

Cash management

XAVIER OLSINA
Grup AGBAR

Resum

El present article explicita la importància d'una bona gestió de tresoreria de qualsevol organització empresarial. D'aquesta manera, mitjançant una anàlisi de les entrades i sortides de tresoreria, presenta com s'ha de gestionar el líquid a les companyies. Finalment, s'incorpora un exemple numèric relacionat amb el cash management.

Paraules Clau

Tresoreria, gestió de l'actiu corrent, cash management.

1. Introducció

La Tresoreria és el cor d'un organisme complex anomenat empresa. Sigui aquesta una corporació multinacional, una ONG, una PIME o un petit grup de societats, la Tresoreria gestiona la sang (diners) que prové de diferents agents econòmics (clients, Entitats Financeres, organismes públics,...) i la bomba a través de totes les artèries cap a l'interior de l'organisme, retornant-lo cap a l'exterior (proveïdors, empleats, entitats finances, Hisenda Pública,...) quan sigui requerit. Aquestes senzilles analogies ens permeten acostar-nos a la definició de Tresoreria o Cash Management:

‘conjunt de tècniques i procediments la finalitat dels quals és gestionar els fons monetaris de l’Empresa amb els següents objectius:

- disminuir les necessitats de finançament a curt termini.
- reduir tant com sigui possible els costos bancaris i financers.
- rendibilitzar els excedents de fons monetaris.
- atendre en tot moment i en les millors condicions les ‘obligacions monetàries’.

En definitiva, assegurar i optimitzar la liquiditat de l’empresa. Un dels conceptes més importants del Cash Management és la data valor, que és aquella data a partir de la qual els fons monetaris d’una transacció (un pagament, un cobrament, la presa d’un finançament, una transferència) són efectivament imputats en el compte bancari. És, per tant, un concepte assimilable al de «disponibilitat» [una altra manera de dir-ho seria que a partir de la data valor comencen a (o deixen de) comptar, segons que sigui cobrament o pagament, els interessos del compte]. La Tresoreria ha de gestionar-se únicament per data valor (previsions de Tresoreria, pagaments, cobraments, càlcul d’interessos, traspassos de fons entre comptes, etc.) i no per data d’operació o comptable.

Un altre concepte a destacar és float (flotació) que pot ser tant «comercial» (període de temps que intervé des que la factura ha vençut fins a la data en la qual s’ha produït el pagament o cobrament), com «financer» [nombre de dies comptats des que es rep un cobrament o realitzat un pagament fins que els fons són (o deixen d’ésser) disponibles per data valor].

Una vegada vist l’anterior, ja podem enumerar les funcions de la Tresoreria:

- Decidir a cada moment el millor instrument de gestió (pagament, cobrament, gestió de dèficits, inversió d’excedents, etc.).
- Preveure la posició (saldos bancaris per data valor) amb antelació.
- Assegurar-se que en tot moment es disposa de la liquiditat necessària i en les millors condicions de termini, cost i característiques operatives.
- Establir i desenvolupar tant les relacions externes (bancàries → negociació) com internes (resta empresa → previsions de tresoreria).
- Seguir i controlar els interessos, comissions i despeses bancàries.
- Mesurar l’exposició al risc financer (comercial, de tipus d’interès i de canvi) i, si s’escau, realitzar operacions de cobertura.
- En algunes empreses també és responsabilitat del/la tesorera/a la conciliació i comptabilització dels moviments bancaris.

A nivell organitzatiu, el Departament de Tresoreria respon normalment davant la Direcció Financera encara que, segons el tipus i grandària de l'empresa pot dependre del/la Responsable de Comptabilitat o, fins i tot, de la Gerència.

2. Els cobraments

Hem vist la importància de controlar els fluxos monetaris i el seu impacte en el compte de resultats, i sabem que en el si de tota Empresa coexisteixen dos fluxos monetaris: el de cobraments i el de pagaments. D'ells, el primer és, sens dubte, el més rellevant i d'aquí la importància que el/la tesorera/a estableixi, en col·laboració amb la Direcció Comercial, la política de cobraments (no la de vendes, que és una competència d'aquesta Direcció), en constituir aquests la «sang» que alimenta l'empresa. Els elements indispensables de tota política de cobraments són l'instrument, el termini, la divisa, així com els interessos a aplicar en cas de retards i les comissions bancàries per devolucions de cobraments.

El circuit de cobraments està format per etapes, disposades cronològicament:

- (a) Venda: captació, registre i transmissió de la comanda.
- (b) Lliurament de la mercaderia o prestació del servei.
- (c) Facturació.
- (d) Venciment de la factura.
- (e) Cobrament de la factura.
- (f) Ingress / abonament en compte.
- (g) Valoració del cobrament (i, de vegades, devolució).

Cadascuna de les etapes citades està mesurada en dies. La missió del/la tesorera/a és reduir al màxim el temps total del circuit i així disposar de la liquiditat com més aviat millor, i tant l'instrument de cobrament com la negociació són els factors que més incideixen en la majoria d'aquestes etapes. Escollir l'instrument de cobrament més adequat a cada circumstància és, doncs, vital. Però, quin és el més recomanable? En realitat és relativament fàcil: aquell que reuneixi el nombre major dels requisits següents:

- Seguretat de rebre l'import degut, en el moment degut.
- Tipus de client (serietat, hàbits i tipus de sector, etc.).
- Iniciativa en el cobrament: és vital no deixar-la al client.
- Grau de morositat del sector (sabem que hi ha sectors opacs...).

- Cost: en termes d'administració i comissions bancàries.
- Xarxa bancària de cobrament (local, regional, nacional o internacional?).
- Valoració de l'instrument.
- Possibilitat de finançament amb anterioritat al venciment.
- Fiscalitat.

De tots ells el més important és la iniciativa, és a dir, la capacitat que tingui el cobrador d'iniciar (és qui estableix la data, lloc i import) la gestió de cobrament, el que indica una actitud proactiva, no una actitud reactiva (esperar a cobrar).

Els instruments domèstics més habituals de cobrament són:

- Efectiu (metàl·lic).
- Transferència bancària.
- Xec personal i bancari.
- Targetes de crèdit i de dèbit.
- Rebuts domiciliats.
- Rebuts no domiciliats.
- Rebuts bestreta de crèdit.
- Rebuts al descompte.
- Lletres de canvi.
- Pagaré.

[Convé assenyalar que els citats són «instruments», concepte que no cal confondre amb «canal», és a dir, el lloc per on aquells circulen (internet, banca electrònica o telefònica, suports físics en paper o informàtics, etc.)].

Des de l'òptica de qui ha de cobrar, el xec personal, el xec bancari i la transferència són acceptables si, i només si, existeix absoluta confiança (pensi's que el pagador decideix quant i en quina data pagar). Per això, els instruments més aconsellables seran aquells la iniciativa dels quals estigui en qui ha de cobrar (pagarés, lletres, rebuts, etc.).

3. Els pagaments

Són els fluxos monetaris en els que el/la tesorera/acostuma a dominar la situació: n'ordena i en controla l'execució (excepte en el cas que estiguin domiciliats). No obstant això, cal destacar que els pagaments solen estar en

funció del tipus de beneficiaris finals, cosa que pot condicionar l'instrument.

Vegem uns exemples:

- Proveïdors: l'instrument més utilitzat és la transferència o el xec. En cas de pagaments a creditors per serveis (aigua, electricitat, telefonia, etc.) o altres (lloguers, quotes, etc.) el més habitual és el rebut domiciliat.
- Personal i despeses socials: en concepte de salaris, dietes per viatges, desplaçaments, etc., s'acostumen a pagar per transferència i, en ocasions, per xec.
- Organismes públics: per liquidació d'impostos (IVA, IRPF), a la Seguretat Social o a altres institucions (per taxes, permisos). L'habitual és el càrrec en compte.
- Institucions financeres: per interessos, comissions, amortitzacions de principals, etc. Es paga també mitjançant càrrec en compte.
- Traspàs entre comptes bancaris: consisteix en un moviment de fons d'un compte bancari a un altre, ambdós del mateix titular. No obstant això, encara que poden mobilitzar-se fons per xec o transferència bancària, per a quantitats rellevants aconsellem realitzar traspassos via Banc d'Espanya o ingressant un xec del Banc d'Espanya a fi de no perdre valoració, doncs en aquest cas la data valor de càrrec és igual a la d'abonament.

Els instruments de pagament domèstic més habituals són:

- Pagament per caixa (pròpia).
- Xec (personal / bancari).
- Transferència bancària.
- Càrrec en compte.
- Efecte comercial (lletra de canvi).
- Pagaré (a l'ordre / no a l'ordre).
- Targeta d'Empresa (crèdit / dèbit).

Òbviament, l'instrument de pagament més aconsellable serà el contrari que hem vist en l'apartat de cobraments, i hem de conservar, també aquí, la iniciativa (és a dir, recomanarem el xec i la transferència, principalment).

Un cas particular molt interessant el constitueix el confirming. Es tracta d'un servei bancari mitjançant el qual, per ordre de l'empresa pagadora, una entitat financera (lligada normalment a un banc o una caixa d'estalvis)

realitza la gestió de pagament, habitualment en xec o transferència a una data donada. El fet diferencial radica que l'entitat ofereix a cadascun dels beneficiaris (que són els proveïdors de l'empresa pagadora) la possibilitat de rebre els fons: abans del venciment (deduint interessos i certes comissions de descompte), en la data deguda (sense carregar ni abonar interessos), o més tard (abonant-li interessos retributius). Els avantatges són clars: el pagador traspasa a l'entitat financera, sense cost, la gestió dels pagaments; els proveïdors tenen una seguretat en el cobrament (l'hi «confirma» l'entitat de confirming) al mateix temps que obtenen una possibilitat de finançament que no figura en els registres de risc de la Central d'Informació de Riscos del Banc d'Espanya (CIRBE), mentre que l'entitat financera obté marge financer de les operacions que realitzi, certa exclusivitat en els pagaments i una important font de negoci. El confirming pot ser amb o sense recurs.

Quan l'activitat econòmica es realitza entre residents de països diferents, aquest tipus de transaccions solen ser bastant complicades a causa de molts factors: diferències legals i culturals dels països respectius, nombroses regulacions i legislacions tant duaneres, fiscals com bancàries, barreres idiomàtiques, etc. Per tant, per a la bona fi de l'operació d'exportació / importació, la qüestió fonamental és trobar un equilibri entre la confiança percebuda i la seguretat a exigir. Per a això en el mercat financer existeixen diferents instruments que resulten més sofisticats (i, per tant, més cars) quanta menys confiança hi hagi entre les parts.

Els instruments de pagament internacionals més habituals (exposats en ordre creixent de seguretat) són:

- Xec personal.
- Xec bancari.
- Ordre de pagament simple (transferència).
- Remesa simple (assimilable als rebuts o efectes).
- Remesa documentària.
- Crèdit documentari.

De tots ells el que implica màxima seguretat és el crèdit documentari, que és un conveni pel qual un banc (l'emissor) a petició d'un client (ordenant del crèdit) s'obliga a pagar al beneficiari contra la presentació de certs documents dins d'un temps determinat i sempre que s'hagin complert, de manera escrupolosa, totes i cadascuna de les especificacions del contracte de compra-venda. És un instrument bastant més car que els anteriors per la seguretat que confereix i la complexitat operacional (la documentació asso-

ciada és molt exhaustiva, incloent factura comercial, documents i assegurances de transport, llista d'embarcament de la mercaderia, certificats d'origen, de sanitat).

Regulats per les Regles i Usos Uniformes (RUU) elaborades per la Cambra de Comerç Internacional, existeixen nombroses classes de crèdits documentaris: revocables, irrevocables, confirmats, sense confirmar, circulars, transferibles, intransferibles, pagadors a la vista, diferits, rotatius (revolving), amb clàusula vermella o verda, protegits (back to back), etc. Finalment, destacar que, a més d'emetre's com a instruments de pagament, els crèdits documentaris poden revestir la forma de garantia (són les stand-by letters of credit).

4. Les previsions de tresoreria

Les previsions de tresoreria s'emmarquen en (i en certa manera són conseqüència de) la planificació financera de l'empresa a llarg termini. Aquesta consisteix en la integració d'un pla o conjunt de previsions, articulades i coordinades en un pla més general amb la finalitat de preveure, des del punt de vista financer, el futur de l'empresa (amb un horitzó temporal de fins a 5 anys, aproximadament).

Una vegada establert i planificat l'horitzó a mitjà i llarg termini, es realitza la previsió de tresoreria que contempla la situació a més curt termini: el seu horitzó temporal no supera el període d'un any.

Les previsions de tresoreria subministren la informació de la posició futura, és a dir, la liquiditat esperada, i són la base de les decisions a prendre sobre finançament i/o inversió a curt termini.

Els objectius bàsics de les previsions de tresoreria són:

- Planificar la gestió de fluxos monetaris (entrada / sortida).
- Preveure les necessitats de finançament a curt termini.
- Preveure eventuais excedents de tresoreria.
- Completar l'estratègia de negociació amb les entitats financeres.
- Donar suport al control de les desviacions pressupostàries.
- Col·laborar en la planificació de les polítiques d'inversió en actius fixos de l'empresa (llarg termini).

Les previsions de tresoreria normalment cobreixen fins a dotze mesos i ens ajuden, fonamentalment, a planificar l'estratègia de negociació financera amb el banc anticipant-nos a les necessitats futures. Les de més curt termini (d'una setmana a un màxim de tres mesos) serveixen bàsicament

per a canalitzar les operacions definitives (exactes) i repartir el negoci «bancari» entre les entitats financeres.

En definitiva, la previsió de tresoreria permetrà al/a la tresorer/a:

A) Planificar:

1. Polítiques de «circulant» (instruments de pagament i cobrament de curt termini).
2. L'impacte en el curt termini de les decisions d'inversió en actius fixos.
3. Els riscos financers (de tipus de canvi, d'interès i també comercials).

B) Gestionar:

1. L'obtenció de recursos financers (línies de crèdit, descompte, confirming, factoring, préstecs, etc.).
2. La inversió d'excedents temporals.
3. La negociació amb les entitats financeres.

C) Controlar:

1. Les desviacions entre realitat i previsió → feedback per a previsions futures.
2. Les possibles desviacions dels costos financers previstos.
3. El compliment dels compromisos bancaris pactats.

Òbviament, la informació que Tresoreria precisa per a confeccionar les previsions ha de venir de la resta de les Direccions de l'empresa. No obstant això, a l'hora de confeccionar les previsions a curt termini la gran dificultat consisteix a aconseguir que la resta de l'organització faciliti a Tresoreria una informació puntual, freqüent, homogènia (és a dir, utilitzant un criteri de càlcul estable) i automàtica (sense haver de reclamar-la cada vegada!!). Es tracta d'un compromís que la Direcció Financera ha d'obtenir de la resta de l'empresa amb el suport decidit, si és necessari, de la Gerència.

Finalment convé assenyalar un aspecte que sol no tenir-se en compte: davant el no compliment de les previsions el marge d'actuació del departament de Tresoreria és bastant reduït atès que en la majoria de les ocasions les desviacions es deuen a decisions externes alienes a la Tresoreria. Només en alguns casos poden modificar-se parcialment mitjançant la utilització de determinats instruments o bé a través de la negociació bancària.

5. Els instruments de gestió de dèficits de liquiditat

Els dèficits es produeixen quan el corrent de cobraments previst no arriba al de pagaments, mesurats en data valor. En aquest cas i sabent quan, de quina intensitat i per quant temps seran els dèficits de liquiditat previstos, la qüestió a decidir és quin instrument de finançament a curt termini utilitzar. Entenc que aquest ha de contemplar els següents elements:

- **COST:** tipus d'interès i comissions (estudi, obertura, disponibilitat, cancel·lació).
- **FLEXIBILITAT** operativa: ha de ser fàcil i que s'acomodi a les nostres necessitats.
- **CONGRUËNCIA:** el deute a curt termini ha de finançar aplicacions a curt termini.
- **RAPIDESA** d'accés al finançament (sigui bancària o dels proveïdors).

Ja en relació als instruments de gestió de dèficits podem assenyalar:

- **Préstec:** el Banc facilita fons que han de ser retornats en determinades dates juntament amb el pagament dels interessos corresponents. Es tracta d'un instrument rígid ja que una vegada entrats els fons, no es poden reduir per a adaptar-se a les nostres necessitats o canvis en les previsions.
- **Descompte:** consisteix a anticipar l'import de cobraments futurs (mitjançant lletres, pagarés, rebuts, confirming) pagant, a l'hora de descomptar, interessos i comissions. És també un instrument rígid, ja que no es pot modificar o retornar l'import descomptat una vegada realitzada l'operació.
- **Crèdit (Pòlissa de crèdit en compte corrent):** contracte pel qual el Banc concedeix un límit d'import per a un període determinat, aplicant als saldos disposats un tipus d'interès fix (per exemple 5 % a 1 any) o variable (basat en un tipus d'interès de referència al qual s'afegeix un marge, per exemple EURIBOR a 3 mesos més 0,50%), i unes comissions (obertura, estudi, sobre saldo no disposat, etc). Per la seva flexibilitat, en adaptar-se perfectament a les necessitats en tot moment i la seva facilitat d'ús, és molt recomanable centralitzar tota l'operativa en un compte corrent de crèdit, de tal forma que els cobraments corrents vagin reduint constantment els saldos disposats de la línia. Com a regla general, a menor qualitat de les previsions a curt termini (cosa molt comuna, en realitat) més flexi-

ble haurà de ser l'instrument de finançament. Per això és moltíssim més aconsellable l'ús de la pòlissa de crèdit que el descompte comercial o el préstec.

- Factoring: contracte pel qual l'empresa cedeix a una altra anomenada factor o empresa de factoring (que pot assumir el risc d'insolvència i que s'encarrega del seu cobrament i comptabilització) els seus crèdits comercials davant un o més clients. Les principals modalitats són: «amb recurs» (el factor no assumeix el risc en cas d'impagament) i «sense recurs» (el factor no reclamarà l'impagament a l'empresa). L'empresa de factoring acostuma a oferir els següents serveis: gestió de cobrament al venciment dels crèdits, administració de cobraments i dels comptes a cobrar, finançament (pot anticipar part de les factures cedides) i cobertura del risc per insolvència.
- Finançament per part dels proveïdors: font de finançament «espontani», originat en rebre en el moment inicial les primeres matèries o els serveis i no haver de pagar-los fins a 30, 60, 90 dies més tard. En aquest cas, el finançament és més flexible i ràpid que el bancari i, sobretot, més econòmic (no té cost explícit, encara que pot ser implícit si el proveïdor trasllada el seu cost financer en el preu).

6. Gestió d'excedents temporals de tresoreria

La previsió de tresoreria, en establir la liquiditat futura, ens indica quan, per quant, on (compte/s) i per quin termini es produiran excedents temporals, és a dir, saldos bancaris sobrants a curt termini.

Els criteris fonamentals que tot/a tresorer/a ha de tenir en compte a l'hora d'escollir l'instrument d'inversió són: liquiditat, rendibilitat, fiscalitat i seguretat.

1. Liquiditat: implica poder fer efectiva la inversió en qualsevol moment.
2. Rendibilitat: és el rendiment que s'obtindrà per la inversió realitzada.
3. Fiscalitat: impost/os que grava/en els rendiments de la col·locació d'excedents.
4. Seguretat: capacitat de recuperar el nominal invertit, que depèn de la solvència de l'emissor; com més solvent és l'emissor menor serà el rendiment ofert.

No obstant això, i en general, a l'hora d'invertir un excedent de tresoreria han de jerarquitzar-se els criteris exposats segons el binomi «seguretat-rendibilitat».

Els instruments de col·locació d'excedents tenen un doble «camp d'acció»:

- A) Àmbit intern: s'inverteix dins de l'empresa:
 - Amortització avançada de crèdits i préstecs: cancel·lació de tots o part dels saldos disposats en els crèdits en compte corrent (i/o préstecs a curt termini).
 - Descompte per pagament avançat: consisteix a deduir un percentatge de les factures a pagar en funció del termini avançat, obtenint-se altes rendibilitats sense retenció.
 - Préstecs entre empreses d'un grup: operacions puntuals o mitjançant cash pool (escombrat de comptes automàtic a un compte centralitzador).

- B) Àmbit extern: es negocien en els mercats financers:
 - Mercat de deute públic: es negocien lletres del Tresor, obligacions, etc.
 - Mercat monetari: es negocien actius a curt termini, com els repos de Deute.
 - Pagarés d'empresa: títols emesos per empreses de prestigi que utilitzen aquest producte fora del circuit bancari per a aconseguir finançament a millors preus.
 - Fons d'inversió: instruments de col·locació col·lectiva que combinen diferents composicions de risc, segons el tipus de títols que componguin el fons.
 - Mercat de valors (borsa): de tots els tipus de col·locació d'excedents és el menys recomanable donada la volatilitat de les cotitzacions.
 - Productes bancaris: comercialitzats per les entitats financeres a través de la seva xarxa comercial, com el dipòsit en compte corrent o les imposicions a termini.
 - Altres: productes derivats, etc.

7. Les relacions bancàries

Abans de res convé destacar un aspecte que gairebé mai no es té en compte: les entitats financeres són els proveïdors més importants per a l'empresa. Això és així perquè aquelles els subministren, de forma continuada:

- Finançament: línies de crèdit o de descompte, préstecs, leasing, etc.
- Serveis: pagaments, ingressos, abonaments, traspessos, rebuts, girs, etc.
- Informació sobre mercats financers, clients, normativa legal, etc.

De la mateixa manera que l'empresa acostuma a tenir una política de compres, de vendes o de recursos humans, igualment li convé de tenir la seva política bancària. Aquesta, sobre la base de la informació de la planificació a curt i llarg termini, el volum de finançament necessari i el tipus de serveis a negociar, haurà de:

- Fixar el nombre mínim / màxim d'entitats: l'òptim sol estar entre 3 i 5.
- Definir el tipus d'entitat (nacional, internacional, banc, caixa d'estalvis) segons el tipus de negoci, l'àmbit territorial (local, nacional, estranger), etc.
- Fixar qui negocia què i amb quines entitats, així com els circuits d'aprovació.
- Decidir el/els banc/s d'acord amb criteris professionals.
- Establir l'agenda dels contactes necessaris amb una anticipació suficient.

És de vital importància escollir amb intel·ligència els nostres «companys» de viatge bancaris: és el que podem anomenar mapa bancari, la composició del qual podria ser:

- Un banc dels «grans», com a banquer principal.
- Un banc de serveis d'estranger i/o comercial.
- Un banc «especialista» (p. ex. en productes derivats o en finançament especial).
- (Potser) un altre banc dels «grans» (alternatiu, per preu).
- (Potser) un altre banc «especialista» (alternatiu, per preu).

Una vegada definit el marc d'actuació correspon la pròpia negociació amb les entitats financeres. Vegem els principals aspectes a tenir en compte:

- Planificar prèviament la negociació: no deixar les coses a l'atzar.
- Conèixer els límits a negociar: saber fins a on es pot arribar (p. ex. garanties).

- Ser professionals a l'hora de negociar: si complim el que pactem podrem exigir el mateix, al mateix temps que millorarà la nostra imatge davant les entitats.
- Durant les negociacions, exigir i donar transparència. Mai no facilitar dades falses o que es basin en xifres o plans no comprovables o demostrables.
- Pensar que, a llarg termini, tota la relació ha de tendir a l'equilibri.
- Negociar un pla anual i de cara al futur: el passat d'una empresa no constitueix (necessàriament) una garantia de futur.
- Tenir clar el què es vol aconseguir (preu?, volum?, servei?) jerarquitant tant les prioritats com les (possibles) garanties a atorgar.
- Estar al corrent sobre la legislació, normes bancàries, financeres, fiscals, etc.
- Negociar al nivell (jeràrquic i tècnic) adequat.
- Calcular les compensacions globals i de finançament que tinguin en compte el balanç banc-empresa (no oblidem que gairebé tot és negociable).
- Calcular la rendibilitat que cada part obté de la relació.
- Recollir per escrit els compromisos adquirits per ambdues parts.
- Fomentar la competència entre les entitats financeres: fer saber que hi ha contactes amb altres, comparar ofertes,... i fer rotació entre elles.

L'operativa que una empresa pot canalitzar per les seves entitats financeres té únicament sentit si la considerem de forma global i com a font d'oportunitat per a elles: es tracta del «negoci bancari», que podríem definir molt escaridament com el conjunt d'operacions que interessin a les entitats financeres i que poden canalitzar-se per on cregui convenient l'empresa. Anant més enllà podem assegurar que tota empresa està «condemada» a entendre's amb les seves entitats financeres. Ens trobem, per tant, davant interessos contraposats que cal saber manejar amb anticipació i mestratge, i com més consciència tingui l'empresa del valor del seu negoci bancari, millor podrà plantejar quina part pot repartir-se amb l'entitat financera.

Per a això resulta de vital importància conèixer el balanç 'banc-empresa', que no és sinó l'anàlisi del cost que implica per a l'empresa la relació amb cadascun dels seus bancs al llarg d'un període de temps considerat (normalment un any). Per a arribar a aquest cost calcularem la relació entre els pagaments nets realitzats al banc i el crèdit net mitjà que ens ha facilitat aquest banc:

I) Pagaments nets realitzats al banc:

1. (+/-) Interessos nets (interessos pagats - cobrats).
2. (+) Comissions cobrades: per serveis, operacions financeres, etc.

II) Crèdit net concedit pel banc:

1. (+) Saldo mitjà d'actiu: per crèdits, préstecs, descompte.
2. (-) Saldo mitjà de passiu: per dipòsits i saldos a favor de l'empresa.
3. (-) Saldos derivats de les valoracions de les operacions, és a dir, el negoci que obté el banc dels pagaments/cobraments/càrrecs, en termes de dates valor.

Vegem el càlcul del «cost de relació» en un exemple de balanç banc-empresa:

	BALANÇ BANC-EMPRESA			
CAIXA SEGURA, S.A.	(Dades en milers d'euros)			
Anàlisi Any 20YX				
COMPENSACIÓ DIRECTA	Saldo mitjà	% Int	Interessos	
Comptes de Crèdit	400,0	6,00	24,0	(Sdo*%/100)
Préstecs	350,0	6,50	22,8	
Línies de descompte	200,0	7,00	14,0	
Totals	950,0	6,39	60,8	
COMPENSACIÓ INDIRECTA	Saldo mitjà	% Int	Interessos	
Comptes corrents / estalvi	122,8	0,75	0,9	
Imposicions a termini fix	63,0	1,50	0,9	
Totals	185,8	1,00	1,9	
COMISIONS I ALTRES	Volum	Tipus (%)	Import	
Obertura	0	0	0,0	
Pagaments exteriors	120,0	0,10	0,1	
Cobraments exteriors	256,1	1,40	3,6	
Ingrés xecs	56,8	0,00	0,0	
Efectes al cobrament	230,0	0,60	1,4	
Impagats	129,3	1,00	1,3	
Transferències	253,0	0,75	1,9	
Indisponibilitat	200,0	0,80	1,6	
Màxim descobert	120,0	1,50	1,8	
Totals	1.365,2	0,86	11,7	
NEGOCI INDUÏT	Volum	Dies	Saldo equivalent	
Cobrament xecs en divisa	128,0	3	1,1	

Ingrés xecs altres Bancs	233,1	2	1,3	
Pagaments per xecs bancaris	566,0	5	7,9	
Nòmines	875,6	2	4,9	
Seguretat Social	259,0	10	7,2	
IRPF	155,0	7	3,0	
IVA	224,0	7	4,4	
Efectes en gestió de cobrament	473,3	2	2,6	
Totals	2.914,0		32,3	
RESUM BALANÇ BANC - EMPRESA				
(+) Compensació Directa	950,0		(+) Ints. Pagats	60,8
(-) Compensació Indirecta	185,8		(+) Com. Pagades	11,7
(-) Negoci induït	32,3		(-) Ints. Cobrats	1,9
CRÈDIT NET (a)	731,9		PAGAMENTS NETS (b)	70,6
Cost de la relació	(b) / (a)	9,64%		

Com podem comprovar, el cost de la relació (9,64%) és bastant superior al «mínim teòric» 6,39% (és el que hauria de costar si no hi hagués més operativa compensatòria). Aquesta «distància» s'ha produït en incrementar el volum de negoci bancari, pel qual l'entitat ha obtingut una rendibilitat addicional en termes de temps (floats) i diners (ingressos per comissions i interessos, així com saldos). Ara, coneixent els punts extrems de cost ja sabem el camí de negociació a recórrer: s'haurà d'arribar a un cost mitjà, bé repartint 'floats' entre el banc i l'empresa, eliminant comissions, reduint tipus, o bé augmentant-disminuint els volums de negoci.

Finalitzada la negociació i una vegada s'ha arribat a compromisos en preus (marges sobre finançament), en condicions operatives (comissions, valoracions) i en volums a canalitzar de pagaments, cobraments i operativa en general, aquests compromisos s'han de recollir en una 'Fitxa de condicions bancàries', els acords de les quals han de ser acceptats i signats per ambdues parts per dos motius: (i) a manera de recordatori dels acords arribats, i com punt de partida per a ulteriors negociacions (ii) amb finalitat de control, ja que, en cas que l'empresa disposi d'un programari informàtic de Tresoreria, les condicions pactades s'hi haurien d'introduir perquè el sistema posi de manifest automàticament, a l'hora de conciliar els comptes bancaris, les possibles discrepàncies entre les condicions pactades i les realment aplicades a fi d'actuar ràpidament, reclamant-ne la regularització. Un control continu de la relació ens permetrà, a més de visualitzar les potencials desviacions de les condicions, analitzar les estadístiques de la canalització del negoci per a cada entitat i realitzar una comparació de preus (condicions) amb altres entitats.

Finalment, mai no s'ha de suposar que els bancs no s'equivoquen: en ocasions els seus processos informàtics impedeixen actualitzar anualment les noves condicions, cosa que obliga a reclamar cada vegada que s'inicia l'any natural. La recomanació és òbvia: cal ser exhaustius a l'hora de revisar el grau de compliment dels acords, i inflexibles a l'hora de reclamar qualsevol diferència, per petita que sigui. Tot això conferirà un caràcter més professional a la nostra relació amb el banc.

Referències bibliogràfiques

- DE MOUCHERON T., DUBOIS Y. i LEONHARD A. (2004) «Le Cash Custing», Editions Marcom Génération, Clichy.
- NUÑEZ, T. (2009) «La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre» Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, 88, Març/Abril.
- OLSINA, X. (2009) «Gestión de tesorería», ACCID-Profit, Barcelona.
- PENNATHUR, A.K. (2001) «Clicks and bricks e-risk management for banks in the age of the Internet» Journal of Banking and Finance, 25, 2103-2123.
- PHILLIPS, A.L. (1998) «Migration of corporate payments from check to electronic format: a report on the current status of payments» Financial Management, 27, hivern, 92-105.
- POGUE, G.A.; FAUCETT, R.B. i BUSSARD, R.N. (1970) «Cash Management a Systems Approach» Industrial Management Review, 11 (2), 55-74.