



# El camino a la cima: la transformación digital en Royal FrieslandCampina

CASO DE ESTUDIO DE KYRIBA

**Royal FrieslandCampina es una de las empresas de productos lácteos más grande del mundo; una cooperativa con más de 18 000 productores asociados en los Países Bajos, Alemania y Bélgica.**

Hace cinco años, el equipo de tesorería de la empresa decidió sustituir al creador de políticas corporativas por un departamento de tesorería estratégico y proactivo, con un equipo de operaciones centralizadas como parte de la nueva estructura organizativa. El propósito de este cambio era obtener una visión y un control global de la liquidez de la empresa y cubrir las funciones de tesorería básicas en los centros de servicios compartidos.

El primer paso consistía en la implementación de un centro de pagos centralizados que permitiese estandarizar los procesos de pagos globales. Después de que uno de los principales bancos de gestión de tesorería anunciase el cese de sus servicios de gestión de tesorería globales, el equipo de tesorería corporativo supo que, si pretendían iniciar el cambio y lograr los resultados previstos, cada miembro del equipo debía centrarse en un aspecto. Se creó un equipo específico de operaciones de tesorería que contaría con un gerente del proyecto y un gerente de sistemas de tesorería. Otro elemento clave de los fundamentos de esta transformación era el desarrollo de una estrategia de TI dedicada y elaborada por el equipo de tesorería que definiese unas directrices claras para la selección de sistemas nuevos. La elección de soluciones en la nube fue especialmente importante para garantizar el futuro éxito de las operaciones de tesorería, dado que permitirían reducir la dependencia general del equipo interno de TI y disponer de una versión permanentemente actualizada para acelerar la toma de decisiones.



**FrieslandCampina**

**Sede central:**

Amersfoort, Países Bajos

**Ingresos:**

11.600 mill. euros

**Empleados:**

23 769

**Oficinas:**

34 países

« **Ahora contamos con las herramientas necesarias para optimizar nuestros flujos y procesos de tesorería de manera rápida y eficaz. Podemos proporcionar una visión interna más exacta y dotar de autoridad a nuestras partes interesadas. Además, gracias a la automatización, disponemos de más tiempo para elaborar nuestras estrategias.** »

— Jeroen Brieffies

Director de Operaciones de Tesorería de  
Royal FrieslandCampina



Esta configuración aceleró el desarrollo de un proceso de cobro y pago global óptimo que, a la larga, permitiría ahorrar mucho más tiempo y costes, y causaría menos errores gracias a una infraestructura de TI eficiente y fiable. El proyecto Everest, que así se llamó, nació en 2017 para cumplir estos objetivos. Tras debatirlo detenidamente con las partes interesadas, el plan del proyecto se organizó en cuatro campamentos para alcanzar la cima.

**1) Netting interempresarial:** los equipos de servicios compartidos dedicaban un tiempo considerable a subsanar errores de las facturas internas. La liquidación de los pagos internos se procesaba en bruto a través de cuentas bancarias externas. En 2017, el equipo de tesorería corporativo seleccionó Coprocess como herramienta de netting global para ajustar y analizar el netting mensualmente. Ahora, el netting de un millón de facturas al año se ha convertido en un proceso que se lleva a cabo de manera continua y, de este modo, libera parte del trabajo de los centros de servicios compartidos a fin de mes, ahorrando hasta 100 000 euros anuales en gastos de transacciones. Dicho esto, el mayor ahorro procede de la optimización del proceso.

**2) Módulos bancarios internos (in-house banking):** para proporcionar una base que permitiera reducir aún más los pagos externos y alejarse del pooling nacional, se optó por un sistema bancario interno que se implementó en 2018. Durante el proceso de selección, Kyriba proporcionó a FrieslandCampina la oportunidad no solo de establecer un sistema bancario interno sólido, sino también de actualizar e integrar el sistema de gestión de tesorería (TMS) en una única solución. La solución global se implementó en seis meses y vio la luz a finales de 2018, con la funcionalidad de tesorería completa y un banco interno.

Gracias al énfasis que el equipo pone ahora en la excelencia operativa, el proyecto Everest ha logrado terminarse dentro del plazo previsto, con procesos integrados, sin interrupciones, dentro del presupuesto y con resultados que superan las expectativas. «Estamos tremendamente orgullosos del proceso de transformación digital iniciado por el equipo de tesorería», declara el director de Operaciones de Tesorería, Jeroen Brieffeis. «Ahora contamos con las herramientas necesarias para optimizar nuestros flujos y procesos de tesorería de manera rápida y eficaz. Podemos proporcionar una visión interna más exacta y dotar de autoridad a nuestras partes interesadas. Además, gracias a la automatización, disponemos de más tiempo para elaborar nuestras estrategias».

## Proyecto Everest de FrieslandCampina

### Cima del Everest

**Campamento 4**  
Gestión de riesgos del FX

**Campamento 3**  
Central de pagos

**Campamento 2**  
Banco interno

**Campamento 1**  
Netting interempresarial

### Campamento base

- Un sistema SAP para toda la empresa
- Administración transferida a centros de servicios compartidos
- Centro de pagos único

Tras la conversión de los pools nacionales a pools con balance cero, el banco interno tiene más de 180 cuentas y un saldo de 3700 millones de euros. Los primeros pagos no efectuados en efectivo correspondientes a interés interempresarial, FX y netting se han registrado a través del banco interno y el número de cuentas bancarias externas se ha reducido a 50.

**3) Central de pagos:** una vez instaurado el banco interno, el último paso hacia la cima es la implementación de una central de pagos. Con el uso de cuentas virtuales, FrieslandCampina pretende reducir aún más el número de cuentas bancarias y hacerse con el control de los flujos de efectivo entrantes y salientes. En 2019, se inició una implementación piloto con varios bancos.

**4) Más allá de la cima:** FrieslandCampina trabaja incansablemente en la optimización digital y hace uso de la eficaz configuración del equipo de operaciones de tesorería para lograr sus objetivos. El siguiente punto de la agenda es la implementación del módulo de gestión de riesgos de FX de Kyriba (anteriormente, FiREapps) con el objetivo de automatizar las operaciones comerciales de cambio de divisas, y de poder calcular y supervisar centralmente el riesgo cambiario. La RPA (automatización robótica de procesos) también se implementará para reducir aún más los pasos manuales de los procesos de tesorería y netting.