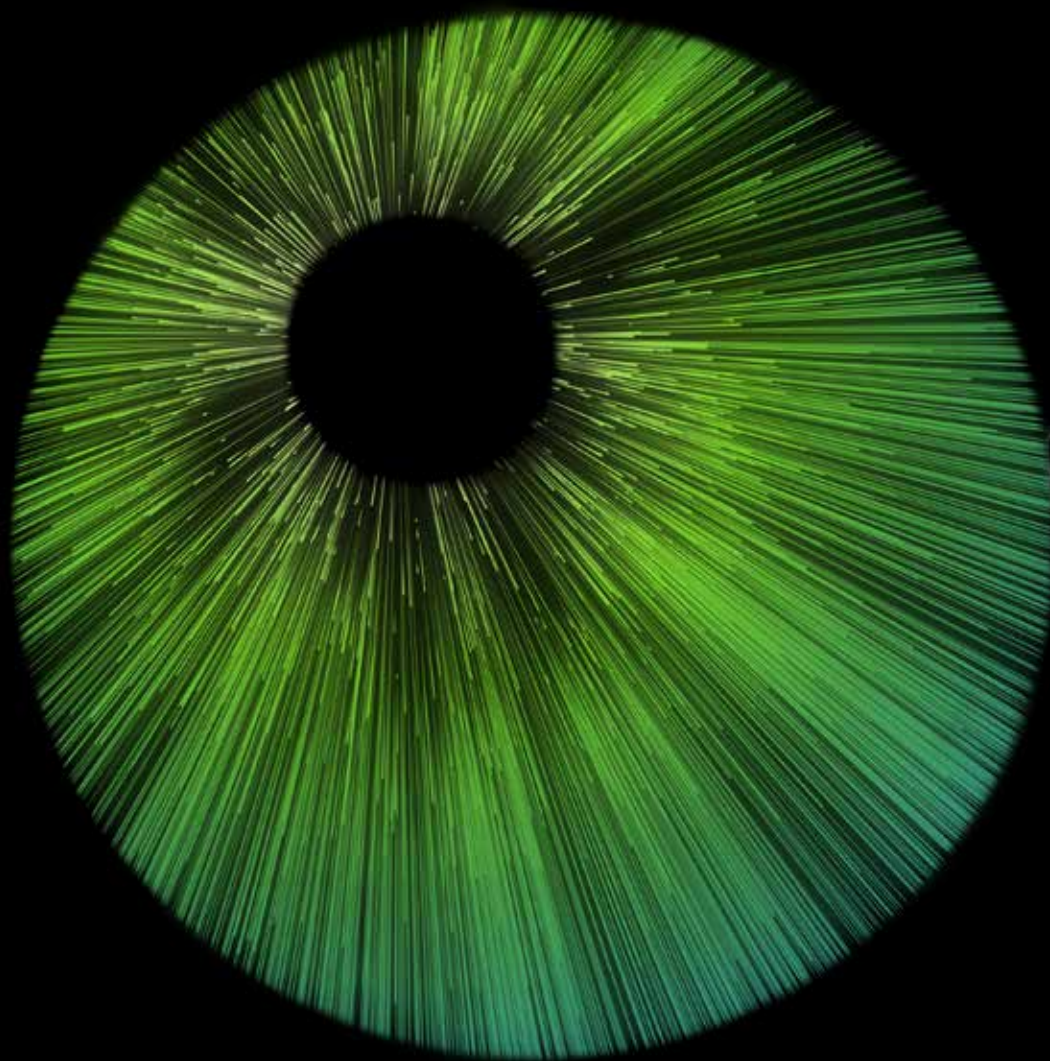


**Deloitte.**



*In House Banking*  
Tendencias globales  
de la tesorería

2021



# Introducción

En los últimos años, las responsabilidades de la tesorería corporativa han aumentado como resultado de la globalización y la naturaleza de las transacciones globales. Por esto, los corporativos han buscado maneras de estructurar su tesorería para que puedan cumplir con sus operaciones diarias de una manera más eficiente. A raíz de eficientizar las actividades de los tesoreros corporativos, se han buscado maneras de centralizar las estructuras de la tesorería. La centralización de las actividades de la tesorería de grupos corporativos es atractiva porque permite obtener un mayor control sobre el efectivo y a la par reducir los costos operativos. Esta centralización se puede dar bajo algunos conceptos. Una de las estructuras o estrategias que ha tomado más fuerza los últimos años, es sin duda la de los *In House Bank*. Los beneficios para los corporativos de un *In House Bank* son importantes, sin embargo el establecimiento de un proyecto de esa magnitud y su implementación no debe considerarse como una tarea sencilla, se requiere un análisis a profundidad, el establecimiento de metas y objetivos claros, es por eso que delineamos las consideraciones más importantes a tomar en cuenta.

# Definición

Un *In House Bank* o un *In House Cash Center* es una función centralizada en la que tesorería se convierte en la principal proveedora de servicios bancarios para las entidades operacionales del grupo empresarial. Así como el banco, esta entidad es la encargada de gestionar las inversiones, pagos, financiamiento, compra y venta de divisas además de otras funciones adicionales. Este centro de servicios también se convierte en una administradora y coordinadora de los préstamos y flujos intercompañías.



# Aplicación y consideraciones

La implementación de una estructura de *In House Bank* no se da de la noche a la mañana. Hay un requerimiento importante de un “*due diligence*” para conocer los impactos fiscales y legales que se puede llegar a tener con tal estructura con base en el perfil operativo del grupo corporativo. Es importante tener en cuenta que la estructura de *In House Bank* es el estado ideal de centralización de la tesorería, previo a esto hay conceptos importantes a desarrollar para llegar al estado óptimo de centralización. Además, hay que tener muy bien establecido el estado actual de políticas, procesos y cómo se transformarán una vez establecida la estructura de centralización de la tesorería. Si bien no existe un “*One size fits all*” para una estructura de *In House Banking*, a continuación presentamos los conceptos más importantes a tomar en cuenta en cualquier transformación:

## 01. Establecimiento de entidad legal

En la mayoría de los casos, el *In House Bank* debe operar como una entidad legal por separado que es controlada por la tesorería del grupo corporativo. Dentro del establecimiento de esta entidad legal se debe considerar la jurisdicción donde será incorporada, siempre teniendo en cuenta los aspectos financieros, operativos fiscales y legales de la misma. Además, se deberá considerar el tipo de compañía que será registrada la entidad financiera del grupo.

## 02. Tecnología

La administración de un *In House Bank* requiere la optimización de la infraestructura tecnológica con la que

opera la tesorería corporativa. Hoy en día, el mercado de proveedores de soluciones para la gestión de tesorerías centralizadas es amplia y es crítico encontrar el proveedor adecuado. Dentro de los proveedores de tecnología para la tesorería, se encuentran módulos de ERPs o los “*Treasury Management Systems*” (*TMS* que son sistemas modulares basados en la nube). Como requerimiento crítico para soportar la administración de un *In House Bank*, es esencial que el sistema pueda gestionar préstamos intercompañías, calcular tasas de interés a precios de mercado, manejo de disputas para saldos intercompañías y cálculo de retención de intereses. Todas estas funcionalidades, de una manera automatizada para alcanzar un *Straight Through Processing (STP)* en las transacciones.

## 03. Cash Pooling

Desde el punto de vista financiero, el mecanismo del *Cash Pooling* es similar que los préstamos intercompañías. Cada subsidiaria regularmente (en un ciclo acordado) transfiere sus excedentes de efectivo hacia una cuenta concentradora (*master account*). Adicional a esto, las subsidiarias pueden retirar fondos con base en requerimientos operativos de flujo de efectivo. Las subsidiarias que pagan a la cuenta concentradora, tendrán un reclamo de reembolso hacia la cuenta concentradora mientras que las subsidiarias que obtengan préstamos tendrán una obligación de pago hacia la cuenta concentradora. Es importante mencionar que solo se obtendrá

financiamiento externo cuando el balance interno de liquidez del grupo no sea suficiente para cubrir obligaciones de capital. Como buena práctica, es importante que la concentración de recursos sea en las cuentas bancarias externas a nombre de la entidad del *In House Bank* del grupo.

#### 04. *Payments on behalf of* -“POBO”

Continuando con las fases necesarias previas para contar con una centralización que permita a la tesorería operar como un *In House Bank*, es crítica la implementación de estructuras de “*Payments on Behalf of*”. Esto quiere decir que la entidad financiera del grupo actuara como la procesadora de pagos del grupo corporativo. Esto permitirá al grupo centralizar los pagos alcanzando una visibilidad central a los flujos salientes a nivel grupo corporativo. Es importante considerar las regulaciones de cada país para establecer estructuras de estas fábricas de pago.

#### 05. *Receivables on behalf of* -“ROBO”

El *ROBO* contempla centralizar la cobranza a nivel grupo de tal manera que se puedan concentrar los flujos entrantes de todas las subsidiarias. La concentración de la cobranza se puede establecer en el *In House Bank* del grupo corporativo. Sin embargo, hay varias consideraciones que son esenciales para una exitosa implementación de este modelo. Es

importante tener en cuenta que los vehículos de cobranza utilizados serán determinantes para poder establecer una estructura que permita conocer el beneficiario final de cada cobro. Además de esta consideración, es importante siempre tener en cuenta las consideraciones legales y fiscales de las jurisdicciones donde se establezcan estos modelos operativos de la tesorería.

#### 06. *Neteo*

Otro paso importante para que el modelo de tesorería de un grupo corporativo empiece a tomar forma de un *In House Bank*, es el “neteo” de transacciones intercompañías. Al implementar metodologías de neteo, el *In House Bank* puede llegar a actuar como centro de neteo, donde se administren todos los flujos intercompañías. La idea de implementar un proceso de neteo dentro del *In House Bank* es reducir el volumen de transacciones intercompañías al acordar un ciclo de neteo multilateral para liquidar saldos de los pasivos en un ciclo acordado. Antes de cualquier implementación de neteo de saldos intercompañías es esencial considerar los aspectos legales y fiscales de una estructura de este tipo, así como de los posibles impactos en la información financiera con base en la normativa aplicable a la compensación de activos y pasivos financieros.





### 07. Cuentas internas

Alineado al objetivo del *In House Bank*, de ser el principal proveedor de servicios financieros para las subsidiarias del grupo, es de vital importancia que las subsidiarias tengan las cuentas bancarias registradas con la entidad financiera (el *In House Bank*). Esta cuenta existe exclusivamente dentro de la organización y es utilizada para transferir fondos nominales entre entidades del grupo corporativo. Es a través de estas cuentas, que se manejarán los movimientos de fondos internos del grupo. También a través de estas cuentas internas se manejarán las tasas de intereses internas y *fees* que se tendrán que liquidar por los servicios bancarios de esta entidad financiera interna.

### 08. Cuentas externas - Aliado estratégico

Como último punto, es importante considerar y evaluar profundamente a un aliado estratégico bancario para los conceptos y procesos que se aplicarán en la nueva entidad financiera del grupo. El aliado bancario facilitará varios procesos para la implementación y administración del *In House Bank* de un grupo corporativo. Como uno de los objetivos de esta nueva entidad financiera interna es reducir el relacionamiento bancario externo, se necesitará contar con un aliado bancario principal para el establecimiento de los nuevos procesos. Este aliado tendrá la concentración de pagos externos, financiamiento externo e inversiones externas del grupo corporativo. Es por esta razón que se tiene que buscar un socio/aliado que ofrezca las mejores condiciones para los nuevos volúmenes transaccionales que se llegarán a dar.

# Impactos y Beneficios

La implementación de un *In House Bank* trae grandes beneficios para un grupo corporativo cuando su estructura es implementada acorde al perfil operativo de la empresa. Los beneficios incluyen, pero no son limitados, a los siguientes:

## Drivers Externos

### 01. Maximizar el uso de los fondos internos y reducir la dependencia en fuentes de financiamiento externas

- A. Al concentrar la liquidez del grupo en una sola entidad, se tendrá mayor visibilidad sobre la posición de caja a nivel corporativo. Esto permitirá administrar la liquidez de todas las subsidiarias de una manera eficiente, financiando a aquellas que tengan necesidades de capital y permitiendo generar retornos de capital excedente a aquellas que tengan excedentes de caja.

### 02. Transparencia y control de flujos ante movimientos adversos del mercado

- A. Al concentrar la liquidez de un grupo corporativo en una entidad financiera se podrá obtener mayor visibilidad de la posición de caja. Esto permitirá al tesorero tener mayor control en comparación con su posición a nivel neto ejerciendo menor dispersión sobre estrategias de manejo de liquidez a nivel subsidiaria.

### 03. Minimizar los costos de mantener conexiones con múltiples aliados bancarios

- A. Al concentrar el relacionamiento bancario del grupo, se minimiza la necesidad de establecer relacionamiento bancario a nivel subsidiaria. Esto permitirá al tesorero ejercer mayor control sobre el relacionamiento con instituciones financieras a nivel tesorería eliminando trabajos y costos de mantener cuentas y relaciones bancarias descentralizadas.

### 04. Reducción en costos de fondeo

- A. Al centralizar el manejo de liquidez de un grupo corporativo a través de un *In House Bank* se reducen los costos de fondeo externos al utilizar los fondos disponibles a nivel grupo. Esto quiere decir que se podrá financiar a aquellas entidades que necesiten capital, a través de fondos internos de entidades que tengan excedentes de caja.

## Drivers Internos

### 01. Permite a un grupo de compañías centralizar el control y acceso a los saldos de efectivo

Donde sea que la compañía está localizada en el mundo, el tener una sola cuenta concentradora permite obtener una mejor idea del estado de liquidez del grupo. Esto resulta en mayor visibilidad sobre la posición de caja y minimiza la dispersión del efectivo del grupo.







### 02. Mejores métricas de capital de trabajo

Al centralizar las funciones de manejo de liquidez de un grupo corporativo se pueden obtener mejoras significativas del capital de trabajo del grupo. Esto se da gracias a la optimización en los niveles de efectivo circulante que se tiene en la compañía a nivel grupo. Se evita tener capital ocioso sin trabajar y con rendimientos de inversión muy bajo y además se evita la necesidad de financiar una entidad con capital externo cuando otra subsidiaria del mismo grupo tiene excedentes de efectivo.

### 03. Reducción de fees bancarios

Al reducir el relacionamiento bancario externo y utilizando la entidad prestadora de servicios financieros, se podrá reducir de forma sustancial los costos o "fees" que pagan a instituciones bancarias. Estos costos, que en muchas ocasiones los corporativos no analizan a detalle, se incurren por transaccionalidad, por mensajería, por conectividad y por mantenimiento de cuentas bancarias. Al momento de utilizar al *In House Bank* interno como prestadora de servicios, las transacciones con bancos o externos se reducen y, por lo tanto, se ahorran los fees hacia los bancos.

### 04. Reducción en los "spreads" de ejecución de compra y venta de divisas

Al implementar una estructura de *In House Banking*, el grupo corporativo también se verá beneficiado al utilizar las divisas a nivel grupo de una manera más eficiente. Al tener que ir a comprar y vender divisas a un tercero (en este caso una institución financiera) el banco genera ingresos a través del *spread* de la compra y venta de las mismas y el costo lo absorben los corporativos. Al implementar un *In House Bank*, el grupo corporativo podrá acudir al banco interno para sus requerimientos de divisas, además tener mejor visibilidad para aprovechar posibles coberturas naturales dentro del grupo, sea de riesgos financieros como tipo de cambio, tasas de interés y "commodities".

### 05. Straight Through Processing

Al centralizar las operaciones de manejo de liquidez de un grupo corporativo, y al implementar una herramienta tecnológica para administrar la entidad financiera, se pueden alcanzar niveles de automatización transaccionales importantes. Esto permitirá a la tesorería en general enfocarse a reducir las horas hombre dedicadas a actividades netamente operativas y enfocarse en analizar datos y ser un aliado estratégico para el CFO.

# Nuestra solución

La centralización de la tesorería es cada vez más una prioridad para los ejecutivos financieros en los grupos corporativos. Si bien hay varios modelos que se pueden implementar para la centralización del manejo de liquidez del grupo, el *In House Bank* es un método que cada vez gana más fuerza. Este modelo operativo de tesorería es muy común en Europa y Estados Unidos, Latinoamérica todavía tiene un área de oportunidad muy importante en este segmento.

En Deloitte Treasury Advisory Services para Latin America contamos con una metodología clara para realizar un análisis completo de implicaciones y posibilidades de la implementación de estructuras de centralización de la tesorería (incluyendo centros de servicios compartidos, *Treasury Hubs* e *In House Banks*). Considerando que no hay modelo de centralización de tesorería que sea *"One size fits all"*, te acompañamos en la evaluación y análisis de la estructura apropiada con base en el perfil operacional del grupo corporativo. Dentro de este análisis se considera el "estado actual" y con base en un análisis de prioridades operativas, se elabora el *"future state"* de la arquitectura de manejo de liquidez de un corporativo. Con un enfoque multidisciplinario incluyendo equipos fiscales, legales y operativos se valida que dicha estructura cumpla tanto con las regulaciones de los países, así como la medición y beneficios de impacto en cuestión.

Como se mencionó previamente, el *"enablement"* tecnológico es esencial para que un proyecto de *In House Banking* sea exitoso. Por esto, nuestra solución, evalúa la infraestructura tecnológica actual del grupo haciendo un *benchmarking* con los requerimientos funcionales necesarios para la implementación y administración de un banco interno. Adicional a esto evaluamos herramientas que puedan cubrir los *gaps* identificados para poder administrar un banco interno. El mercado de proveedores de soluciones tecnológicas es amplio, cada herramienta tiene sus particularidades y no todas encajan completamente a la arquitectura actual de TI y a los requerimientos funcionales de un proyecto de centralización. En nuestro acompañamiento desarrollamos *Request for Proposals (RFPs)* para asegurarnos que los vendedores cumplan con las expectativas y el proyecto sea un éxito. Con base en un análisis cuantitativo y cualitativo para elegir al proveedor que mayor sinergia genere con la arquitectura de TI y con los requerimientos funcionales solicitados.

Por último y reiterando la importancia del aliado estratégico bancario para la implementación de un *In House Bank*, te acompañamos en el proceso de evaluación y selección del mismo. Dentro del alcance de este acompañamiento evaluamos la estructura bancaria actual y con base en los *gaps* identificados, elaboramos un *Request for Proposal (RFP)* haciendo *"challenge"* a los principales bancos del mercado.

Finalmente, evaluamos las respuestas de los bancos con base en un análisis cuantitativo y cualitativo para asesorar a la entidad en su elección del partner o socio bancario que más se acople a las necesidades del grupo corporativo.

Un modelo de centralización de la tesorería efectivo puede tener un gran impacto en la eficiencia de recursos internos de la compañía. Como resultado, el grupo obtendrá mejores métricas de liquidez en sus balances financieros, así como también mitigará riesgos en operaciones al centralizar el manejo de efectivo del grupo.



# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.