiari principal/ división global | <input type="checkbox"/> |

Sector principal del grupo Número de países europeos en los que operan (entre):

- | | | |
|--|-----------|--------------------------|
| Ventas a nivel mundial 1992/ Activos | 1 sólo | <input type="checkbox"/> |
| | 2 y 5 | <input type="checkbox"/> |
| | 6 y 10 | <input type="checkbox"/> |
| Ventas Europas 1992 / Activos | 11 y 15 | <input type="checkbox"/> |
| | más de 15 | <input type="checkbox"/> |

Apéndice (continuación)

NOTAS DE AYUDA PARA RELLENAR EL CUESTIONARIO

1 Gestión de tesorería. La gestión de tesorería tiene significados diversos para los demandantes y los oferentes de servicios. Para la empresa, la gestión de tesorería es "la planificación, control y gestión efectivos de los recursos líquidos o casi líquidos. Incluye el control diario de la caja, el dinero de los bancos, entradas de dinero (cobros por servicios prestados), pagos, inversiones a corto plazo y préstamos a corto plazo" (Instituto de Censores Jurados de Cuentas del Reino Unido).

Para los oferentes de servicios, particularmente los bancos, presenta la oportunidad de integrar los productos transaccionales de la banca tradicional con un mecanismo de suministro electrónico.

El producto de gestión de tesorería más básico es la cuenta bancaria, que puede utilizarse para los ingresos y reintegros de fondos. Esta cuenta debe ser "gestionada", y para ello las empresas deben ser capaces de hacer un seguimiento de los saldos y las operaciones individuales, así como de gestionar los déficits y excedentes. Normalmente, estas funciones se realizan a través de la banca electrónica y se ven complementadas por otros servicios de valor añadido que suelen prestarse de forma informatizada (compensación, puesta en común de fondos, saldo cero, autoinversión, etc.). Otros productos básicos de gestión de tesorería son los siguientes: los cheques, los giros, los cargos directos, las cartas de crédito y las letras de cambio. Entre los productos de gestión de tesorería más avanzados se encuentran los siguientes: la información electrónica de tesorería y los servicios a través de pantalla.

la Gestión de tesorería nacional. La gestión de tesorería nacional hace referencia a la gestión de los activos y pasivos en moneda nacional dentro de los confines del propio país.

lb Gestión de tesorería internacional. Hace referencia a las transacciones con otros países desde o hasta el propio país (por ejemplo: pagos de importaciones, recepción de fondos para exportaciones), así como a cualquier actividad en moneda extranjera realizada en el propio país.

lc Gestión de tesorería paneuropea. Hace referencia a los flujos de fondos dentro del territorio europeo o a la gestión internacional de cuentas bancarias (por ejemplo: una empresa con sede en Francia y que mantiene una cuenta en liras en Milan realiza transferencias de fondos desde dicha cuenta. Las instrucciones vienen dadas desde Francia o desde un tercer país).

2 Compensación (netting). A los efectos de este cuestionario, la expresión "compensación" hace referencia a la compensación del valor total de dos o más grupos de transacciones realizadas entre varias partes de forma que únicamente se liquida la diferencia de valor entre las mismas. Hay dos tipos de compensación: bilateral y multilateral.

2a Compensación bilateral. Dos partes operan entre ellas y al final de un período convenido se liquida mediante pago únicamente la posición neta; por ejemplo: la empresa A debe 350.000 marcos a la empresa B y esta última debe 200.000 marcos a la empresa A. La posición neta consiste en que A debe remitir 150.000 marcos a B.

2b Compensación multilateral. Un grupo con muchas subsidiarias (todas ellas operan entre sí en varias monedas) crea un centro de compensación y un servicio para el cálculo de la posición neta de cada subsidiaria con respecto a todas las demás. Crea así mismo un mecanismo para la liquidación de las operaciones a través de un pago o un cobro de cada subsidiaria (normalmente en su moneda local) en cada período de compensación.

2c Sistemas de compensación. Algunas empresas crean y utilizan sus propios sistemas de compensación, mientras que otras adquieren, a tal efecto, software de los bancos o empresas de informática. Algunos bancos ofrecen un servicio gestionado por el cual sus usuarios remiten información al banco y éste calcula los importes que deben pagar o cobrar. Es posible que los bancos también gestionen la liquidación y la compra venta de divisas.

Apéndice (continuación)

3 Puesta en común de fondos (pooling). Definición general de la puesta en común de fondos. La puesta en común de fondos es la compensación teórica de un grupo de saldos de cuenta a fin de calcular los intereses o de establecer o controlar las facilidades de crédito de un grupo. Con el término "teórica" se quiere dar a entender que no se produce ningún movimiento de fondos real. Lo más frecuente es que la puesta en común de saldos se produzca dentro de un sólo país y entre cuentas establecidas en la misma moneda.

4 Concentración de saldos (se conoce también con las denominaciones de "balance sweeping", "zero balancing" y "target balancing"). Se produce cuando, al cierre de operaciones del día, el banco desplaza fondos entre las distintas cuentas de forma automática a efectos de inversión o de reducir descubiertos.

5. Puesta de fondos en común en varios países y en la misma moneda. Es el mismo concepto que el descrito en la nota 3, pero en este caso los saldos están en varios países; por ejemplo: una compañía petrolífera tiene dólares USA en todos los países europeos. Al final del día, esos dólares se ponen en común a efectos de inversión.

6 Concentración de saldos en varios países y en la misma moneda. Es el mismo concepto que el descrito en la nota 4, pero con la diferencia de que los fondos se desplazan a una cuenta en la misma moneda situada en otro país; por ejemplo: todas las subsidiarias europeos transfieren cada día sus posiciones en libras esterlinas a una cuenta de GBP situada en Londres.

7 Puesta de fondos en común dentro del país y en varias monedas diferentes. Se produce cuando un grupo mantiene en un país un conjunto de cuentas en divisas y el banco compensa teóricamente los saldos acreedores existentes en una moneda con los saldos deudores existentes en otra, y paga o carga intereses sobre la posición neta sin realizar movimientos de fondos.

8 Puesta de fondos en común en varios países y en varias monedas diferentes. Es un concepto similar al descrito en la nota 7, con la única diferencia de que se produce en varios países en lugar de en uno solo.

9 Información del día. El banco ofrece los pormenores de las operaciones realizadas en la cuenta durante el día. Normalmente, la información se actualiza varias veces al día por lotes (información intra-día) o bien en tiempo real o semi-real (véase más adelante).

10 Información en tiempo real. El banco ofrece información de las operaciones habidas en la cuenta al cabo de unos minutos de su realización. Con el registro de cada operación en la cuenta se activa el mecanismo de actualización de la información.

11 Estación de trabajo de gestión de tesorería. Conjunto integrado de servicios electrónicos de gestión de tesorería que funciona en un PC situado en las oficinas de la empresa. Se incluyen en dicho conjunto todas las funciones de gestión de tesorería realizadas en la tesorería (y no sólo la provisión de información de saldos y la TEF).

12 Sistema de gestión de tesorería. Base de datos de operaciones de tesorería (se incluyen también las partidas de gestión de tesorería) utilizada como base para la toma de decisiones y la gestión del riesgo en la tesorería.

13 Tesorería central. En este cuestionario, este concepto hace referencia al lugar donde se toman las decisiones relativas a la tesorería europea.

Apéndice (continuación)

NOTES TO ASSIST COMPLETION OF QUESTIONNAIRE

- 1 **Cash management.** Cash management means different things to buyers and suppliers of services. To a corporate, cash management is: "The effective planning, monitoring and management of liquid or near liquid resources. It includes: day to day cash control; money at the bank; receipts (Collections for services supplied); payments; short-term investments; short-term borrowings" (Institute of Chartered Accountants, UK).
To suppliers of services, particularly banks, it presents the opportunity to package traditional transactional banking products along with an electronic delivery mechanism.
The most basic cash management product is the bank account, which can be used to collect or disburse funds. This account needs to be "managed". To do this corporates need to be able to track balances and individual transactions, and manage surpluses and deficits. These functions are normally serviced by electronic banking, and supplemented by other value added services often provided in a computerised way (Netting, Pooling, Zero balancing, auto-investment etc). Other basic cash management products include: cheques; giros; direct debits; letters of credit; bills of exchange. More advanced cash management products include: electronic treasury information; screen based dealing services.
- 1a **Domestic cash management.** Domestic cash management means the management of your home currency assets and liabilities within the confines of your home country.
- 1b **International cash management.** This covers the areas of Ex- home country transactions that either flow into or out of the home country (ie payments for imports, receipts of funds for exports) and any foreign currency activity in your home country.
- 1c **Pan-European cash management.** This is where funds move across borders within Europe or where bank accounts are managed across borders. A company based in France with a Lire account in Milan making funds transfers from the Lire account where those instructions are given from France or a third country.
- 2 **Netting.** For the purposes of this survey the expression "netting" refers to the offsetting of the total value of two or more sets of transactions between parties such that only the difference in value between is actually settled. There are two types of netting, bi-lateral and multi-lateral.
 - 2a **Bi-lateral netting.** Where two parties trade with each other and at the end of an agreed trading period only the net position is settled by a payment. For example, Company A owes Company B DEM 350,000, and Company B owes Company A DEM 200,000. The net position is that A has to send just DEM 150,000 to B.
 - 2b **Multi-lateral netting.** Where a group with many subsidiaries which all trade with each other in various currencies put in place a netting centre and a facility to calculate each subsidiaries net position Vis a Vis all other subsidiaries, and a mechanism to settle with each subsidiary by either making one payment or one collection amount from each subsidiary usually in their home currency for each netting period.
 - 2c **Netting systems.** Some corporates develop and operate their own netting systems, whilst others will buy software from banks or software suppliers for the purpose. Some banks provide a managed service where the netting participants send details to the bank and the bank calculates the amounts due to or payable by each netting participant. They may also handle the settlement and the purchase or sale of any currency.
- 3 **Pooling.** General definition of pooling. Pooling is the notional offset of a set of account balances for the purposes of either interest calculation or establishing or monitoring a group credit facility. By "notional" we mean that there is no co-mingling of funds or funds movement. Most commonly balance pooling occurs within one country between accounts in the same currency.
- 4 **Balance concentration** (Other names for it are Balance Sweeping, Zero balancing, or Target balancing). This is where the bank automatically moves funds between accounts at the close of business each day either for investment purposes or to reduce overdrawn positions.
- 5 **Cross border one currency pooling.** This is the same concept as described in (3) above but in this case balances are held in different countries. For example, an oil company holds US dollars in all European countries which are pooled for investment purposes at the end of each day.
- 6 **Cross border one currency concentration.** This is the same concept as (4) but will involve moving funds to an account in the same currency but to another country. For example, all European subsidiaries transferring their Sterling positions to a GBP account in London each day.
- 7 **Multi-currency pooling in one country.** This is where a group holds a set of currency accounts in one country, and notionally the bank offsets credit balances in one currency against debit balances in another and pays or charges interest on the net position without the movement of funds.
- 8 **Multi-currency cross border pooling.** This is similar to (7) but operates across borders rather than in one country.
- 9 **Current day reporting.** Where a bank provides details of transactions that occur over a bank account on the day of the activity. Information is usually updated several times a day in batch mode (intra-day reporting) or it can be updated in real-time or semi- real-time mode (see below).
- 10 **Real time reporting.** Where the bank reports transactions that occur over a bank account within a few minutes of the activity occurring. Individual transactions trigger the update of the information as they are posted to the account.
- 11 **Cash management workstation.** An integrated set of electronic cash management services working from a PC in a corporates office. This would include all the cash management functions performed in treasury as opposed to just offering balance reporting and EFT.
- 12 **Treasury management system.** A data base of treasury transactions (including cash management items) used as the basis for decision making and management of risk in the treasury.
- 13 **Central treasury.** This term when used in this questionnaire refers to the place where European treasury decisions are made.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 301	Sobre los determinantes de la modernización de la economía y de la sociedad en España. Una recensión. Diciembre 1995, 33 Págs.	Argandoña A.
D/ 302	Etica económica y cambio institucional. Enero 1996, 28 Págs.	Argandoña A.
D/ 302 BIS	Economic ethics and institutional change. January 1996, 26 Pages	Argandoña A.
D/ 303	Employee organizational commitment: A review of the literature. January 1996, 27 Pages	Ovadge O.F.
D/ 304	Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar. Enero 1996, 37 Págs.	Gallo M.A. Cappuyns K.
D/ 304 BIS	Bringing university graduates into the Family Business. February 1996, 37 Pages	Gallo M.A. Cappuyns K.
D/ 305	Una nueva concepción del trabajo y de la persona en la empresa del siglo XXI. Enero 1996, 44 Págs.	Gómez S.
D/ 305 BIS	A new conception of work and the individual in the enterprise of the 21st century. January 1996, 43 Pages	Gómez S.
D/ 306	Sociología y santificación del trabajo. Febrero 1996, 14 Págs.	Pérez López J.A.
D/ 307	Process Innovation: Changing boxes or revolutionizing organizations? February 1996, 18 Pages	Andreu R. Rícart J.E. Valor J.

IESE**DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/ 308	Derivados exóticos. Marzo, 1996, 52 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 309	Valoración de opciones por simulación. Marzo 1996, 53 Págs.	Fernández P.
D/ 310	La economía de mercado. Marzo 1996, 21 Págs.	Argandoña A.
D/ 311	Convertible bonds in Spain: A different security. March 1996, 38 Pages	Fernández P.
D/ 312	Bancos universales y bancos especializados: Los límites de la diversificación bancaria. Abril 1996, 27 Págs.	Canals J.
D/ 313	Country, industry and firm-specific factors in global competition. April 1996, 30 Pages	Canals J.
D/ 314	Códigos internacionales de conducta y competitividad global. Mayo 1996, 15 Págs.	Melé D.
D/ 315	Divisas. Evolución y análisis de tipos de cambio (1980-1995). Mayo 1996, 38 Págs.	Fernández P. Ariño M.A.
D/ 316	La primacía de la persona en el diseño de organizaciones empresariales. Mayo 1996, 14 Págs.	Melé D.
D/ 317	Popular business media: The missing link in business knowledge diffusion. An exploratory study. June 1996, 24 Pages	Mazza C.