

LA NEGOCIACIÓN BANCARIA EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA²²⁶

Txomin Iturralde Jainaga
Amaia Maseda García
Leire San José Ruiz de Agirre

RESUMEN

El propósito del artículo es suministrar una visión de la gestión de tesorería de la empresa, entendida como la aplicación de la filosofía del cash management en dicho departamento. Será necesario realizar un análisis previo de las distintas responsabilidades que se engloban en el concepto de gestión de tesorería, para posteriormente, analizar la actuación del responsable del departamento en la toma de decisiones vinculadas con la misma. El estudio se centra en el análisis de los aspectos más relevantes de la negociación bancaria, así como en la influencia del tamaño de la empresa, del sector al que pertenece y la formación del tesorero en las variables citadas.

PALABRAS CLAVES: Gestión de tesorería, gestión de liquidez, negociación bancaria.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the philosophy of cash management in different treasury departments of companies. In first place, different responsibilities in treasury management are identified. In a second step, the performance of the employee in charge is measured. The study is centred in the analysis of those factors that determine the banking negotiations. The influence of the companies' size and the treasurer on these variables is assessed.

KEY WORDS: Cash management, treasury management, banking relations.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la tesorería se identifica con una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y su posición de liquidez, que conducen a una mejora de los resultados obtenidos en el departamento de tesorería, en unión con el resto de departamentos de la empresa. Las tareas encomendadas a este departamento deben orientarse a la obtención de beneficios a través de la maximización de la rentabilidad a corto plazo, obtenida sobre los excedentes de liquidez y por la reducción de costes en la gestión de los déficit de tesorería, lo cual contribuirá a la consecución del objetivo general de maximizar el valor de la entidad.

²²⁶ La realización del presente trabajo se enmarca dentro de los Proyectos de Investigación 6/12/71/2003/23 titulado “Análisis de la “Desarrollo y aplicación de la empresa digital extendida a las PYMEs vizcainas en un entorno globalizado (BEDI)”, que ha recibido financiación de la Diputación Foral de Bizkaia (España), Departamento de Innovación y Promoción Económica - Programa Bizkaitek.

La administración de los medios líquidos cobra así gran relevancia en el desarrollo de la estrategia empresarial, pues supone la implantación del modelo de cash management en el departamento de tesorería, estableciéndose una relación directa entre la gestión de la tesorería y los conceptos de liquidez y rentabilidad. El departamento de tesorería deja de ser considerado meramente como un centro de costes y se identifica como un centro de beneficios, al igual que el resto de departamentos de la empresa, lo que implica un concepto activo, autónomo e independiente de la gestión de la liquidez de la empresa (López, 2003, pp. 157). En este contexto, el propósito del trabajo es suministrar una visión de la gestión de tesorería de la empresa, entendida como la aplicación de la filosofía del cash management en dicho departamento.

Las características de la estructura organizativa del área financiera de gran parte de las empresas españolas y las especificidades en la contratación de productos financieros a muy corto plazo para la gestión de tesorería, son dos aspectos que se pretenden poner de manifiesto en este artículo. Efectivamente, un porcentaje muy alto de nuestras pequeñas y medianas empresas otorgan al área de tesorería un papel residual, recayendo la responsabilidad de dicha área directamente en el gestor del departamento financiero, lo que conlleva a que sus decisiones no dependan tanto de la estrategia de la corporación en este campo como de su propia iniciativa. Además, la banca en nuestro país juega un papel muy importante en la selección de los modelos de inversión y financiación a muy corto plazo, más aún en las empresas de tamaño reducido en las que la relación entre el gestor financiero y el personal de la entidad bancaria es más directa, por lo que existe una mayor influencia de estas entidades en la toma de decisiones del gestor.

Este trabajo contribuye al debate abierto en el ámbito académico y empresarial analizando en qué medida la dimensión de la empresa, el sector al que pertenece la misma y la formación del decisor financiero influyen en la gestión de tesorería, con la finalidad de maximizar los resultados obtenidos por dicho departamento en consonancia con el resto de la organización, y por lo tanto, en ayudar a maximizar el valor de la entidad. Para ello, se realiza un estudio en el que se analizan los factores que influyen en la elección de la entidad financiera con la que el departamento de tesorería trabaja preferentemente.

Específicamente, se ha realizado un análisis empírico en el que se ha tomado como base las empresas asentadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), con la finalidad de (i) identificar los factores que influyen en la negociación con la entidad financiera por parte de la empresa, (ii) analizar la relación entre el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece y la formación del tesorero en la negociación con la entidad financiera por parte de la empresa, (iii) establecer grupos de empresas suficientemente homogéneos desde el punto de vista de la negociación bancaria, y (iv) detectar las variables con mayor capacidad para discriminar entre los grupos de empresas previamente establecidos.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, el resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se describen las funciones básicas que se integran en la gestión de tesorería, en concreto nos centramos en la negociación bancaria. Posteriormente, se presentan los fundamentos teóricos así como la muestra utilizada y el procedimiento de análisis seguido para desarrollar el estudio empírico. Los principales resultados de la investigación son recogidos en el apartado cuarto. A continuación, se recogen las principales conclusiones del trabajo y finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

2. FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA: NEGOCIACIÓN BANCARIA

Las funciones del tesorero son diversas y dependen, en gran medida, de la dimensión de la entidad y de su posición dentro de la estructura de la corporación, por lo que requerirá siempre una definición y reparto de tareas. El tesorero es el principal responsable de la dirección y gestión de la tesorería, bien en un departamento específico creado para esta finalidad, o bien como figura integrada en un departamento con funciones más amplias, como en los casos en los que el organigrama de la compañía presenta únicamente un departamento financiero o contable. El perfil del tesorero responde con el de un profesional conocedor del mercado monetario y crediticio, con habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras, que será el encargado de administrar dinámica, eficaz, coordinada y prudentemente la tesorería de la compañía. Desde nuestra perspectiva, y tomando para ello como base las conclusiones aportadas en el trabajo de Iturralde, Maseda y San José (2004), las funciones que se integran en la gestión de tesorería son: la planificación del disponible y su posterior control, la gestión de riesgos, tanto de tipo de interés como de tipo de cambio, la gestión operativa, que engloba el seguimiento y optimización de los circuitos compras-pagos y ventas-cobros, y finalmente la gestión bancaria. En este trabajo, nos centraremos particularmente en esta última tarea.

Conocer la capacidad de negociación de la empresa y las variables que determinan dicha capacidad son elementos esenciales para lograr cumplir uno de los principales objetivos de la gestión financiera, el de asegurar la liquidez de la empresa. El tesorero deberá determinar, en primer lugar, el nivel de tesorería necesario en cada momento con la finalidad de “tener disponible suficiente para las necesidades operativas, pero no más del preciso para retribuir a los bancos por los servicios recibidos” (Smith, 1986, p. 30), teniendo en cuenta los motivos de transacción, precaución y especulación identificados por la teoría monetaria y que hacen prácticamente imposible que este saldo sea cero (Maseda e Iturralde, 2001, p. 33).

La relación entre banca y empresa es de gran importancia en la gestión de tesorería, pues al canalizarse la mayor parte de los flujos de medios líquidos de la entidad a través de cuentas bancarias, la gestión de las relaciones con las entidades financieras influirá directamente en la posición bancaria de la empresa, y con ello, en la posición global de la tesorería. Para desarrollar adecuadamente esta labor, son elementos básicos la experiencia del tesorero y su poder de negociación.

Toda negociación es un proceso de acercamiento de posiciones, por lo que el responsable financiero, desde el conocimiento de la situación financiera de la empresa, y tras haber efectuado una estimación fiable de las necesidades y excedentes que va a generar su compañía, deberá plantear su negocio bancario entre las distintas entidades. Lo óptimo es disminuir el número de bancos con los que se trabaja, lo que permitirá ser un cliente potencialmente más importante para la negociación de las condiciones de los acuerdos, pero sin olvidar que el principal objetivo del responsable de tesorería es garantizar la cobertura de una serie de servicios financieros requeridos por su empresa, por lo que las entidades financieras deben poder ser sustituibles para que la compañía nunca se vea privada de poder cubrir esos objetivos básicos.

En la selección de la estrategia de la empresa para abordar las relaciones con la banca inciden distintos criterios como los de coste o calidad, pero sin olvidar la existencia de un requisito previo, como es conocer cuál es el verdadero poder de negociación de la empresa con la entidad financiera. Según ponen de manifiesto Streb et al. (2002), la relación banca-empresa es una variable que interviene de forma significativa en la dinámica del crédito bancario, de tal forma que se convierte en uno de los determinantes de la variación en el coste y la accesibilidad a los préstamos bancarios, lo que genera asimetrías en la dinámica propia del mercado crediticio. De ahí la importancia de conocer la fortaleza o debilidad financiera de la empresa, y en concreto, su capacidad

de endeudamiento: conocer su riesgo global y el total de garantías disponibles para cubrir dichos riesgos, todo ello medido con la escala que utiliza la banca. Y es que las entidades de crédito en muchas ocasiones negocian con los responsables financieros en base al riesgo que deben de asumir con la empresa.

El número de variables que la empresa debe negociar con las entidades financieras es realmente importante, por lo que resulta recomendable establecer un paquete global de servicios y prestaciones en el que se recoja el porcentaje de volumen de actividad de la empresa que gestionará la entidad financiera para su conversión en medios líquidos, así como las condiciones del acuerdo (Marco, 2001). Las fechas de vencimiento de las fuentes de financiación, las fechas valor de los distintos instrumentos financieros, los tipos de interés, los tipos de cambio, las comisiones, etc., son algunas de las variables «cuantitativas» que se deben plasmar en los acuerdos de negociación, con la característica de poder ser controladas gracias al análisis periódico de los convenios firmados, lo que puede permitir a la entidad una mejora considerable en la gestión del disponible.

Sin embargo, no son las únicas variables que se deben tener en cuenta en las relaciones con las entidades financieras, pues los aspectos «cualitativos» influyen de forma muy significativa en la política bancaria de la empresa y, por lo tanto, en la adecuada elección de la entidad financiera. Destacan el nivel de servicios y la agilidad de la entidad financiera, el trato personal, la red de oficinas, la frecuencia de errores administrativos, el asesoramiento y la capacidad de resolución de problemas, entre otros aspectos.

3. FACTORES DETERMINANTES EN LA NEGOCIACIÓN CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS

3.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La gestión de la tesorería, como tarea integrada en la actual cultura del cash management (Charro y Ortiz, 1996) (Blanch, Elvira y Navalón, 2001), supone asumir una serie de responsabilidades sobre los movimientos monetarios que se generan en la empresa, y que en muchos casos, recaen exclusivamente sobre el responsable financiero. Éste en su tarea de tesorero, debe priorizar sus esfuerzos para conseguir una estrecha relación con las entidades financieras pues es un aspecto que influye directamente en la determinación de la posición de tesorería y en la gestión de las necesidades y excedentes de medios líquidos. La negociación con las entidades financieras se convierte así en un aspecto fundamental de la gestión de tesorería, por la repercusión que este hecho tiene sobre todo el área financiera de la compañía.

A este respecto, destacar el trabajo realizado por Soenen (1989), al ser uno de los primeros en poner de manifiesto la importancia de las variables no monetarias en la elección de la entidad financiera. En su estudio efectúa una agrupación de factores para la evaluación de los criterios de selección de las entidades financieras en relación a una variable cuantitativa, el precio, tras la que se concentran variables como las comisiones, los márgenes, los tipos de interés, etc., y otro tipo de agrupaciones en las que se recogen variables con características significativas para los usuarios de la banca pero que no son medibles por su precio, como son el servicio bancario (rapidez, eficiencia, errores administrativos, número de sucursales, horario, divisiones en el extranjero, etc.), las relaciones personales o los servicios especiales, entre otros.

Estudios posteriores han certificado esta tendencia a la hora de identificar los criterios para fundamentar las decisiones sobre la relación banca-empresa. Y es que aunque el precio es la principal variable determinante en la contratación de los productos financieros, en la actualidad, otros aspectos, tales como la agilidad o la calidad del servicio adquieren cada vez mayor relevancia.

Así, en el trabajo realizado por Kennington, Hill y Rabowska (1996), el precio, la reputación de la entidad y la calidad del servicio se consideran los tres principales factores que influyen en la selección de la entidad financiera. Santomá (1999, pp. 31), por su parte, a partir de los datos del informe bianual Global Cash de 1998, concluye que el precio y la calidad del servicio, son por gran diferencia, los factores más importantes para distribuir el negocio entre los distintos bancos. El estudio más ambicioso realizado sobre este tema puede atribuirse a Mols, Bukh y Blenker (1997) cuya muestra se extiende a 1.129 empresas de veinte ciudades europeas. Los resultados determinan que la calidad en el servicios es la primera variable que se toma en consideración para la selección de la entidad financiera (31'7%), seguido muy de cerca por el precio (29'8) y el trato personal (23'2). El resto de variables: nivel de compromiso con la empresa (11'3), clasificación de la entidad financiera (7'9), red de sucursales (6'7), compensación de otros servicios (5'5), reputación en gestión de tesorería (3'8) tecnología (3'7) son variables con poca relevancia en la decisión de la empresa sobre las entidad financiera.

Aunque la banca por internet se está convertido en los últimos años en un pilar básico de comunicación entre la empresa y las entidades financieras, pues aporta “una información más completa y en tiempo real, sin la servidumbre del envío documental o la información avanzada telefónicamente, y con total confidencialidad” (Valls, 1996, pp. 71), puede sorprender que la tecnología no se considere como un criterio relevante en la elección. La razón puede deberse a la escasa competencia en este campo, al no existir gran diferencia entre las prestaciones que ofrecen las distintas entidades en este campo, aunque muy posiblemente sea un factor que permita una diferenciación en el futuro.

3.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La agrupación de funciones en torno a la figura del tesorero establecidas en el apartado anterior, es la base a partir de la cual hemos estructurado nuestro trabajo, y en particular, en lo que hace referencia a la negociación bancaria, con la finalidad de identificar las principales variables que influyen en la relación banca-empresa. Asimismo, se analiza la relación existente entre el tamaño de la empresa, el sector y la formación del gestor con la negociación bancaria.

Las relaciones esperadas son las siguientes:

1. La importancia cada vez mayor de las variables cualitativas en la valoración que el gestor efectúa en la relación con las entidades financieras.
2. La escasa influencia del tamaño de la empresa, el sector y la formación del tesorero en la relación banca-empresa
3. La existencia de grupos de empresas suficientemente homogéneos desde el punto de vista de la negociación bancaria.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La base de datos de la que partimos está formada por las 4.699 empresas de la CAPV con más de 15 trabajadores. En la selección se ha obviado a las llamadas “microempresas”, esto es, aquellas entidades que cuentan con un número de empleados inferior a 15, pues precisamente, una de las características que identifica a este tipo de entidades es la de carecer de una estructura organizativa relevante, fundamentalmente en el área financiera.

Así, del total de empresas seleccionadas -4.699-, fueron enviadas 1.500 encuestas repartidas por provincias en función de la proporción existente en la población objetivo. El índice de respuestas fue del 14,5%, esto es, respondieron 217 de las encuestas enviadas.

Del total de empresas que respondieron la encuesta, el 14% se engloba dentro del grupo de pequeña empresa, el 62% mediana y el 24% como gran empresa. Asimismo, el 17% pertenecía al sector de la construcción, el 49% al industrial, el 21% al sector servicios y el 13% se enmarca en el sector comercio.

En relación a la formación del tesorero o responsable de la toma de decisiones en el área de tesorería, hemos dividido las empresas en dos grupos, según la posesión o no de titulación universitaria del decisor. Al primer grupo pertenece el 69% de los individuos, mientras que el 31% carecen de titulación universitaria.

3.4. EL CUESTIONARIO

El análisis de la gestión bancaria en las empresas sitas en la CAPV con un número de trabajadores superior a 15 ha sido la columna vertebral a partir de la cual se ha desarrollado la encuesta. Para ello, se ha estructurado el cuestionario en dos bloques de preguntas: «Negociación bancaria» e «Información general».

El primero de estos bloques, denominado «Negociación bancaria», pretende determinar cuáles son los principales criterios de calidad que utiliza la empresa para la selección de la entidad bancaria. Con el objeto de analizar la percepción que los responsables del departamento de tesorería de la empresa tienen de los servicios que en esta materia proporcionan las entidades financieras, se han propuesto una serie factores de calidad seleccionados a partir de los propuestos por el informe Global Cash elaborado bianualmente por la consultora The Bank Relationship Consultancy (Navalón y Santomá, 2002, pp. 17-20).

Factor 1: Precio

Factor 4: Red de oficinas

Factor 2: Servicio y agilidad

Factor 5: Banca electrónica

Factor 3: Trato personal

Factor 6: Fidelidad

En el segundo bloque, denominado «Información general», se recogen los datos necesarios para identificar a la empresa: volumen de negocio anual, total del activo del balance, número de empleados, sector al que pertenece, así como la formación del responsable de la toma de decisiones en el área de tesorería, entre otros aspectos.²²⁷

²²⁷ . Las preguntas se presentaron mediante una escala tipo Likert, que permite cuantificar la opinión cualitativa del empresario y poder así efectuar los contrastes empíricos pertinentes. Además, se plantearon una serie de preguntas adicionales con el objetivo de evaluar la formación del tesorero, el sector al que pertenece la empresa y el tamaño de la misma. Los niveles de acuerdo o de desacuerdo utilizados en estas preguntas han sido de: 1 Nunca/nada importante, 2 Alguna vez y de escasa relevancia, 3 Varias veces y resulta de cierta relevancia, 4 Muchas veces y resulta bastante relevante y 5 Habitualmente y muy importante.

3.5. PRUEBAS ESTADÍSTICAS

El estudio del efecto del tamaño de la empresa, el sector y de la formación del tesorero sobre la negociación banca-empresa, se realiza a través de un análisis de varianza Kruskal-Vallis. Este análisis permite comprobar la existencia o no de un comportamiento diferente en las compañías dependiendo de su tamaño, del sector y de la cualificación del responsable de la tesorería.

La búsqueda de las variables relevantes que permiten clasificar las empresas desde el punto de vista de su relación con la banca se realiza siguiendo este proceso:

- En primer lugar, se efectúa un análisis de conglomerados o cluster de individuos, al objeto de encontrar una clasificación de las empresas en grupos suficientemente homogéneos desde el punto de vista de la percepción de sus relaciones bancarias.
- Esta clasificación, posteriormente, se valida mediante análisis discriminantes. Además, la utilización de muestras de validación permite, a través de las funciones discriminantes, establecer las variables con mayor capacidad “clasificatoria”; esto es, las que manifiestan mayor capacidad para discriminar entre los grupos de empresas previamente obtenidos.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES

El análisis de las variables que determinan las decisiones sobre la relación entre banca y empresa ponen de manifiesto, por una parte, los criterios seguidos por las compañías para la elección de la entidad financiera, y por otra, la influencia de estas relaciones en la gestión de tesorería.

TABLA 1: Valores medios de los factores utilizados en la negociación

	Precio	Servicio y agilidad	Trato personal	Oficinas	Banca electrónica	Fidelidad
<i>Media</i>	3,69	4,22	3,66	2,65	3,42	3,41
Nada Importante	5,47	4,52	9,18	23,44	13,71	15,90
De escasa relevancia	8,46	0,00	5,10	22,92	9,14	7,69
De cierta relevancia	20,40	10,05	21,94	26,04	21,32	19,49
Bastante relevante	42,79	40,20	38,27	20,31	32,99	33,85
Muy importante	22,89	45,23	25,51	7,29	22,84	23,08

El servicio y agilidad de la entidad financiera es, por diferencia, el factor más valorado por las empresas en su relación con la banca. Se confirma pues la tendencia aportada en estudios anteriores en los que las variables «cualitativas», como son la agilidad y la calidad del servicio, pasan a ser determinantes en la contratación de la entidad financiera. El precio, por su parte, está prácticamente al mismo nivel de valoración que el trato personal. Estos porcentajes son muy similares a los aportados en el trabajo de Mols, Bukh y Blenker (1997), lo que permite afirmar que el comportamiento de las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco es parejo al de las compañías asentadas en las veinte ciudades europeas en las que se centró el estudio de los citados autores.

CITIES IN COMPETITION

El sumar los porcentajes de respuestas más significativas, esto es, las de nivel 4 “muchas veces y resulta bastante relevante” y nivel 5 “habitualmente y es muy importante”, a cada uno de los seis factores, permite observar claramente sus diferencias (grafico 1). El servicio ofrecido por la entidad, el precio global de la negociación y el trato personal pueden considerarse relevantes, puesto que en los tres casos más del 63% de los encuestados los consideran fundamentales para la elección.

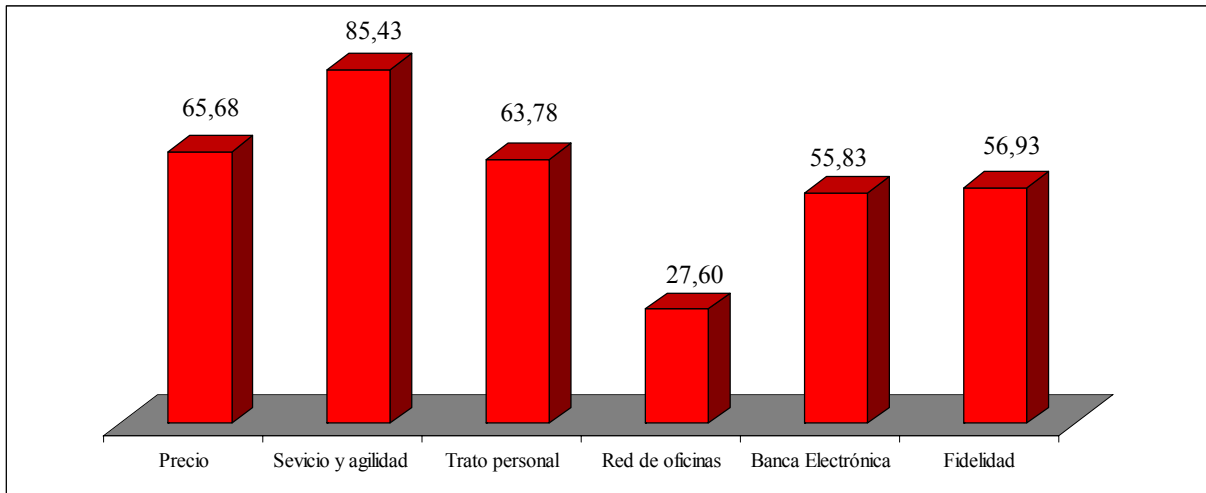


GRAFICO 1: Relevancia de los factores

Merece un comentario adicional la valoración obtenida por los servicios que otorga la banca electrónica. Los avances informáticos en los últimos años han hecho posible una relación entre banco y empresa mucho más fluida, suministrando información rápida y actualizada sobre la situación bancaria de la compañía, lo que ha propiciado un avance considerable en la actual gestión de tesorería. Parece lógico que este factor tenga cada vez mayor peso a la hora de fundamentar las decisiones de elección de la entidad financiera, pues los avances en la banca por internet han sido realmente importantes en los últimos tiempos, y lo serán aún más en el futuro, lo que supondrá, sin ninguna duda, un aspecto muy competitivo para la diferenciación entre las distintas entidades de crédito.

4.2. INCIDENCIA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA, EL SECTOR Y LA FORMACIÓN DEL DECISOR

Una vez analizados los aspectos más relevantes en la negociación bancaria, analizamos la influencia del tamaño de la empresa, el sector al que pertenece y la formación del tesorero o responsable de la toma de decisiones en el área de tesorería con las variables anteriores.

TABLA 2: Análisis de varianza de Kruskal-Vallis. Incidencia del tamaño de la empresa

Factor: tamaño empresarial (pequeña, mediana, grande)						
Variable dependiente	Precio	Servicio	Trato	Oficinas	B. Electr.	Fidelidad
Estadístico χ^2	3.170	2,655	1,362	6,451	5,150	3.671
p-valor	,205	,265	,506	,040	,076	,160

Los resultados obtenidos en este análisis de varianza permiten rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias para la mayoría de los casos. La red de oficinas, es el único elemento en el que existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión empresarial y la negociación bancaria.

TABLA 3: Análisis de varianza de Kruskal-Vallis. El sector al que pertenece la empresa

Factor: Formación del decisor (titulados universitarios, no titulados)						
Variable dependiente	Precio	Servicio	Trato	Oficinas	B. Electr.	Fidelidad
Estadístico χ^2	1.297	1.852	3.268	1.903	1.357	4.226
p-valor	,730	,604	,352	,593	,716	,238

Los resultados de la tabla anterior indican que el sector al que pertenece la empresa no ejerce ningún tipo de influencia en la relación banca empresa.

En lo que respecta a la relación con la formación del tesorero, ésta sólo se manifiesta en un caso, como se puede observar en la Tabla 4. El trato personal que recibe el tesorero en su relación con la entidad de crédito, es el elemento en el que hay una diferencia significativa en la valoración en función de la formación del decisor.

TABLA 4: Análisis de varianza de Kruskal-Vallis. La formación del decisor

Factor: Formación del decisor (titulados universitarios, no titulados)						
Variable dependiente	Precio	Servicio	Trato	Oficinas	B. Electr.	Fidelidad
Estadístico χ^2	1,707	,098	9,945	,370	,129	,953
p-valor	,191	,754	,002	,543	,719	,329

Estos resultados confirman la idea de que en el cash management hay una filosofía, una cultura (Blanch, Elvira y Navalón 2001, pp. 18) y que la utilización de las nuevas técnicas de gestión de tesorería dependen más de la iniciativa del gestor financiero que del tamaño de la empresa, del sector y de la formación del decisor. Como hemos podido comprobar, son pocas las variables en las que la valoración media de las empresas es diferente en relación a su tamaño y la formación del tesorero.

Por este motivo, realizamos un análisis de conglomerados cluster al objeto de encuadrar a las empresas en grupos homogéneos, esto es, que tengan rutinas semejantes de gestión de tesorería, para posteriormente mediante el análisis discriminante detectar aquellas variables que tengan una mayor capacidad clasificatoria en los diferentes grupos.

4.3. VARIABLES RELEVANTES EN LA NEGOCIACIÓN BANCA-EMPRESA

4.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

En la presente sección se realiza una agrupación de las empresas en grupos homogéneos en función de la calidad en su gestión de tesorería. Esta agrupación, según la metodología estadística, puede lograrse empleando un análisis de conglomerados o cluster. El análisis de conglomerados se ha aplicado a los individuos de la muestra empleando para ello el método de jerarquización en forma aglomerativa y utilizando la distancia euclídea al cuadrado.

Los resultados del análisis cluster y de los estadístico descriptivos correspondientes, indican que existen dos categorías fundamentales de empresas: el grupo I formado por 108 empresas y el grupo II por 84 empresas.

En el siguiente cuadro recogemos la valoración media de cada uno de los factores considerados en la negociación bancaria en cada uno de los dos grupos resultantes del análisis cluster, así como las diferencias entre ambos.

TABLA 6: Características de los grupos

	Grupo I	Grupo II	Diferencias
Precio	3,93	3,37	0,56
Servicio y agilidad	4,52	3,86	0,66
Trato personal	4,06	3,10	0,96
Red de oficinas	3,18	1,98	1,20
Banca electrónica	4,06	2,54	1,52
Fidelidad	3,94	2,73	1,21

Los valores medios del grupo I son superiores, por lo que son estas empresas las que otorgan una mayor importancia a la negociación banca-empresa.

Analizando los grupos en términos absolutos, podemos comprobar que el servicio y agilidad de la entidad financiera, el trato personal, junto a la banca electrónica son los factores que obtienen una mayor consideración entre las empresas del grupo I.

El precio global de la negociación, variable «cuantitativa» en la que se agrupan una serie de factores como son los tipos de interés, las comisiones, los tipos de cambio, entre otros, y que era el segundo factor más valorado en la elección de la entidad financiera (tabla 1), cambia su ranking en el análisis por grupos, manteniendo un lugar destacado pero por detrás de las variables «cualitativas», lo que confirma las tendencias apuntadas en el apartado anterior. La misma tendencia se observa en la consideración de todos los servicios que aglutina la variable banca electrónica.

En el grupo II todos los aspectos vinculados con la gestión de tesorería son menos relevantes, lo que indica una menor implicación del tesorero con las nuevas tendencias del cash management. Así, el servicio y agilidad de la entidad financiera sigue siendo el factor más valorado por este grupo de empresas, ocupando el precio el

segundo lugar. La mayor diferencia entre los grupos se encuentra en la banca electrónica, factor muy poco considerado por esta segunda agrupación de empresas.

4.3.2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE: FUNCIONES MÁS RELEVANTES

Una vez agrupadas las empresas, aplicamos el segundo paso de este proceso bietápico, consistente en relacionar a estos grupos con los factores que influyen en la relación banca-empresa. De esta forma se puede contrastar si los grupos obtenidos son consistentes, y además establecer cuáles son las variables que mejor contribuyen a clasificar las empresas en los grupos. Por ello, resulta muy conveniente validar la clasificación obtenida en el análisis cluster a través de técnicas de carácter explicativo, como el análisis discriminante, empleando para ello muestras de validación.

En la tabla 7 se presentan los resultados de un contraste por medio del análisis multivariante de varianza (MANOVA). Como puede observarse, el estadístico empleado es significativo, luego se puede afirmar que el vector de medias es diferente en las dos subpoblaciones consideradas.

TABLA 7: Contrastes multivariados. Lambda de Wilks

	λ de Wilks	F	gl de la hipótesis	gl del error	Sig.
Término independiente	,019	1.559,898	6	185	,000
Factores	,433	40,443	6	185	,000

Sin embargo, únicamente podemos confirmar la influencia significativa de los factores en la variable dependiente. No podemos decir aún cuál o cuáles de los niveles de dichos factores son los que hacen que las diferencias sean significativas y en qué medida. Para ello nos fijamos en los contrastes univariados.

Realizando un análisis univariante de varianza (ANOVA) mediante la Lambda de Wilks para la muestra de análisis, los resultados indican que las diferencias entre los dos grupos se deben a cada una de las variables independientes consideradas.

TABLA 8: Contrastes univariados mediante Lambda de Wilks

	Lambda de Wilks	F	gl 1	gl 2	Sig.
Precio	,940	10,828	1	171	,001
Servicio y agilidad	,872	25,060	1	171	,000
Trato personal	,803	42,048	1	171	,000
Red de oficinas	,749	57,349	1	171	,000
Banca electrónica	,618	105,734	1	171	,000
Fidelidad	,814	39,031	1	171	,000

Una vez que hemos determinado a qué variables se debe la diferencia entre los grupos, vamos a ver en qué medida son más o menos importantes para discriminar los grupos, para lo que utilizamos el análisis

discriminante. La variable dependiente es el grupo de pertenencia, y las variables independientes son los factores considerados en la relación banca-empresa. Se ha procedido en primer lugar a dividir la muestra total en dos grupos: la muestra de análisis, empleada para construir la función discriminante, y la muestra de validación, usada para admitir la función discriminante. El procedimiento empleado ha consistido en tomar aleatoriamente el 90% de las observaciones (173) como muestra de análisis; el resto de observaciones (19) formaron la muestra de validación.

Mediante el estadístico Lambda de Wilks se puede contrastar la hipótesis nula de que los centros de los grupos son iguales, pues mide las desviaciones de las puntuaciones discriminantes dentro de los grupos respecto de las desviaciones totales sin distinguir grupos. El p-valor asociado al estadístico es menor que ,000, por lo que se puede rechazar la hipótesis nula, esto es, la información aportada por la función, a la hora de clasificar los casos, es estadísticamente significativa a un nivel inferior al 5%.

TABLA 9: Función discriminante. Lambda de Wilks

Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
,424	144,915	4	,000

La tabla 10 muestra las cargas discriminantes o correlaciones de estructura para las variables integradas en la función discriminante. Como puede observarse en ella, la variable banca electrónica es la que tiene una mayor carga discriminante, esto es, es la que más caracteriza a las empresas del grupo I frente a las del grupo II. Las variables red de oficinas, fidelidad hacia la entidad financiera, junto con el servicio y la agilidad que ésta otorga, tienen capacidad discriminante, aunque en menor medida que la banca electrónica.

TABLA 10: Función discriminante. Matriz de estructura

	C. Función
Banca electrónica	D. ,757
Red de oficinas	E. ,425
Fidelidad	F. ,416
Servicio y agilidad	G. ,338

Ahora bien, el indicador último de la efectividad de la función discriminante es la proporción de individuos clasificados correctamente. En este caso, aplicando la función a la muestra de análisis, el porcentaje de individuos clasificados correctamente es el 86,7%, y en la muestra de validación el 78,4%. Pero para comprobar el grado de bondad de estos resultados debería compararse con la proporción de individuos que podrían ser clasificados correctamente de forma aleatoria, sin la ayuda de la función discriminante. Así, a priori, en la muestra de análisis el 50,88% de los casos podrían haber sido clasificados correctamente de forma aleatoria. Y en la muestra de validación, el 50,1%. En consecuencia, dado que, a posteriori, los porcentajes de casos correctamente clasificados han sido los antes mencionados, la mejora obtenida con el análisis ha sido importante.

5. CONCLUSIONES

El estudio se ha centrado en la descripción y análisis de la problemática de la gestión de tesorería, tomando como referencia las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV - España) con más de 15 trabajadores. Del total de empresas que forman el colectivo objeto de estudio, se enviaron 1.500 cuestionarios seleccionados de forma aleatoria, lo que permite realizar inferencias estadísticas sobre el colectivo.

Con el objetivo de analizar y valorar las principales factores que influyen en la negociación bancaria, el cuestionario se ha estructurado en dos bloques de preguntas. El primero de ellos pretende determinar cuáles son los principales criterios de calidad que utiliza la empresa para la selección de la entidad financiera. Por otra parte, el segundo bloque plantea una serie de cuestiones de carácter general que posibilitan la identificación de las empresas en función de su tamaño, sector al que pertenecen y la formación del gestor.

El servicio y agilidad de la entidad financiera es, por diferencia, el factor más valorado por las empresas en su relación con la banca. El precio, por su parte, es el segundo factor más valorado, superando por poco la valoración media que obtiene el trato personal. Se confirma pues la tendencia de que las variables cualitativas pasan a ser determinantes en la negociación con las entidades financieras por parte de las empresas.

En lo que respecta a la relación entre los factores determinantes en la negociación banca-empresa con la dimensión empresarial, el sector al que pertenece y la formación del tesorero, esta relación sólo es significativa en algunos de los casos, lo que refuerza la idea de que las tareas del departamento de tesorería se integran dentro de la cultura del cash management y que la utilización de las nuevas técnicas de gestión de medios líquidos no está directamente relacionada con el tamaño de la empresa, el sector, ni con la formación del responsable del departamento de tesorería, sino que dependen más de su propia iniciativa.

Con la finalidad de encuadrar a las empresas en grupos homogéneos en función su percepción de la negociación bancaria, realizamos un análisis de conglomerados cluster al objeto de poder agrupar las empresas en dos bloques. Los resultados indican que la banca electrónica es la variable que permite diferenciar a las empresas que otorgan una mayor importancia a la negociación bancaria. Resulta lógico que este factor tenga cada vez mayor peso a la hora de fundamentar las decisiones de elección de la entidad financiera, pues los avances en la banca por internet han sido realmente importantes en los últimos tiempos, y lo serán aún más en el futuro, lo que supondrá, sin ninguna duda, un aspecto muy competitivo para la diferenciación entre las distintas entidades de crédito.

Sorprende por el contrario, la poca consideración de las nuevas tecnologías en las empresas enmarcadas en el segundo grupo, aquellas que no creen en la filosofía del cash management. Suponemos que se producirá un cambio de actitud a este respecto, en un futuro no muy lejano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bachiller, A., Lafuente, A. y Salas, V. (1987): *Gestión económico-financiera del circulante*. Ed. Pirámide, S.A., Madrid.
- Becerra, M. (1992): "Cash management, política interna y motivaciones", *Estrategia Financiera*, nº 72, marzo, pp. 18-23.
- Beyer, W.E. (1988): "Liquidity measurement in corporate forecasting", *Journal of cash management*, november-december, pp. 12-16.
- Blanch, L., Elvira, E. y Navalón, M. (2001): *Cash-Management. Gestión de tesorería*. Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Casanovas, M. y Fernández, A. (2001): *E-tesorería*. Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Charro, A.M. y Ortiz, J.F. (1996): "La función de tesorería en la empresa banca electrónica y cash management", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 157, abril, pp. 129-164.
- Dent, J.F. (1996): "Global competition: challenges for management accounting and control", *Management Accounting Research*, Nº 7, pp. 247-269.
- Ferrán, M. (2001): *SPSS para windows. Análisis estadístico*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.

CITIES IN COMPETITION

- Haskins, M.E.; Higgs, R.D.; Ketz, J.E. (1987): "Cash flow planning", *Planning review*, november-december, pp. 38-44.
- Howorth, C.; Gesteard, P. (2003): "The focus of working capital management in UK small firms", *Management Accounting Research*, nº 14, pp. 94-111.
- Hunault, P. (1984): *Gestión de Tesorería día a día*. Ed. Deusto S.A., Bilbao.
- Iturralde, Tx.; Maseda, A.; San José, L. (2004): Cash management: análisis empírico de una cultura financiera, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Nº. 3, enero-junio, pp. 151-176.
- Kennington, C.; Hill, J.; Rabowska, A. (1996): "Consumer selection criteria for banks in Poland", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, nº 4, pp. 2-21.
- Leitch, R.A.; Barrack, J.B.; Mckinley, S.H. (1980): "Controlling your cash resources", *Management accounting*, october, pp. 58-63.
- López, F.J. (2003): *Manual de Cash Management. Cómo obtener beneficios manejando mejor su dinero*. Ed. Deusto, S.A., Bilbao.
- Maseda, A. e Iturralde, Tx. (2001): "Una aproximación a la gestión de la liquidez a través del análisis del estado de flujos de tesorería", *Actualidad Financiera*, nº 7, julio, pp. 33-46.
- Marco, I. (2001): "La gestión de las relaciones bancarias en la empresa", 5campus.org, Banca <http://www.5campus.org/leccion/ban> , 14 de enero de 2004.
- Mols, N.P.; Bukh, P.N.; B., P. (1997): "European corporate customers' choice of domestic cash management banks", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15 nº 7, pp. 255-263.
- Navalon, M.; Santomá, J. (2002): *E-Finanzas. Gestión 2000*, Barcelona.
- Nuevo, P. y Pregel, G. (1997): *Instrumentos financieros al servicio de la empresa*. Ed. Deusto S.A., Bilbao.
- Phillips, A.L. (1997): Treasury management: job responsibilities, curricular development, and research opportunities, *Financial Management*, vol. 26 nº 3, pp. 69-81.
- Pindado, J. (2001): *Gestión de tesorería en la empresa. Teoría y aplicaciones prácticas*. Ed. Universidad Salamanca, Salamanca.
- Sabaté, V. (1990): *La Gestión de Tesorería y los mercados monetarios en la Banca*. Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Santomá, J. (1999): Los servicios de tesorería bancaria: factores de calidad, *ASSET*, pp. 29-32.
- Santomá, J. y Álvarez, A. (2000): *Gestión de Tesorería*, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Smith, K.V. (1986): *Guía del capital circulante*. Ed. Deusto, S.A., Bilbao.
- Soenen, L.A. (1989): "Practices of treasury management in a small open trading economy: the belgian case", *Journal of Management Studies*, nº 1, january, pp. 59-74.
- Streb, J.M. Et Alt. (2002): Fundación Internacional para el Desafío Económico Global. Documento nº 13 "Relaciones bancarias. Efecto en la viabilidad y el coste marginal del crédito para las firmas de Argentina", Banco Interamericano de Desarrollo, mayo.
- Valls Pinós, J.R. (1996): *Fundamentos de la Nueva gestión de tesorería*. Ed. Fundación Confemetal, Madrid.