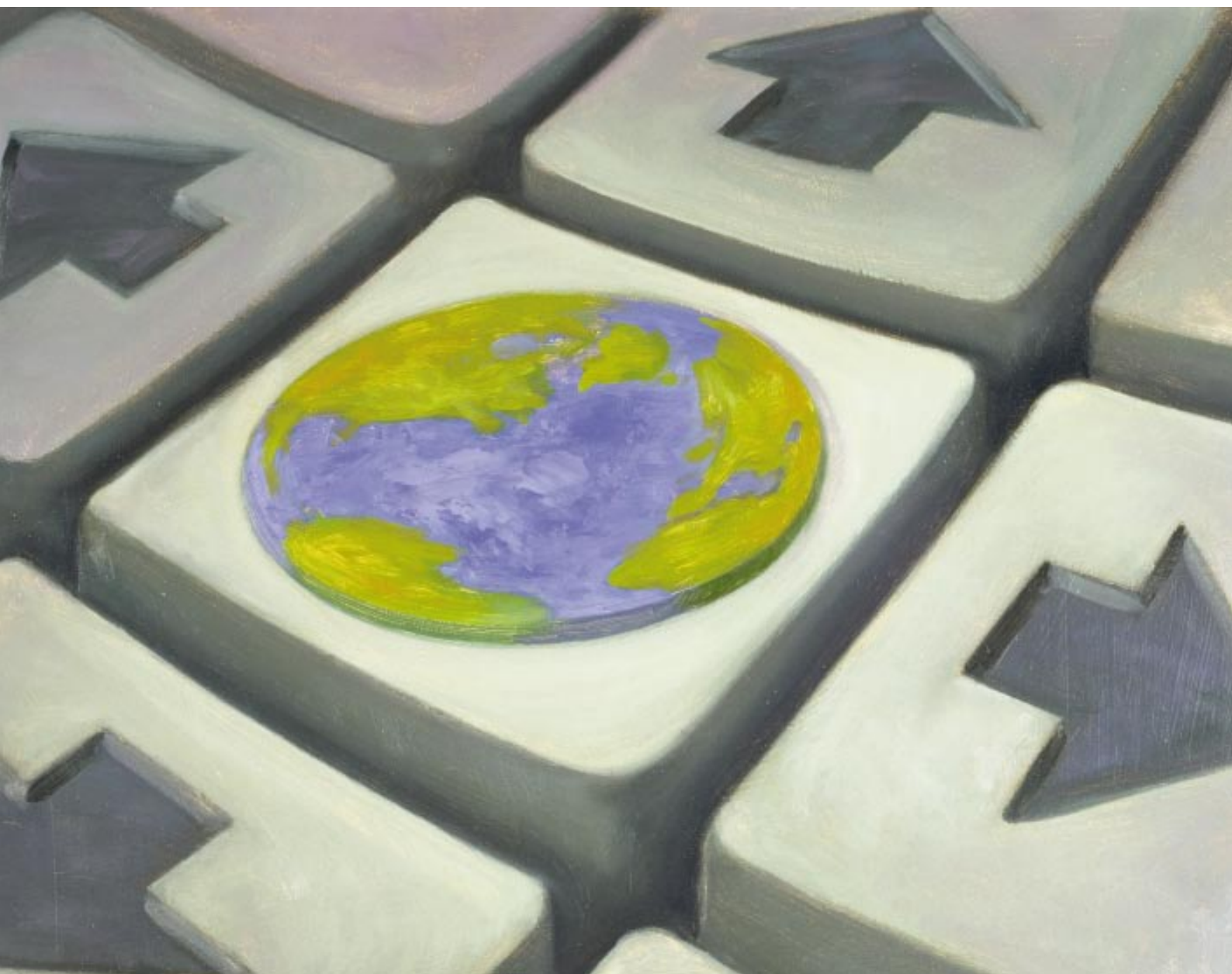




La implantación de una plataforma internacional de tesorería y comunicaciones bancarias

A través de un caso práctico, **profundizamos en la implantación** de una plataforma de gestión de **tesorería** y comunicaciones bancarias **en una empresa** con presencia internacional: **Hotelbeds**. El objetivo perseguido **por la compañía es la mejora** de la gestión de liquidez **y la conexión automática** con las diferentes **entidades financieras** nacionales e internacionales



Fernando Merino Pedraza

Consultor de Negocio de Sage Soluciones Financieras (Grupo Sage)

La gestión de tesorería de las empresas con presencia internacional requiere no sólo disponer de la información de sus cobros, pagos y saldos, sino movilizar sus fondos con rapidez y aprovechar sus recursos de manera eficiente.

Sin embargo, también es fundamental la automatización de todos los procesos de tesorería y la integración entre los distintos sistemas, que permita generar esta información con eficiencia y ponerla a disposición de todos interlocutores que la manejan, así como un control eficaz de las operaciones.

Este artículo describe los aspectos más relevantes del proyecto de implantación de un sistema de gestión de tesorería y de comunicaciones bancarias en Hotelbeds, centro de servicios financieros de TUI Travel Online Destination Services (TUI Travel ODS), filial española de TUI Travel PLC, empresa proveedora de servicios profesionales de viaje con más de 25.000 resorts en más de 80 países diferentes. Es una empresa líder, especializada en turismo receptivo que proporciona todo tipo de servicios a organizaciones de viajes en todo el mundo, con más de 1.200 organizaciones de viajes que dan servicio a unos cinco millones de clientes al año.

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

El objetivo principal del proyecto ha sido implantar una plataforma de gestión de tesorería y comunicaciones bancarias integrada con los sistemas corporativos de gestión de la compañía que proporcione mejoras en la gestión de la liquidez, permita la conexión automática con las diferentes entidades financieras nacionales e internacionales y facilite el control bancario y la automatización de los procesos de integración relacionados entre las distintas aplicaciones.

La solución implantada se ha desarrollado en torno a una plataforma de gestión de tesorería y de comunicaciones bancarias (Gráfico 1), y se han cubierto las áreas de *cash management* y conciliación contable, la gestión del presupuesto de tesorería, la contabilización de apuntes bancarios y validación de pagos y firma electrónica, las comunicaciones bancarias nacionales e internacionales y el análisis de la información y cuadro de mando (BI).

Como aspectos más relevantes del proyecto cabe destacar la gestión del presupuesto de tesorería a medio y largo plazo y el seguimiento y control de las desviaciones presupuestarias; así como la consecución de mejoras en la obtención de la posición de tesorería, la coordinación de flujos de caja y en la

gestión de la liquidez a partir de la automatización y estandarización de los procesos de captación de extractos de cuenta y de la integración de la solución con el resto de sistemas de gestión de la empresa (contabilidad, cuentas a pagar y a cobrar...).

Otro aspecto importante ha sido el control del riesgo financiero y de las condiciones pactadas con los bancos (fechas valor, comisiones, gastos, condiciones de cuentas y de pólizas de crédito...), lo que también ha proporcionado elementos de negociación con las entidades financieras.

Gráfico 1. Plataforma de gestión de tesorería y comunicaciones bancarias



Ficha Técnica

AUTOR: Merino Pedraza, Fernando.

TÍTULO: La implantación de una plataforma internacional de tesorería y comunicaciones bancarias

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 270. Marzo 2010.

LOCALIZADOR: 26/2010

RESUMEN: El artículo describe los aspectos más relevantes del proyecto de implantación de un sistema de gestión de tesorería y de comunicaciones bancarias en Hotelbeds. El objetivo principal es lograr mejoras en la gestión de la liquidez, la conexión automática con las diferentes entidades financieras nacionales e internacionales, el control bancario y la automatización de los proyectos de integración relacionados entre las distintas aplicaciones.

DESCRIPTORES: Business Intelligence, tesorería, comunicaciones bancarias, reporting, cuadro de mando, ERP



A ello ha contribuido la disponibilidad de elementos de análisis de la información mediante un sistema de *reporting* flexible y parametrizable (Business Intelligence) y la creación de cuadros de mando e indicadores a nivel operativo y directivo para la toma de decisiones.

Igualmente, y como parte del objetivo fundamental de consecución de STP y de la integración de los procesos, un elemento fundamental ha sido la contabilización automática de movimientos bancarios (pagos domiciliados, traspasos entre cuentas, movimientos de *cash pooling*, transferencias recibidas de clientes, gastos y comisiones bancarias...).

Se han unificado los procesos de autorización y envío de ficheros de cobros y pagos, que ha permitido la disminución del número de canales de comunicación con bancos, así como la integración con la plataforma de Citibank para la captación de los extractos de las cuentas internacionales en formato MT940 y con el sistema ERP de Hotelbeds para la aprobación y envío a Citibank de órdenes de pago internacionales y de cobros internacionales domiciliados. Mediante el sistema de comunicaciones bancarias se ha implantado la conexión automática con 15 entidades financieras, que permite gestionar más de 100 cuentas bancarias en siete divisas diferentes y la centralización de pagos en más de 80 países diferentes.

"Hotelbeds ha obtenido un entorno seguro para los pagos y cobros masivos a través de este canal, y ha desarrollado eficiencias STP. Nuestra visibilidad y control ha mejorado notablemente eliminando posibles riesgos de fraude. Hotelbeds dispone ahora de eficiencia en la liquidez en todos los países mediante barridos automáticos en euros, dólares y libras esterlinas. Además, Hotelbeds ha conseguido una reducción de sus gastos y comisiones bancarias, así como una reducción del *float* bancario", explica Jorge Sabater, director del centro de servicios financieros de la compañía.

IMPLANTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

A continuación se describen los aspectos más relevantes del desarrollo del proyecto. La implantación de la solución se ha llevado a cabo a lo largo de dos años, organizada en varias fases:

1. Durante la primera fase, implementada en el primer trimestre de 2008, se llevaron a cabo las tareas de análisis y diseño del proyecto, así como la gestión de las conexiones con los bancos nacionales y la definición del entorno financiero de la compañía (bancos, cuentas bancarias, medios de cobro y de pago, condiciones bancarias). También se pusieron en marcha la recepción automática de los extractos de cuenta con los bancos nacionales y el sistema de aprobación, firma y transmisión a los bancos nacionales de los ficheros de cobros y pagos, así como las comunicaciones internacionales con Citibank para recepción de extractos de cuenta y envío de ficheros de pagos.

Desde el punto de vista de la integración con los sistemas internos de Hotelbeds, se definieron las *interfaces* con el sistema contable para la incorporación de previsiones de cobros y pagos en el sistema de tesorería y se analizaron los esquemas de contabilización de apuntes bancarios a partir de los datos de tesorería.

Esta primera fase finalizó con la puesta en producción del sistema en el área de *cash management* y de los módulos de conciliación contable y contabilización de apuntes bancarios.

2. La segunda fase se llevó a cabo en el último trimestre de 2009 y permitió la definición y puesta en marcha del presupuesto de tesorería, a partir del presupuesto económico de ingresos y gastos, así como la automatización del remesado y envío de recibos domiciliados internacionales (Francia, Reino Unido...) a través de Citibank. En paralelo, se implantó el sistema de *reporting* (herramienta de BI) para el análisis ejecutivo de la información de la plataforma de tesorería, la creación de informes personalizados y de cuadros de mando operativos y decisionales. En esta fase se realizó la actualización a una nueva plataforma de comunicaciones bancarias que agrupa las funciones de comunicación bancaria y firma electrónica y que incorpora un portal web de gestión de extractos de cuenta.

El proyecto ha sido desarrollado por un equipo compuesto por los siguientes perfiles:

- Jefe de proyecto proveedor.
- Consultor funcional proveedor.
- Consultor técnico proveedor.
- Jefe de proyecto dirección financiera Hotelbeds.
- Usuarios clave Hotelbeds.
- Jefe de proyecto Citibank para las comunicaciones internacionales.

FLUJO DE DATOS Y PROCESOS

A continuación se detallan los principales flujos de datos entre los distintos sistemas participantes (Gráfico 2):

- La integración entre el ERP y otros sistemas de Hotelbeds y la solución de gestión de tesorería permite la incorporación en tesorería de previsiones de las facturas emitidas y recibidas y de los cobros y pagos ordenados, así como la entrada de previsiones manuales procedentes de otros sistemas.
- La captación de extractos de cuenta mediante la comunicación automática y directa con los ban-

cos y su integración automática en los sistemas de gestión de tesorería y conciliación contable y la publicación en intranet para consulta a través de portal web (extractos de cuenta en formato N43 de los bancos nacionales y extractos de cuenta en formato MT940 de las cuentas de fuera de España).

- La generación de apuntes contables para su validación, control y exportación a contabilidad, mediante la funcionalidad específica de contabilización a partir de los datos de tesorería. En este sentido, las principales operaciones objeto de la contabilización automática han sido los cobros de clientes (transferencias nacionales, transferencias de extranjero, efectos, cheques, cobros TPV), los gastos y comisiones bancarias, los traspasos entre cuentas intracompañía e intercompañía y movimientos de *cash pooling* a partir de la información proporcionada por los bancos en los extractos de norma 43 y los pagos de seguros sociales, impuestos (IRPF, IVA, IGIC), así como los pagos domiciliados y pago de tarjetas VISA.

COMUNICACIONES BANCARIAS

Capítulo aparte merece, como parte fundamental en este proyecto, la implantación del sistema de comunicaciones bancarias mediante el cual se gestionan las comunicaciones con bancos españoles para la captación de los extractos de cuenta y transmisión de órdenes de cobros y pagos y con Citibank para las cuentas fuera de España.

Este sistema ha permitido realizar las tareas de aprobación y firma de órdenes de cobros y pagos y gestiona de forma centralizada los distintos niveles de autorización requeridos en función de la sensibilidad e importancia de los mismos (Gráfico 3).

La operativa de comunicaciones bancarias con entidades financieras nacionales ha permitido la recepción de ficheros de extractos de cuenta en formato N43 y MT940, así como de ficheros de devoluciones de cobros (N58). Igualmente, se aprueban y transmiten ficheros de pagos a proveedores y nóminas en formato N34, de pagos transfronterizos en euros en formato N34.1 y remesas de cobros en formato N58.

De forma resumida, los procesos más relevantes que se realizan en el sistema de aprobaciones y comunicaciones bancarias son, por una parte, la gestión del *workflow* de aprobación de los pagos, aplicando los niveles y reglas de firma corporativas, mediante dos firmas mancomunadas; actualmente dos personas realizan la validación / aprobación de los ficheros de pagos a transmitir, y ocho firmantes se encargan de la realización de firmas mancomunadas, organizados en un grupo de firmantes de nivel 1 (primera firma) y otro grupo de firmantes de nivel 2 (segunda firma). Y, por otra parte, la transmisión de las órdenes de cobros y recepción de las confirmaciones emitidas por los bancos.

Gráfico 2. Principales flujos de datos



Gráfico 3. Sistema de comunicaciones bancarias



Las comunicaciones internacionales con Citibank se realizan a través de la integración en los sistemas de conectividad financiera de la compañía proveedora de *software* con los servicios de conectividad del banco, que permite la recepción automática de los extractos de cuenta y la transmisión de remesas de cobros y pagos masivos. Esta integración permite, desde un único *interface* bancario, el acceso a las soluciones y servicios de pagos y cobros de Citibank.

Este servicio gestiona formatos MT940 para extractos de cuenta y formatos nativos generados desde el ERP de Hotelbeds para las remesas de pagos en más de 80 países y cobros internacionales domiciliados, a través de un canal de comunicaciones FTP/S (TCP/IP) que integra mecanismos de seguridad y criptografía que permiten el cifrado y la autenticación a través de PGP (firma de archivo). ■