



# Gestión de la Tesorería ante los retos del Covid-19

Claves para una Gestión  
eficiente de la Caja en  
tiempos de turbulencia

Extreme Cash Management Optimization

Marzo, 2020



# Claves para una Gestión de la Caja preparada para operar en tiempos de turbulencia

Nuestra economía, así como la economía global, se está viendo afectada por la crisis sanitaria del COVID19 que están limitando de manera vertiginosa la capacidad de gestionar nuestros negocios de la manera habitual. Ahora más que nunca es imprescindible proteger y gestionar nuestra caja de un modo eficaz, una de las prácticas más importantes cuando el horizonte económico se oscurece.

Los procesos de Cash Management pueden parecer una tarea compleja e incluso requerir inversiones relevantes para su digitalización, pero no tiene por qué ser así si se opta por las prácticas y tecnologías adecuadas para su digitalización.

Hay cuatro pasos fundamentales para construir una estrategia sólida de gestión de la caja y asegurar el futuro del negocio, independientemente de la industria en la que opera o su tamaño. Siendo a priori prácticas evidentes..., no todas las empresas tienen sus procesos de Cash Management preparados para ello...

## 1 Mejorar la visibilidad y control sobre el Cash Flow



- I. *Analizar la posición actual y considerar un Rolling Forecast de Flujo de Caja de 13 semanas, por línea de negocio y jurisdicción.*
- II. *Llevar a cabo una revisión semanal de la variación del flujo de caja, analizar las razones de las variaciones y determinar, si es algo ocasional o puede ser permanente.*
- III. *Constituir Comités de Cash Management semanales con representación de los responsables funcionales de todos los negocio, asegurando el alineamiento de KPI's. La gestión del flujo de caja no debe de ser tarea únicamente de la función financiera!*
- IV. *Gestionar proactivamente la relación con las entidades financieras para afrontar cualquier previsión negativa de flujo de caja y mantener la situación bajo control en todo momento.*

## 2 Gestionar proactivamente las necesidades de Working Capital



- I. *Considerar las necesidades de Working Capital de manera integral en todo el negocio con un horizonte temporal de semanas, meses y años vista. Tener una estrategia de activo circulante holística es clave! Por ej, una decisión precipitada de cambiar las condiciones de pago a proveedores puede tener impacto en la continuidad de su servicio y acabar impactando negativamente a la calidad del servicio a los clientes.*

Dicho esto, en base a nuestra experiencia, la mayoría de las empresas pueden impulsar mejoras y desbloquear efectivo de al menos una, si no varias áreas del ciclo de Working Capital (Cuentas a cobrar / DSO, cuentas por pagar / DPO y gestión de inventarios / DIO).

- II. En las cuentas a cobrar, es imprescindible que se implementen procesos adecuados para garantizar que los clientes sean facturados cuando les corresponda, de acuerdo con los términos del contrato, y que existan controles de crédito sólidos. *Usar soluciones de Data Analytics para comprender el comportamiento de pago de los clientes para tomar medidas proactivas*, integradas con soluciones específicas de gestión de deuda y con las previsiones de Cash Flow.
- III. Cada euro cuenta!. Asegurarse de que las cuentas a pagar se paguen sólo de acuerdo con los términos del contrato, evitando pagos diarios o pagos constantes de manera "ad-hoc", consolidándolos de manera semanal o quincenal. *Considerar la influencia de la empresa en el mercado y valorar el riesgo de interrupción de la cadena de suministro* por parte de los proveedores clave debido a su propia situación financiera. *Utilizar los programas de Supply Chain Finance* (financiación de proveedores) para aliviar sus tensiones de tesorería y garantizar la continuidad de los niveles de suministro y servicio.
- IV. Prestar atención al stock que tengamos obsoleto y con poca rotación. *Examinar las previsiones de requerimientos de producción, la necesidad de tener stock de reserva con el negocio*, eligiendo bien el surtido de producto y evitar ligar la caja con inventario de poca rotación.

### 3 Ir mas allá del Working Capital



- I. *Revisar los fondos atrapados o no líquidos dentro de toda la estructura empresarial.* Hacer uso de las estructuras de cash pooling, y mover la caja disponible inactiva de manera efectiva dentro del Grupo.
- II. *Revisar la estrategia de inversión de capital* y considerar el leasing / alquiler como alternativa, difiriendo en la medida de lo posible, los desembolsos de capital significativos.
- III. *Revisión y análisis del impacto del COVID-19 en el riesgo de crédito y su impacto en provisiones contables por deterioro*
- IV. *Revisar la eficiencia fiscal de las operaciones*, aprovechando cualquier oportunidad para diferir o reducir el pago de impuestos.
- V. *Revisar el resto de los contratos o acuerdos no vinculados a la actividad principal que requieren un desembolso de fondos* en los siguientes meses y analizar su necesidad.



## 4 Pensar estratégicamente

- I. *La gestión de la caja debe ser una prioridad del Comité de Dirección, así lo confirman Para las “Leading Companies” globales, la gestión efectiva de la caja es una Top Priority!*
- II. *Asegurar que el Modelo de Negocio considere las necesidades de caja. Para conservar un buen saldo de caja, muchas empresas en momentos convulsos como el actual, buscan racionalizar su surtido de productos y los mercados en los que operan.*
- III. *Para desarrollar una estrategia de Cash Management efectiva, es clave el control y seguimiento de métricas claras de Caja y Working Capital. No obstante, Corporaciones dentro de la misma industria pueden requerir estrategias diferentes de acuerdo a las particularidades y requerimientos de sus stakeholders, su posicionamiento de marca o consideraciones éticas y de RSC especialmente en lo que respecta a su modelo de relación con proveedores.*
- IV. *Hacer uso eficiente de los fondos y productos de liquidez provistos por las entidades financieras y Fintechs, siendo éstos stakeholders críticos para conseguir los objetivos fijados.*

## La importancia de la caja

Una buena gestión de caja es clave para la supervivencia y crecimiento de cualquier negocio. Ganar visibilidad y control del flujo de caja y optimizar el activo circulante puede ayudar al negocio a conseguir lo siguiente:





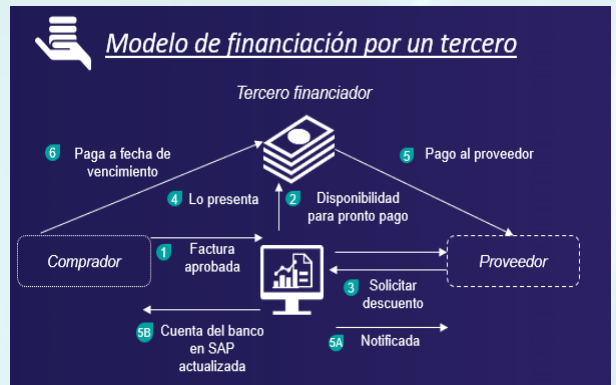
# ¿Qué soluciones podemos aportar desde KPMG?

Nuestro equipo de especialistas en Digital Treasury pone a disposición de las Compañías un conjunto de soluciones para acelerar la optimización de sus procesos de Cash Management y mitigar los efectos del avance del Covid-19.

## Financiación de la cadena de suministro (Supply Chain Finance - SCF)

Soluciones digitales que permiten ofrecer anticipos en el pago a proveedores a cambio de un descuento. Existen distintos modelos que permiten usar excedentes de tesorería propios o incorporar terceros financiadores, estableciendo un modelo Win - Win

Las plataformas cloud de SCF por las que apostamos, son capaces de conjugar ambos escenarios combinando terceros fondeadores y cash propio de forma ágil y flexible por parte del comprador y de forma transparente para el proveedor. Estas soluciones permiten establecer un canal on line de comunicación y ofrecer un servicio de valor añadido a proveedores que podrían estar atravesando dificultades de tesorería, además en función del modelo adoptado podrían ayudar a aliviar tensiones en el flujo de caja por motivos de pagos comprometidos extendiendo el DPO.



## ¿Cómo podemos ayudarte?

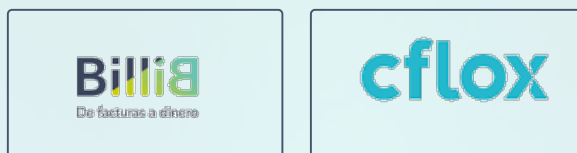
Apoyándote en un proyecto de implantación rápida involucrando a todos los stakeholders y departamentos que deben implicarse (Tesorería, Administración, Compras, IT) de manera efectiva.

- Análisis de las previsiones de Flujo de Caja y valoración de alternativas del modelo SCF más idóneo (con o sin Financiador o combinación de ambos)

## Financiación de la cadena de suministro (Supply Chain Finance - SCF)

- Asesoramiento en el acceso a terceros fondeadores (Entidades de Crédito, Fondos de Inversión, Family offices, ...) para las Cias con solvencia y capacidad crediticia, o en su caso, asesoramiento en el acceso a la financiación o avales públicos al sector empresarial como consecuencia del Covid-19.
- Elaboración del Business case, scoring de proveedores y modelo/condiciones a aplicar a cada basket de proveedores
- Apoyo en la revisión del marco contractual tanto con proveedores, como con entidades financieras y no financieras que puedan actuar como terceros fondeadores
- Apoyo en la selección e implantación de la solución Cloud más apropiada
- Apoyo en el Plan de comunicación y on boarding de proveedores a la plataforma en oleadas de despliegue
- Seguimiento y plataforma BI de monitorización de los resultados obtenidos y en su caso, ajuste del modelo SCF

### Habilitadores digitales



### Beneficios

- Apoyar a los proveedores clave de la Compañía y mejorar la relación con ellos, ofreciéndoles una alternativa al confirming tradicional mas ventajosa para ellos
- Reducir el riesgo de contraparte proveedor y asegurar producción / provisión del servicio
- Posibilidad de aliviar también tensiones de tesorería en la propia Compañía, mejorando el indicador de Dias de Pago a Proveedores (DPO) mediante el uso de terceros financiadores que se integran en el modelo SCF de forma transparente para el proveedor

## Gestión proactiva del cobro y de la deuda

---

**Soluciones para una gestión integral del proceso, desde el riesgo de crédito hasta la gestión del cobro y negociación de la deuda, incluyendo también el análisis y anticipación del comportamiento de los clientes**

Estas soluciones permiten digitalizar e integrar todo el proceso de cobros de clientes:

- Gestión de riesgos, cobros, incidencias,...
- Soporte al proceso de negociación y la alteración de condiciones de cobro con clientes (demoras controladas, promesas de pago, coberturas, descuentos)
- Automatización de tareas como la propuesta de reclamaciones personalizadas o reclamaciones masivas,

En un escenario post Covid-19 podemos utilizar estas plataformas para ofrecer a los clientes alternativas para el pago y dar continuidad a su negocio

- Planteando planes de pago con coberturas de riesgo – avales, garantías, ...
- Aceptando descuentos en el cobro si este es previo a la fecha de vencimiento.

### ¿Cómo podemos ayudarte?

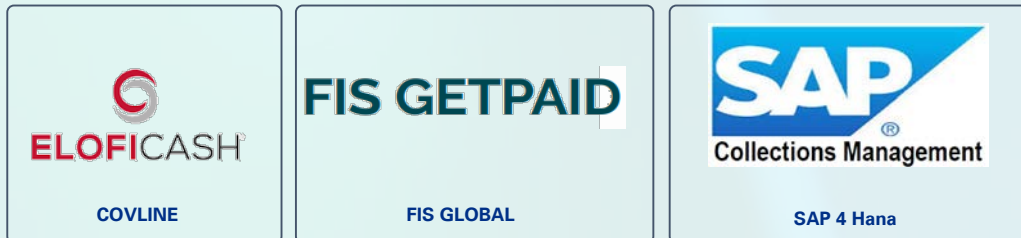
Mediante un equipo de expertos en procesos de transformación de la Función de Cobros, lideraríamos un proyecto de implantación rápida (6-8 semanas) de una solución estándar donde incorporar las características de tus clientes y facturas de cobro:

- Modelo de segmentación de clientes más apropiado para la gestión del riesgo de crédito y cobros de la compañía
- Definición de la estrategia de cobros de cliente en base al punto anterior y elaboración del business case
- Apoyo en la selección e implantación de la solución que mejor se adapte a las necesidades de cada Compañía
- Configuración de alertas e informes en tiempo real para realizar el seguimiento del riesgo de crédito, deuda, incidencias y promesas de pago.
- Apoyándonos en tecnologías predictivas, es posible prever la morosidad futura y anticipar la entrada en mora de los clientes basándonos en variables tanto internas como externas,

## Gestión proactiva del cobro y de la deuda

---

### Habilitadores digitales



### Beneficios

- Automatización de las tareas rutinarias de gestión de cobros, y por tanto mejora de la eficiencia y proactividad de la función de cobros
- Digitalización del modelo de comunicación con clientes para la función de cobro
- Disminución del período medio de cobro, así como del volumen de impagados y fallidos.
- Generación de previsiones de cobros más precisas y fiables, facilitando visibilidad sobre la caja futura de la compañía
- Mejorar el modelo de relación con nuestros clientes mediante una plataforma que permite negociar potenciales retrasos en cobros derivados de la situación actual (por ejemplo incorporando garantías de un aplazamiento del cobro).



## Intelligent Cash Flow Forecasting

### Una solución para digitalizar y mejorar la fiabilidad de las previsiones de tesorería

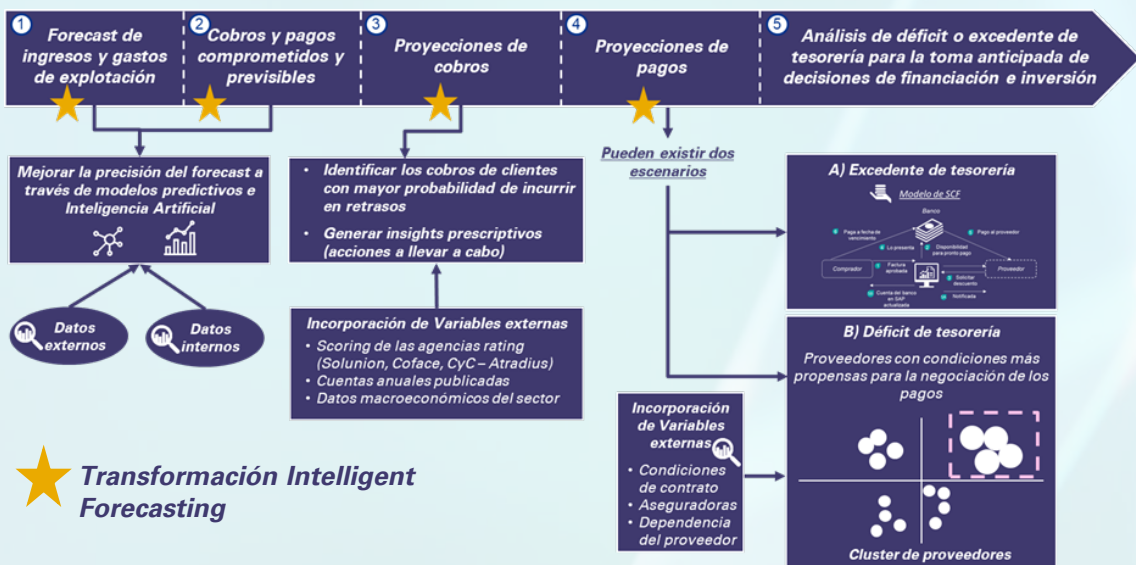
Ante los eventos que se están produciendo en la actualidad, es más necesario que nunca disponer de unas previsiones de flujo de caja fiables e insights de valor que faciliten la toma de decisiones relacionadas con la posición de tesorería futura de la compañía.

La solución de Intelligent Cash Flow Forecasting facilita la elaboración de las previsiones de tesorería mediante la automatización de los cálculos necesarios, así como su integración con otros sistemas y con las soluciones de descuento dinámico de proveedores (SCF) o la gestión proactiva de los cobros, descritas en las páginas anteriores.

Las claves sobre las que descansa el modelo son, por una parte, la identificación de los cobros de clientes con mayor probabilidad de incurrir en default, así como los proveedores con condiciones contractuales más propensas a una futura negociación de pagos. A su vez, permiten la generación automática de escenarios basados en modelos de D&A avanzados en función de la calidad de los datos disponibles.

### ¿Cómo podemos ayudarte?

- Uso de algoritmos predictivos e IA para el forecast de cobros y pagos asegurando su trazabilidad con el forecast de la cuenta de resultados
- Identificación de los cobros con mayor propensión a la morosidad mediante el uso de variables externas (scoring de agencias de rating, información pública, datos macroeconómicos,...)
- Definición de la estrategia de pagos ante situaciones de déficit de tesorería, aplicándose modelos de clustering de proveedores en base a condiciones contractuales, información facilitada por compañías aseguradoras y el nivel de dependencia de dicho proveedor



**★ Transformación Intelligent Forecasting**

## Intelligent Cash Flow Forecasting

---

### Habilitadores digitales



### Beneficios

- Mejorar la precisión y el horizonte temporal del cash flow forecast (13 weeks cash flow)
- Reducir la incertidumbre sobre las entradas y salidas de caja futuras, mejorando la capacidad de toma de decisiones sobre las necesidades de financiación
- Facilita la identificación de posibles escenarios de negociación con proveedores / clientes
- Identificación temprana sobre necesidades futuras de financiación y por tanto optimización de los costes financieros

## Digitalización de los procesos de Cash Management

### Conjuntos de soluciones que permiten acelerar la digitalización integral de la Función de Tesorería

El contexto provocado por el COVID 19 ha puesto de manifiesto la necesidad de digitalizar muchos de los modelos de trabajo de la empresa, nos hemos visto forzados a digitalizar el puesto de trabajo y empezamos a ver como esta tendencia se extiende hacia el Cash Management donde nuestros procesos deben dar un paso mas en la apuesta por un modelo de tesorería digitalizada toma ahora mas relevancia que nunca.

A su vez, el nuevo contexto regulatorio en el mundo de los pagos (PSD2 / Openbanking) empuja a adoptar un nuevo modelo de relación e integración con entidades financieras y Fintechs. El uso de modelos Real-Time basados en APIs para todas las líneas de actuación de la Tesorería, especialmente en el ámbito de los pagos inmediatos es un área en la que debemos trabajar en el muy corto.

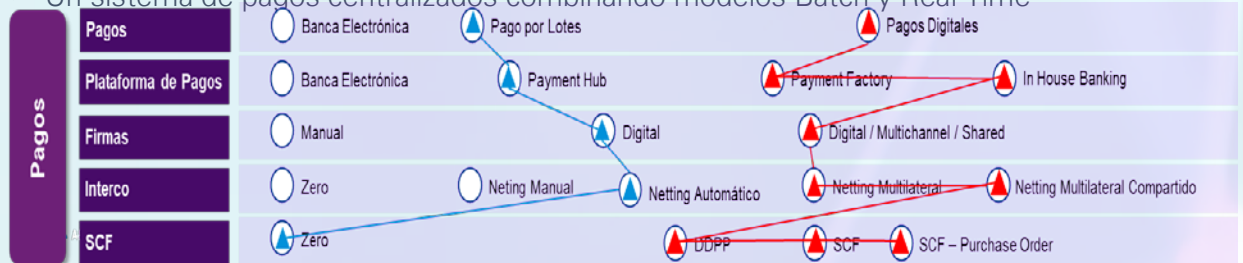
Nuestro objetivo debe ser poner a disposición de la compañía...

- Un modelo de Cash Management Digital – Real Time y con acceso directo a las cuentas de la Compañía



▲ AS IS ▲ TO BE Aspiracional

- Un sistema de pagos centralizados combinando modelos Batch y Real Time



▲ AS IS ▲ TO BE Aspiracional

- Un modelo de reporting focalizado en la gestión de liquidez y con capacidad analítica predictiva
- Montado sobre un conjunto de soluciones de Tecnología Digital

## 4 Digitalización de los procesos de Cash Management

### ¿Cómo podemos ayudarte?

Mediante un equipo multidisciplinar especialista en la transformación digital de la Función de Tesorería:

- Elaborar un diagnóstico rápido de los efectos del Covid-19 y de las prioridades de optimización/digitalización
- Análisis del nivel de madurez de los procesos de Cash Management, organización y sistemas de la Función comparado con las mejores prácticas y estándares aportados por las principales plataformas actuales
- Asesoramiento en la adopción/priorización de nuevos medios de pago digitales que aporten valor y diferenciación en la relación con clientes y proveedores
- Definición del modelo objetivo, business case y hoja de ruta que marque las prioridades
- Acompañamiento en la implantación de la solución / soluciones definidas y análisis de resultados

### Habilitadores Digitales



### Beneficios

- Mayor control, eficiencia y eficacia en la Función
- Centralización y automatización de los pagos, posibilitando la adopción de modelos de In house banking y Bank As A Service
- Disminución de las necesidades de circulante debido a la aceleración de los flujos de cobros/pagos y de los costes de financiación.
- Disminución de costes de operativos y comisiones.
- Disminución de errores y rechazos
- Mejora de las previsiones de tesorería y control en tiempo Real de Circulante de la compañía



## Contactos



### **Belén Díaz Sánchez**

Socia, Head of Finance  
Strategy & Transformation  
KPMG España

**Mov:** 669 468 677

**Mail:** belendiaz@kpmg.es



### **Pedro Aires**

Director, Digital Treasury  
KPMG España

**Mov:** 619 771 792

**Mail:** paires@kpmg.es



### **Benigno Prieto**

Socio Digital Controlling and  
Intelligent Forecasting  
KPMG España

**Mov:** 680 536 133

**Mail:** bprieto@kpmg.es



### **Carlos Mora**

Director Digital Labor and  
Intelligent Automation  
KPMG España

**Mov:** 683 125 057

**Mail:** carlosmora@kpmg.es



### **Antonio Hernández**

Socio responsable relación  
ministerios de industria y  
economía  
KPMG España

**Mov:** 696 419 265

**Mail:** ahernandezg@kpmg.es



### **Ana Cortez**

Socia FS Consulting  
KPMG España

**Mov:** 699 960 889

**Mail:** acortez@kpmg.es