



Gestión de Efectivo & Riesgo de Liquidez

Treasury Solutions



Financial Risk Management (FRM)

Contenido

01

Gestión de Efectivo y **Capital de Trabajo**

02

Gestión de Riesgo de **Liquidez en el Sector Financiero**

03

Gestión de Riesgo de Liquidez en **Instituciones no Financieras**

04

Proyección y Escenarios de Flujos de **Efectivo**

Gestión Efectivo y Capital de Trabajo

Luego de la fase inicial de COVID 19, las compañías se han enfrentado a mayores desafíos en la gestión de efectivo y capital de trabajo, incluyendo restricciones para obtención de facilidades crediticias y/o uso de líneas de crédito actuales, generado complejidad en el manejo de liquidez y reduciendo la visibilidad flujos de caja inclusive en el corto plazo. La búsqueda de soluciones que robustezcan el proceso de gestión del efectivo y reduzcan los

posibles impactos por riesgo de liquidez han llevado a las tesorerías desde grandes corporaciones hasta pequeñas y medianas empresas a la búsqueda de eficiencia y oportunidades de mejoras en los procesos de gestión del capital de trabajo y tesorería. La gestión se enmarca en una evaluación Estratégica, Táctica y Operacional que permita un análisis integral:

Gestión Estratégica

Objetivo: Influencias en ganancias y reducción de costos para maximizar Flujos de Efectivo

- Mercados, Productos, Clientes
- Proveedores
- Procesos
- Personas

Impacto: Estado de Resultados

Gestión Táctica

Objetivo: Cambio del origen y uso del capital para maximizar Flujos de Efectivo

- Gestión de Capital de Trabajo
- Inversiones
- Activos - No Principales
- Reestructuración de Deuda
- Pensiones

Impacto: Estado de Situación Financiera

Gestión Operacional

Objetivo: Aumento en la capacidad de pago de corto plazo de la Compañía

- Proyección de Efectivo y Capital de Trabajo
- Disponibilidades de Efectivo y Capital de Trabajo
- Control del Efectivo y Capital de Trabajo

Impacto: Tesorería

Riesgo de liquidez en el sector financiero

Por su parte, el sector financiero también ha experimentado retos en la gestión del riesgo de liquidez producto de la materialización del impago de préstamos otorgados, cambios en condiciones de pago o reprogramaciones, mayores necesidades de financiamiento de los clientes, retiros más frecuentes, préstamos interbancarios restringidos, pérdidas de depósitos potencialmente mayores, llamadas de margen debido a una mayor volatilidad en el mercado, baja en niveles de negociación (iliquidez) y cambios de condiciones de instrumentos de deuda adquiridos, así como la baja en calificación de riesgo de instrumentos financieros, todo esto dentro de un marco regulatorio que requiere niveles mínimos de liquidez y una gestión más proactiva a nivel bancario para mantener los niveles de solidez y solvencia.

Los bancos se están dando cuenta de las deficiencias de riesgo de liquidez:

¿Estamos **operacionalmente preparados** para la utilización de facilidades de liquidez y amortiguadores de liquidez?

¿Pueden nuestros **modelos y pruebas de estrés** existentes adaptarse a la "nueva realidad"?

¿Tenemos un **plan de acción y contingencia organizado**?

Visión inmediata de las posiciones de liquidez en tiempo real, ¿la peor situación en una crisis rápida y volátil?

¿**Los KPI actuales son apropiados** para la gestión de crisis?



Riesgo de liquidez en el sector financiero

Áreas de Enfoque bajo COVID-19

Aporte KPMG

Disponibilidad Operacional

Los bancos deben asegurarse de tener eficiencia operativa para tener acceso oportuno a la liquidez y una utilización eficiente de sus reservas de liquidez.

- Apoyo en el establecimiento de políticas y procedimientos internos para utilizar las facilidades de liquidez de los gobiernos.
- Podemos apoyarlo en la utilización de amortiguadores de liquidez para garantizar que la flexibilidad integrada en el marco regulatorio de liquidez se integre en sus procesos internos relevantes.

Diseño de Modelos y Escenarios

Los bancos deben incorporar los escenarios COVID en sus pruebas de estrés y ajustar los modelos para evaluar los posibles impactos y garantizar la acción adecuada en caso de crisis.

- Reevaluar los escenarios de estrés existentes para adoptar la "nueva realidad" y asegurar que los escenarios pueden ser adaptables y "sobre la marcha".
- Podemos ayudarlo a recalibrar modelos existentes para realizar análisis ad-hoc bajo nuevos escenarios que requieren disponibilidad de datos ad-hoc, flexibilidad de los motores de cálculo e informes.
- Asistir en el análisis de las necesidades de liquidez esperadas de los clientes (diferenciadas a nivel granular por tipo de producto / cliente, monedas, etc).

Plan de financiación para contingencias y plan de recuperación

Los bancos deben revisar el plan de financiación para contingencias y el plan de recuperación para adaptarse a la nueva realidad.

- Asistencia para mejorar el gobierno y el análisis de posibles medidas de contingencia.
- Establecer desencadenantes claros, monitoreo diario y protocolos detallados de escalamiento (por ejemplo, estandarizar correos electrónicos e información de gestión) para la alta gerencia y los reguladores (si es necesario).
- Actualización continua del plan de financiación para contingencias y medidas del plan de recuperación, a la luz de la crisis actual.

Informes y Escalamiento

Los bancos deberían mejorar el contenido, la legibilidad y la puntualidad de sus informes de crisis.

- Informes ad-hoc con información clara y oportuna sobre métricas de liquidez clave y posiciones de liquidez de los bancos.
- Involucrar a las partes interesadas clave con base en información procesable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.
- Podemos apoyar las comunicaciones internas / externas en curso en torno a las medidas tomadas, las medidas a ejecutar y las acciones de seguimiento.

Consideraciones adicionales de liquidez en las instituciones no financieras



Las funciones estratégicas y tácticas en conjunto con la Gestión Operacional del Efectivo y Capital de trabajo tienen como propósito la sostenibilidad de la liquidez y el control de las disponibilidades y estimaciones de Flujos de Efectivo. En este sentido, el reto fundamental es la fusión de estos elementos en un enfoque que permita acompañar los retos bajo el ambiente actual con las mejores prácticas y estándares para incluir una visión proactiva en el negocio, generando a su vez oportunidades de eficiencias y reducción de costos.



1	2	3
<p>Periodo de tiempo de la proyección.</p> <p>Elementos a ser proyectados (entradas y salidas).</p> <p>Segmentos: terceros e internos (Grupo).</p> <p>Tiempo de revisión de las proyecciones.</p>	<p>Estatus o disponibilidades diarias.</p> <p>Resumen de ordenes y pagos.</p> <p>Reuniones de Evaluación de Disponibilidades, manejo del efectivo y capital de trabajo.</p> <p>Reportes de: Contabilidad, compras, Ventas, Finanzas & Control financiero.</p> <p>Desviaciones y ajustes.</p> <p>Evaluación de gestión de liquidez consolidada o por moneda (Riesgo de Tipo de Cambio)</p>	<p>Aseguramiento de la calidad de estimados.</p> <p>Análisis de desviaciones del plan vs. Real.</p> <p>Verificación del uso óptimo de recursos disponibles.</p> <p>Monitoreo del número y volumen de pagos y costos de transacciones.</p> <p>Control analítico sobre el ciclo de capital de trabajo.</p>

Gestión de Riesgo de Liquidez



Gestión de Riesgo de Liquidez

Es una función de la gerencia de tesorería, y permite asegurar que el negocio mantenga un nivel de efectivo o activos líquidos suficientes para cumplir con las obligaciones financieras.



La gestión de riesgo de liquidez incluye la incorporación de un nivel óptimo de liquidez en el marco de la estrategia y apetito de riesgo establecido. Las tesorerías corporativas buscan dentro de un marco balanceado de acompañamiento al negocio y control lo siguiente:

- Lograr una visibilidad a tiempo real de las disponibilidades y exposiciones.
- Estructurar cuentas bancarias de forma eficiente que permitan medir las alternativas y capacidades de financiamiento a bajo costo.
- Evaluar los requerimientos de flujos de efectivo (pagos a proveedores y cobranzas a clientes), con base en herramientas tecnológicas de punta.
- Tomar decisiones acertadas con proyecciones o estimaciones confiables de corto plazo.

Proyección y Escenarios de Flujo de Efectivo



La Proyección de flujos de efectivo es clave para el óptimo manejo del capital. La habilidad de predecir de flujos de efectivo entrantes/salientes, y el conocimiento exhaustivo de los requerimientos de capital son indispensables para mantener un

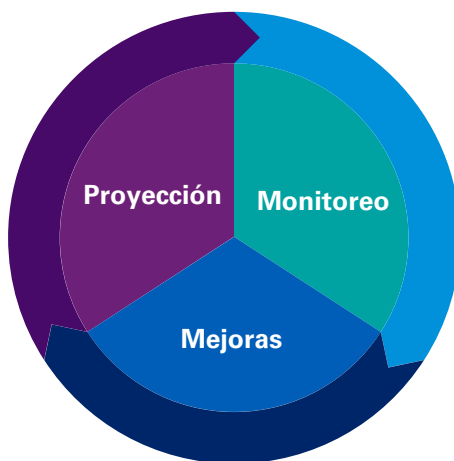
adecuado proceso de proyección y permite su fortalecimiento de los procesos existentes para la toma de decisiones acertadas en términos de optimización de capital y reducción de capital ocioso o sujeto a bajos niveles de rentabilidad.

Supuestos y Datos

Con base en información histórica de flujos e indicadores que permitan definir tendencias relacionados al negocio y por partidas de balance. Considerando integridad y validez de los datos, generados desde una herramienta tecnológica robusta.

Estacionalidades

Analizar las estacionalidades en los procesos de compra e incorporar las necesidades reales en términos de suministros y requerimientos estratégicos.



Flujos de Efectivo Excepcionales

Evaluar transaccionalidad e identificar flujos excepcionales o inusuales, evitando distorsiones o sincerando requerimientos.

Escenarios

Debe incorporar la definición de variables a sensibilizar, determinar los posibles escenarios de estrés ante bajos niveles liquidez y evaluar los impactos. Incorporando escenarios pre y post COVID-19.

Proyección de Flujo de Efectivo y Escenarios



Revisión del Proceso de Proyección



Algunos de los beneficios de mantener procesos, metodologías y herramientas adecuadas para proyección:

- Posibilidad de reducción de costos y gastos;
 - Decisiones tomadas con los clientes para asegurar las cobranzas;
 - Desarrollo de escenarios estratégicos para ajustar la estructura de capital y liquidez;
 - Definición de nivel activos líquidos mínimos y evaluación de reestructuración de deuda;
 - Inclusión de planes de contingencia ante eventos de crisis de liquidez, como lo presentados en el marco de COVID-19.
- Adecuación eficiente sobre nuevos escenarios macroeconómicos y su incorporación en la gestión financiera y operativa de la organización;
 - Uso de metodologías de alto nivel de precisión para adecuar los escenarios volátiles a la realidad de su compañía.
 - Incorporación de resultados a los informes y reportes internos y regulatorios de forma automática y minimizando procesos.

¿Cómo podemos ayudarlos?



Estamos trabajando de forma cercana con nuestros clientes mientras se enfrentan a continuos retos globalmente. Nuestros equipo de expertos especializados en los diferentes sectores los pueden asistir en aspectos de tesorería, gestión de riesgos financieros, contabilidad e impuestos de tesorería, mercado de capitales, gestión de capital de trabajo y tecnología para las tesorerías.

Nuestra práctica líder en Gestión de Riesgos Financieros, puede asesorarlos en el desarrollo de herramientas de gestión con una visión estratégica y de negocios, incorporando la evaluación de riesgos de liquidez, permitiendo la cuantificación a través de modelos y la

identificación de escenarios claves para la toma de decisiones de negocio.

Nuestros Centros de Excelencia, *Lighthouse*, proveen soluciones en el desarrollo e implementación de modelos avanzados y softwares que permiten generar una vista dinámica de los flujos de efectivo y posibles riesgos de liquidez alineado a expectativas y proyecciones financieras.

Nos complace reunirnos con ustedes para canalizar los requerimientos y necesidades del área de Tesorería y Riesgos.

01 Asistencia en el diseño técnico e implementación de un sistema integrado de gestión de liquidez (análisis y planeación).



02 Asistencia en la identificación de *key drivers* y oportunidades de reducción de costos financieros, estableciendo *benchmarks* de mercado.



03 Asistencia en la implementación de herramientas tecnológicas y procesos de automatización eficientes para la elaboración de proyecciones y escenarios de liquidez



04 Identificar y modelar estrategias de mitigación de riesgos de liquidez, riesgos asociados, beneficios y costos.



05 Asistencia en el diseño de métricas de liquidez, planes de contingencia, evaluación de escenarios y pruebas de estrés.



Podemos ayudarte, contactanos



Martín Mendivelzua
Socio Líder de Risk Consulting
+54 11 4316 5910
mmendivelzua@kpmg.com.ar



Michael D. Thomas
Socio de Gestión de Riesgos
Financieros y Servicios Actuariales
+ 54 11 4316 5794
michaeldanielthomas2@kpmg.com.ar

kpmg.com.ar



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2020 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.