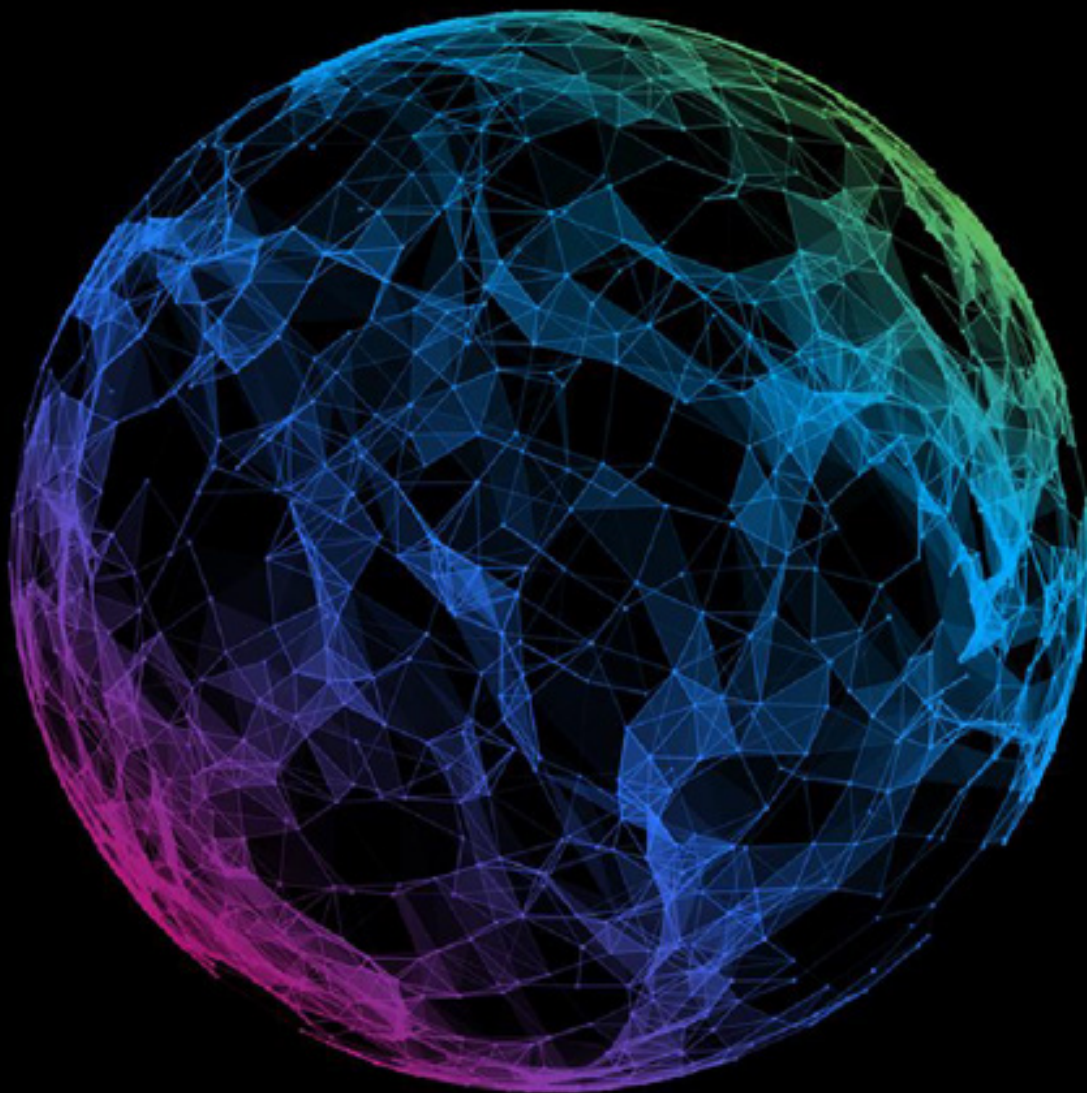


Deloitte.



Encuesta global de tesorería de Deloitte

Noviembre de 2024

Introducción

Deloitte se complace en publicar su Encuesta Global de Tesorería Corporativa bienal 2024.

Agradecemos a los 213 clientes de todo el mundo que han participado en este ejercicio. Nuestros clientes representaban una base del sector, lo que nos permitió conectar los puntos y recopilar las siguientes percepciones:

- 1** **La gestión del riesgo de liquidez sigue siendo una prioridad absoluta** para los tesoreros. Esto se vio acentuado por las altas tasas de interés mundiales y por las vulnerabilidades bancarias en algunos países. En relación con esto, otros mandatos de los directores financieros para los tesoreros incluían ser administradores eficaces del balance de las empresas y apoyar al liderazgo financiero en la optimización del capital trabajo.
- 2** Como en años anteriores, los tesoreros siguen indicando que **es importante mejorar la capacidad para pronosticar los flujos de caja**. Menos de una cuarta parte de las organizaciones encuestadas identificó la madurez de las capacidades de pronóstico de efectivo, como superiores al promedio. Las empresas siguen esforzándose por cotejar datos procedentes de fuentes dispares, para elaborar pronósticos de efectivo sólidos. El posicionamiento de efectivo, una actividad básica de tesorería también fue considerado un reto por algunas organizaciones, con 22% de los encuestados indicando que la madurez de sus capacidades de posicionamiento de efectivo requiere desarrollo.
- 3** Varios tesoreros han identificado **casos de uso para la IA Generativa, como el pronóstico del flujo de caja, el posicionamiento del efectivo y la gestión del riesgo de mercado**. En el momento de la encuesta, pocas empresas habían empezado a implantar soluciones de IA Generativa, y aún menos estaban obteniendo beneficios de soluciones plenamente desarrolladas y maduras.
- 4** **La tecnología de tesorería sigue centrada en unos pocos proveedores mundiales**. Desde nuestra última encuesta, los encuestados han indicado una mayor adopción de tecnología para la contabilidad de tesorería, la administración bancaria y la gestión de relaciones. Para muchos de ellos, las previsiones de tesorería siguen basándose principalmente en hojas de cálculo. En general, las empresas que adoptan tecnología de tesorería esperan obtener beneficios relacionados con la automatización de los procesos manuales, la institucionalización de los controles del sistema para los pagos y el aumento de las capacidades de elaboración de informes y cuadros de mando.
- 5** Los tesoreros han indicado una mayor **disposición a tercerizar las actividades operativas de tesorería** en tecnología de tesorería, administración de cuentas bancarias, *in house bank* y pagos de tesorería.

Esperamos que disfrute de la lectura de este informe y que encuentre ideas beneficiosas para usted y para su organización.

Deloitte cuenta con una de las mayores prácticas de asesoramiento en materia de tesorería. En los Estados Unidos, y en todo el mundo, a través de la red de firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, más de 600 profesionales de Asesoramiento de Tesorería trabajan para servir a los clientes en proyectos de transformación de tesorería, preparación de tesorería para transacciones de fusiones y adquisiciones, e implementación de tecnología.

Le invitamos a establecer comunicación con su contacto local de Deloitte, cuando desee una plática más profunda sobre cualquiera de los temas presentados en esta encuesta. Para la transformación de la tesorería, Deloitte en México y Latinoamérica cuenta con especialistas de amplia experiencia en servicios profesionales de tesorería, riesgos financieros, aplicación de herramientas tecnológicas de tesorería e implementación de estructuras de liquidez, como el cash pooling e in house banking. Si usted desea obtener más información sobre cómo establecer la estrategia de tesorería indicada para su organización, le invitamos contactar a nuestro especialista: Jon-Fredrik Stryker.



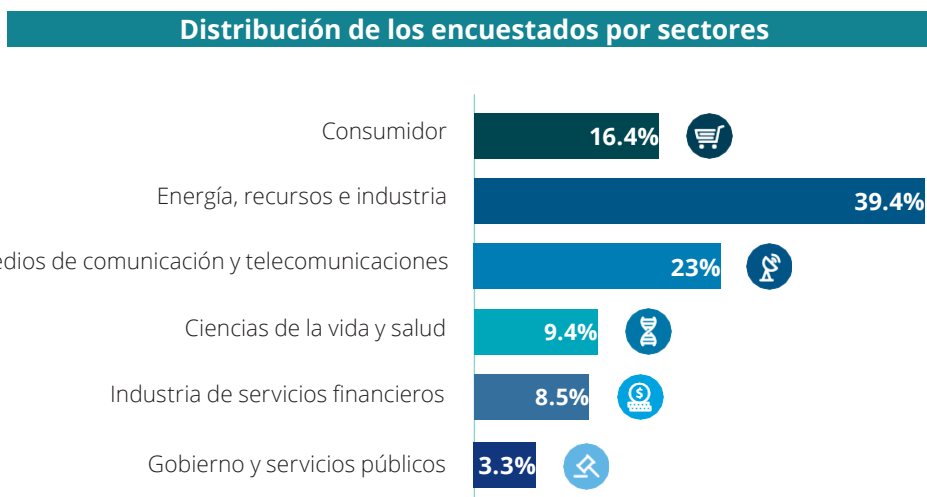
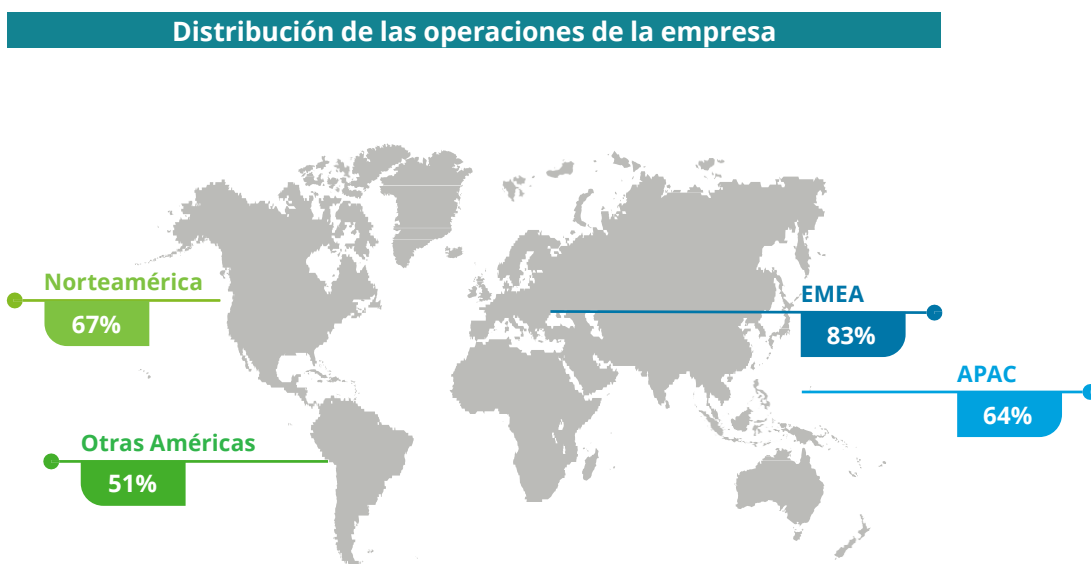
Niklas Bergentoft
Socio Líder de Treasury Advisory
Services
Deloitte Global



Jon Fredrik Stryker
Socio Líder de Treasury Advisory
Services
Deloitte Spanish Latin America
jstryker@deloittemx.com

Datos demográficos de la encuesta

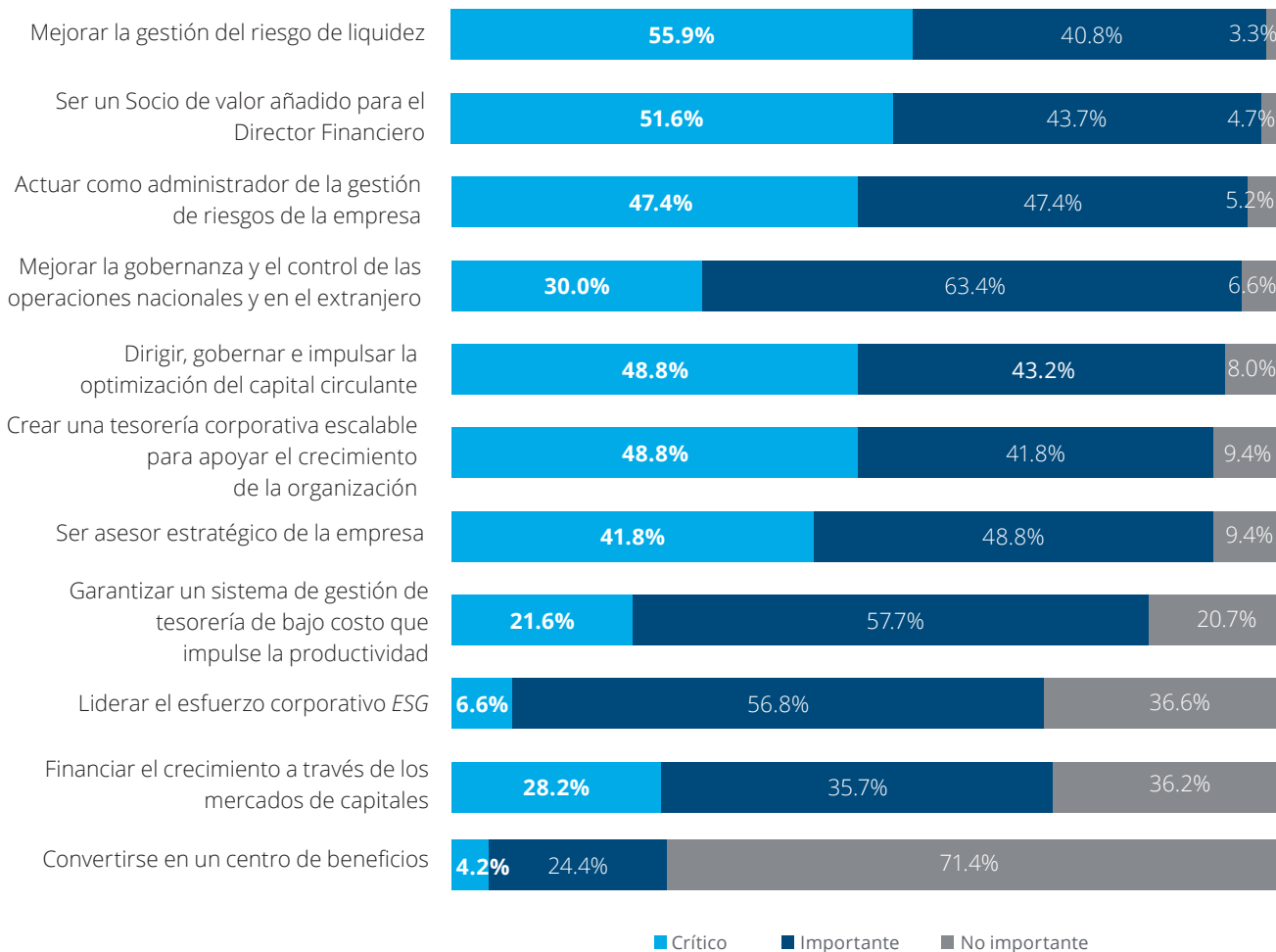
La Encuesta Global de Tesorería 2024 contó con la participación de 213 encuestados(as) de diversos sectores y países. Los resultados de la encuesta ofrecen valiosos datos sobre las tendencias y la evolución en el ámbito de la tesorería.



El tesorero estratégico

Principales mandatos definidos para la función de tesorería

En consonancia con nuestras encuestas anteriores, la principal prioridad fijada por los Directores Financieros para sus departamentos de tesorería, es centrarse en mejorar la gestión del riesgo de liquidez. Recientes acontecimientos, entre ellos la volatilidad de los tipos de interés en muchas partes del mundo, han intensificado la atención que los ejecutivos de finanzas corporativas prestan a la liquidez. En el contexto posterior a la pandemia, en el que muchas empresas siguen apostando por un entorno de trabajo híbrido, la atención a la mejora de la gobernanza y el control de las operaciones ha seguido aumentando en importancia general.





Nuevos mandatos del Director Financiero en 2024

La dirección de los esfuerzos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) se añadió a la encuesta de este año, y 64% de los encuestados indicó que era un mandato crítico o importante de su Director Financiero. Esto se debe, probablemente, a la inclusión de las evaluaciones ASG en la metodología utilizada por las agencias de calificación.



Mandatos priorizados por el Director Financiero, en 2024

La creación de una tesorería corporativa escalable para apoyar el crecimiento de la organización ha subido dos posiciones, en comparación con los resultados de la encuesta de 2022, y es considerada como un enfoque crítico por casi 49% de los encuestados, frente a 39% en 2022.



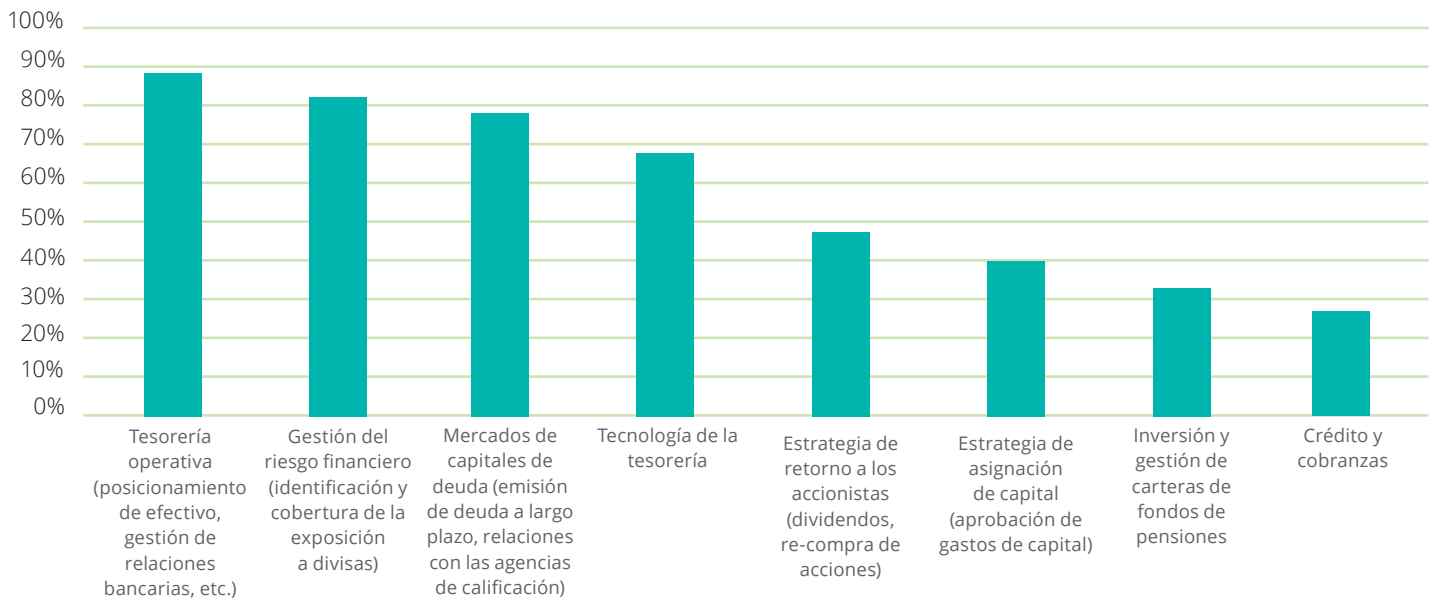
Mandatos menos importantes

Por último, aunque la tesorería como centro de beneficios sigue ocupando el último lugar en la clasificación de los principales mandatos, el número de tesoreros que indican que no es importante en absoluto, se ha reducido en un 9%. El entorno de tipos de interés más altos que muchos países y divisas han experimentado en los dos últimos años, ha llevado a los tesoreros a asumir su papel en la reducción de la tesorería ociosa y a invertir los excedentes de tesorería permanentes o temporales, y ha hecho que la comunidad de tesorería se centre en la generación de un rendimiento de la inversión de los excedentes de tesorería que permanecen en el balance de la empresa.

Funciones estratégicas de la tesorería

Entre los(as) encuestados(as), 96% afirmó que ser un socio de valor agregado para el Director Financiero forma parte de su mandato. Sin embargo, cuando se les preguntó por el alcance y las responsabilidades que corresponden a la función de tesorería, las responsabilidades estratégicas, como la estrategia de retorno a los accionistas y la asignación de capital, son actividades de valor agregado con una participación relativamente baja de la tesorería. Esto sugiere que hay potencial para aumentar la eficiencia dentro de las organizaciones financieras y que esto puede lograrse alineando más estrechamente las capacidades de los equipos de tesorería con los objetivos estratégicos del CFO.

Funciones desempeñadas únicamente por el equipo de tesorería



Los tesoreros se están convirtiendo en la fuerza motriz de la cultura del efectivo en una organización, aunando su función tradicional de gestionar el riesgo de liquidez y de garantizar el acceso a los mercados financieros con una función más orientada a la estrategia para la asignación de capital dentro de la organización y la dirección del retorno a las estrategias de los accionistas. Menos de 50% de los encuestados combina hoy estos dos papeles dentro de la función de tesorería.



Una perspectiva de las operaciones de tesorería

Afrontar los principales retos de tesorería

La visibilidad de las operaciones globales, el efectivo y la exposición a riesgos financieros sigue siendo el área que más retos y tiempo consume a los ejecutivos de tesorería encuestados, seguida de las capacidades digitales y la liquidez. El entorno de los tipos de interés y el persistente temor a una recesión económica juegan un papel importante en la mente de los tesoreros, a la hora de considerar la liquidez, que subió en la clasificación, en comparación con la encuesta anterior. La gestión de la liquidez y la mejora de las capacidades de previsión de efectivo siguen siendo las principales prioridades de la comunidad de tesoreros.

La supervisión de la función de tesorería, por parte de los Consejos de Administración y la Alta Dirección, ha ganado importancia, y los tesoreros califican el reto de poder responder a las preguntas de su Consejo de Administración como más importante que en nuestra última encuesta. Curiosamente, dados los próximos cambios en las estructuras fiscales que traerá consigo el Segundo Pilar, los cambios en el modelo operativo impulsados por la reforma fiscal crean menos dilemas en la comunidad de tesoreros, en comparación con hace dos años.

Principales retos que enfrentan las organizaciones (5 retos fundamentales)¹



Principales prioridades de las organizaciones (3 prioridades fundamentales)²

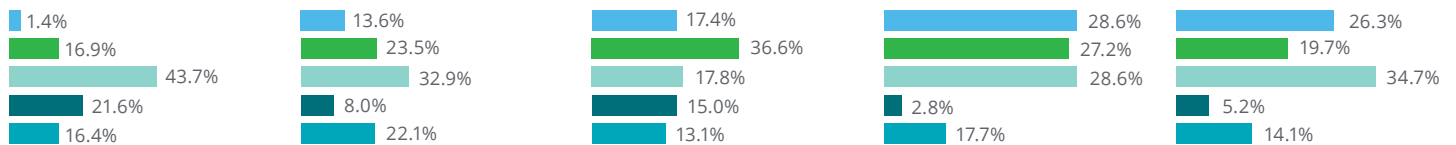


¹ Cada encuestado identificó los 5 principales retos de su organización.

² Cada encuestado identificó las 3 principales prioridades de su organización.

Evaluación de la madurez

Como añadido a la encuesta de 2024, se pidió a los participantes encuestados que calificaran la madurez de su función de tesorería en las cinco dimensiones que son fundamentales para la función de tesorería operativa.



Pronóstico de flujo de caja

- Como se muestra en la diapositiva anterior, 46% de los tesoreros ha indicado que la mejora de las capacidades de pronóstico de flujo de caja es una de las 3 principales prioridades.
- Solo 18% de los encuestados afirma que su capacidad de pronóstico está por encima de la media o es la mejor de su clase, mientras que 38% considera que su capacidad de pronóstico está por debajo de la media o requiere desarrollo.
- Las organizaciones suelen tener dificultades para cotejar datos procedentes de una serie de fuentes, con el fin de elaborar un pronóstico preciso, ya sea a partir de un mosaico de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) en los que las cuentas por pagar y por cobrar pueden proporcionar fuentes de futuros flujos de caja, o de pronósticos de negocios que suelen centrarse más en los ingresos y en el margen, que en los flujos de caja previstos.

Posicionamiento de efectivo

- Sorprendentemente, el posicionamiento de efectivo, que debería ser una de las actividades centrales de una función de tesorería, es un reto en la escala de madurez: poco más de 22% de los(as) encuestados(as) considera que la madurez de sus esfuerzos de posicionamiento de efectivo requiere desarrollo, y las grandes empresas observan una mayor brecha de madurez, en comparación con las empresas más pequeñas.

Concentración de efectivo

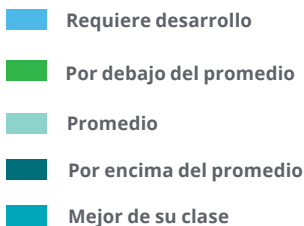
- Las herramientas de concentración de efectivo, como la mancomunación nacional y física, solo estaban al alcance de las grandes empresas, pero varias compañías más pequeñas y globales han desarrollado herramientas de concentración de efectivo más agresivas y eficaces.
- 54% de los encuestados considera que la concentración de efectivo es superior a la media o la mejor de su clase.
- A pesar de este optimismo, 36% de los encuestados considera que la repatriación de efectivo es uno de los principales retos.

Gestión del riesgo de tipos de interés

- La volatilidad de los tipos de interés y de los tipos de cambio ha sido mayor en los dos últimos años que en los 10 anteriores.
- Casi 56% de las empresas participantes se considera por encima de la media o las mejores de su categoría.
- Como se muestra en la diapositiva anterior, el 39% de las organizaciones considera que la volatilidad de las divisas es uno de los principales retos a los que se enfrenta su organización.
- Las respuestas indican que las empresas más pequeñas parecen ser las que más luchan contra los retos que plantea la volatilidad de las divisas.

Administración de cuentas bancarias y gestión de cuentas

- En particular, las medianas empresas consideran que sus capacidades en este ámbito están por debajo de la media o requieren desarrollo.
- Aunque herramientas como las cuentas virtuales están bien establecidas, el número de cuentas bancarias que necesita la empresa puede ser un obstáculo para generar eficiencias y eliminar cuentas innecesarias.
- 57% de los(as) encuestados(as) indica que se utiliza un sistema de gestión de tesorería (TMS) como parte de esta función. Un sistema de gestión de tesorería puede ayudar a realizar algunas tareas relacionadas con la gestión de cuentas bancarias, con el cumplimiento anual de las normas de conocimiento del cliente y la administración, y con la comunicación de los firmantes, pero muy a menudo sigue siendo un ejercicio manual.



Apetito de la tesorería para tercerizar funciones

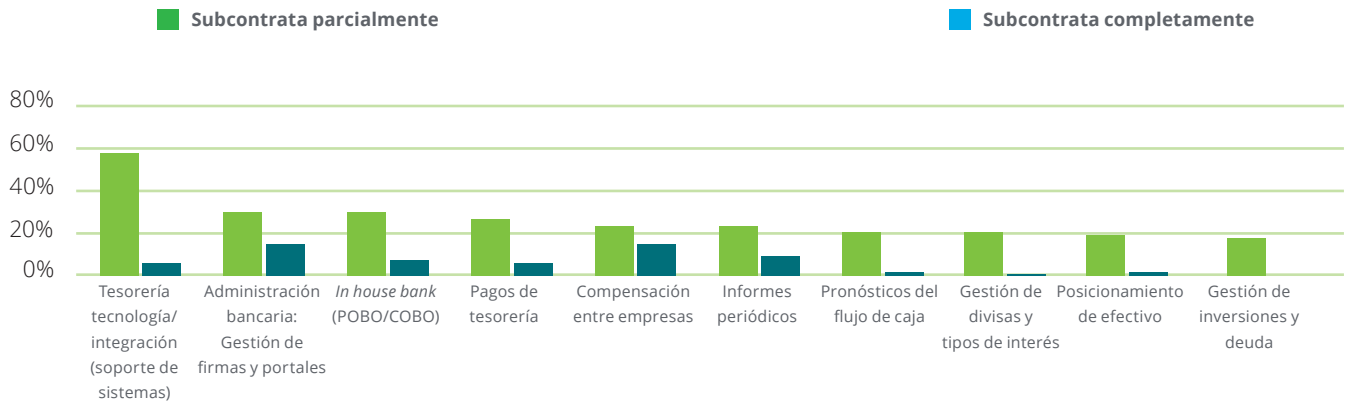
Las tendencias más destacadas que se desprenden de las respuestas recientes en relación con la subcontratación indican que: 1) existe una clara división entre la disposición a subcontratar funciones operativas frente a funciones estratégicas, y 2) hay una gran demanda de subcontratación de apoyo tecnológico externo en materia de tesorería. Además, los resultados sugieren que las empresas más pequeñas están más dispuestas a subcontratar que sus homólogas más grandes, que a menudo cuentan con talento interno. Sin embargo, incluso las organizaciones más grandes han mostrado interés por el apoyo externo para determinadas funciones.

Tecnología de la tesorería

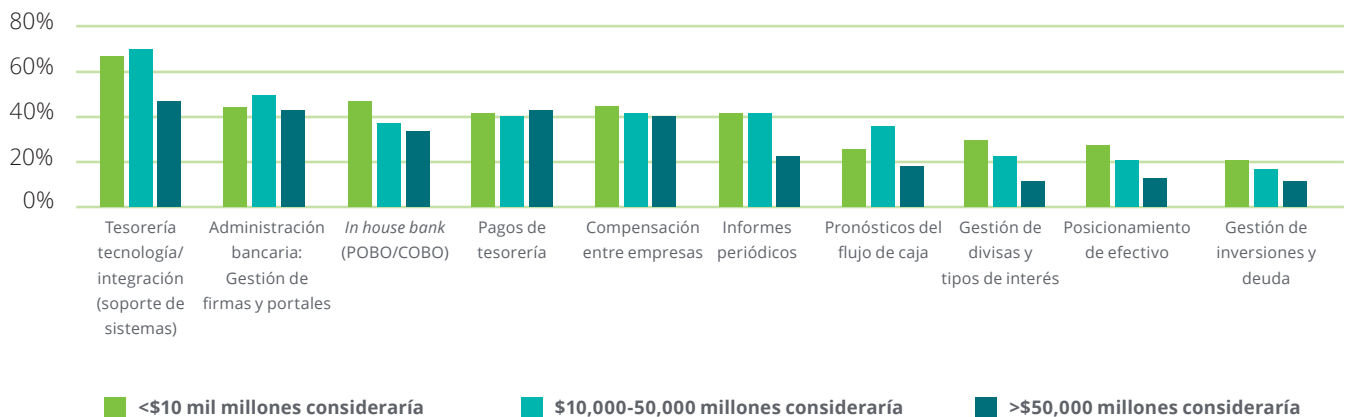
Las pequeñas y medianas empresas son las más propensas a considerar la subcontratación de la tecnología de tesorería, debido al ahorro en contratación y a la dificultad de encontrar personas con experiencia en la materia. La posibilidad de ampliar la asistencia de servicios profesionales, según sea necesario, en función de las distintas fases del ciclo tecnológico (*post-Go Live, business as usual*) es un incentivo atractivo para considerar la subcontratación.

Actividades operativas vs. actividades estratégicas

Ser un socio de valor agregado para el director financiero se ha identificado como un mandato principal para los tesoreros en 2024 y la menor disposición a tercerizar actividades estratégicas como la gestión de inversiones y deuda, el posicionamiento de efectivo, la gestión de divisas y tipos de interés, y el pronóstico de flujos de caja así lo refleja. La encuesta indica una mayor disposición a subcontratar actividades tácticas como la administración de cuentas bancarias y los pagos de tesorería.



Consideraría la tercerización por tamaño



Adopción de tendencias

Adopción de la IA Generativa e impacto previsto

La Inteligencia Artificial Generativa (GenAI) ha suscitado un gran interés en el ámbito de la transformación de la tesorería y de las finanzas. Los(as) encuestados(as) identificaron los casos de uso más populares dentro de la tesorería, como el pronóstico del flujo de caja, el posicionamiento del efectivo y la gestión de divisas y tipos de interés. Pocas empresas han desarrollado y aprovechado plenamente los beneficios de las capacidades maduras de GenAI; la mayoría de las empresas se encuentra, actualmente, en las fases de identificación de casos de uso o de definición de soluciones. A pesar de las muchas ventajas que ofrece esta tecnología, aún quedan varios obstáculos para su adopción con éxito, como la escasez de expertos que comprendan realmente cómo integrar GenAI en las operaciones de una empresa y la existencia de fuentes de datos e infraestructuras fiables.

Los riesgos que conlleva la utilización de GenAI incluyen el impacto en posibles datos sensibles, como los estados financieros y las cuentas bancarias. El impulso para el cambio está siendo generado por el liderazgo dentro de las diferentes funciones de la organización, y un reto para los directores financieros ha sido determinar cómo GenAI afectará a sus líneas de negocio y cómo abogar por esas eficiencias en toda la organización. Las instituciones con visión de futuro están estableciendo centros de excelencia para desarrollar mejores estrategias interfuncionales en GenAI que ayuden a mitigar los riesgos, al tiempo que aportan los mayores beneficios al negocio. mejores estrategias interfuncionales en GenAI que ayuden a mitigar los riesgos, al tiempo que aportan los mayores beneficios al negocio.



Pronóstico del flujo de caja

- Las funciones que dependen del aprovechamiento de los macrodatos pueden obtener mayores beneficios de la adopción de GenAI.
- El mayor caso de uso identificado por los(as) encuestados(as).
- Ofrecer grandes mejoras en el análisis predictivo.
- Puede tener en cuenta tendencias como los pagos y los cobros previstos, la especificidad de los proveedores y la variabilidad del tipo de cambio.



Posicionamiento de efectivo

- Segundo caso de uso más identificado.
- Posibles contrapartidas (por ejemplo, costos y esfuerzos tecnológicos) relacionadas con el establecimiento de una conectividad total con todos los socios bancarios e inversiones en todas las funciones de un TMS.
- Puede constituir una alternativa potencialmente más barata y relativamente precisa para establecer una conectividad total con los sistemas bancarios.

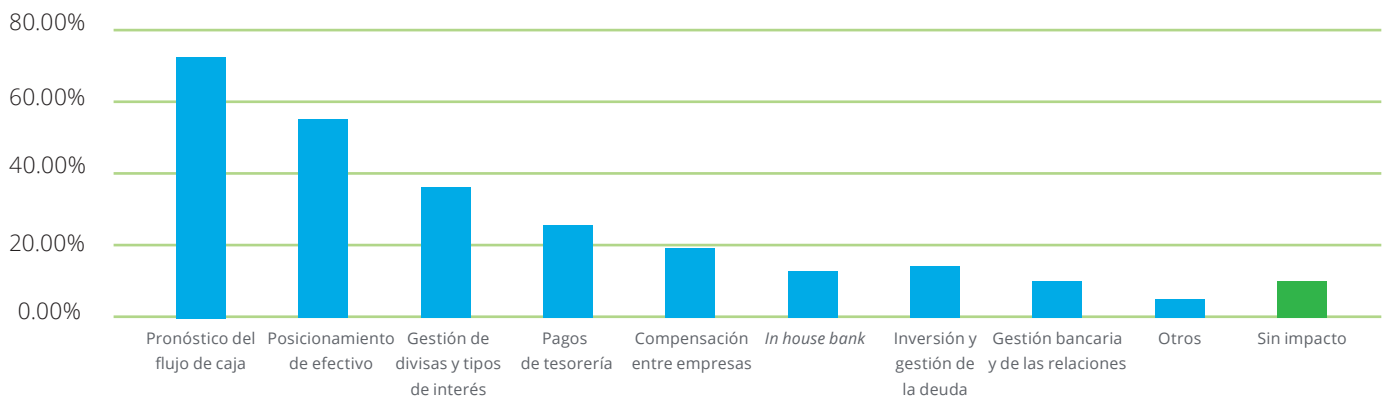


Posibles pasos siguientes para las empresas que invierten en capacidades de IA

- Definir casos de uso a nivel funcional
- Articular los beneficios financieros y no financieros de la implementación de casos de uso.
- Identificar los recursos internos para trabajar en los aspectos funcionales y técnicos del desarrollo.
- Construir pruebas de concepto (si es necesario, para demostrar los beneficios identificados).
- Trabajar con los líderes de la empresa y de TI para coordinar la implementación de casos de uso que afecten a funciones interdependientes.
- Desarrollar sólidas capacidades centralizadas de gobernanza y de supervisión para monitorear la efectividad de los casos de uso de GenAI implementados.

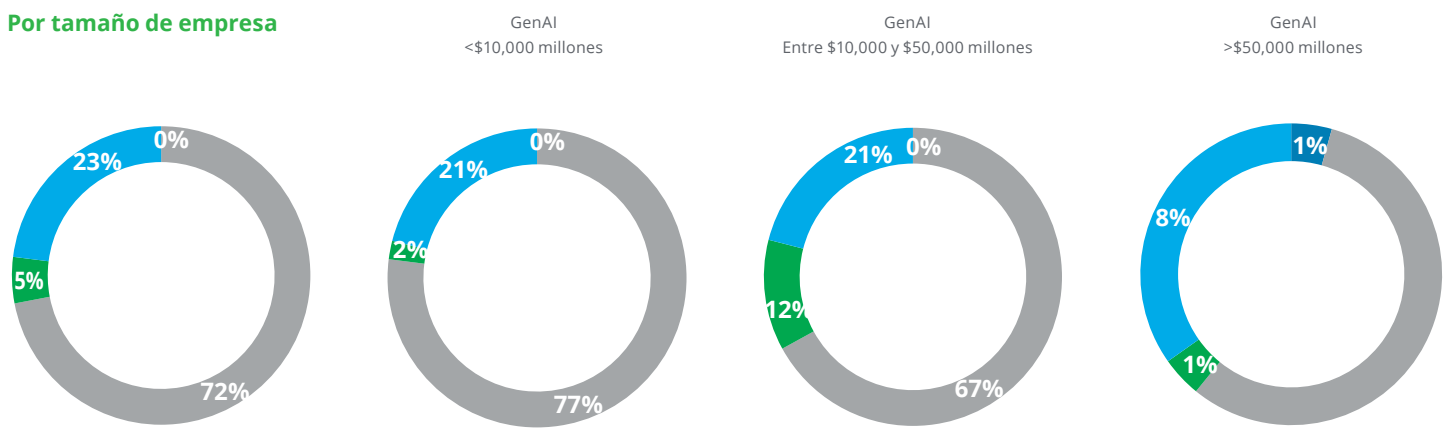
Adopción de la IA Generativa e impacto esperado (cont.)

Impacto esperado de GenAI



Implementación de la GenAI

Por tamaño de empresa



- No se ha considerado
- En implementación
- Ha definido las áreas de uso
- Madura y materializando los beneficios

Adopción de instrumentos de pago

La mayoría de las empresas encuestadas no tiene previsto adoptar nuevos instrumentos de pago en el próximo año, y sigue operando con formatos de pago heredados a través de *SWIFT* o conexiones de *host a host*. Muchas empresas realizan sus pagos mediante transferencias electrónicas, el método electrónico más caro, y varias siguen haciéndolo mediante cheques. Dependiendo del tamaño del mercado y del sector de la empresa, habrá distintos niveles de capacidad para afectar a los comportamientos de cobro de los proveedores y, en menor medida, a los comportamientos de pago de los clientes.

Pagos en tiempo real

- Los pagos en tiempo real son el instrumento de pago que más probabilidades tiene de ser adoptado en los próximos 12 meses.
- Impulso para la adopción, con el lanzamiento de FedNow¹ en 2023
- Permitirá a las empresas abandonar métodos de pago ineficaces y agilizar los procesos de cobro.
- Los pagos en tiempo real pueden ayudar a mejorar la gestión de la liquidez, la facturación instantánea y la visibilidad financiera en tiempo real.

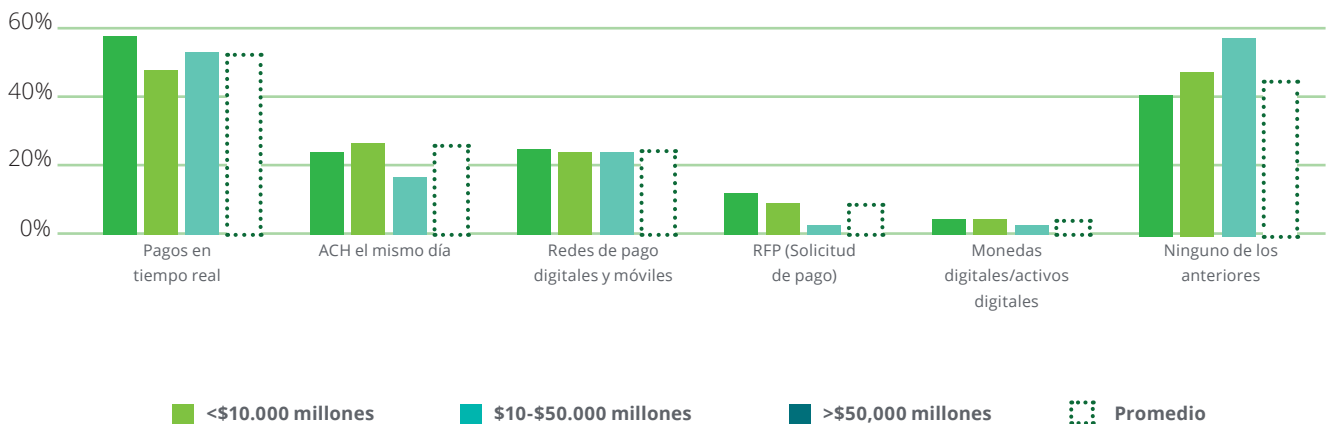
Redes de pago digitales y móviles

- La adopción suele depender del cliente.
- Los pagos y cobros a través de estas plataformas no suelen recaer en tesorería.
- Potencial de eficiencia en los pagos y aumento de las ventas/cobros mediante la adopción.

Monedas digitales/ activos digitales

- Notable reticencia a la adopción.
- Actualmente, no se ajustan a la tolerancia al riesgo de varias organizaciones.
- Las empresas han adoptado una actitud de «espera y verás» en un entorno normativo incierto.

Empresas que implantan nuevos instrumentos de pago en el plazo de un año, por tamaño de empresa



¹Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, «La Reserva Federal anuncia que su nuevo sistema de pagos instantáneos, el servicio FedNow®, ya está operativo», comunicado de prensa, 20 de julio

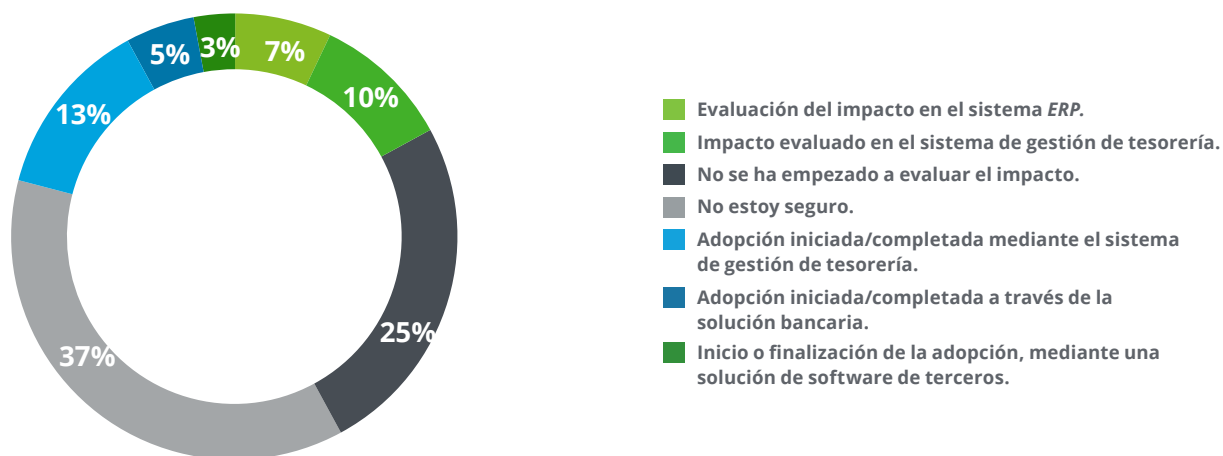


Adopción de ISO 2022

La mayoría de las empresas no ha empezado a evaluar el impacto de la adopción de ISO 2022, ni son conscientes de los impulsores externos de la implantación de ISO. Para los bancos, la transición de los mensajes terminados en móvil (*Mobile Terminated - MT*) ha sido ordenada por *SWIFT*, con las consecuencias de que determinados mensajes *MT* no serán compatibles después de la fecha límite de noviembre de 2025.

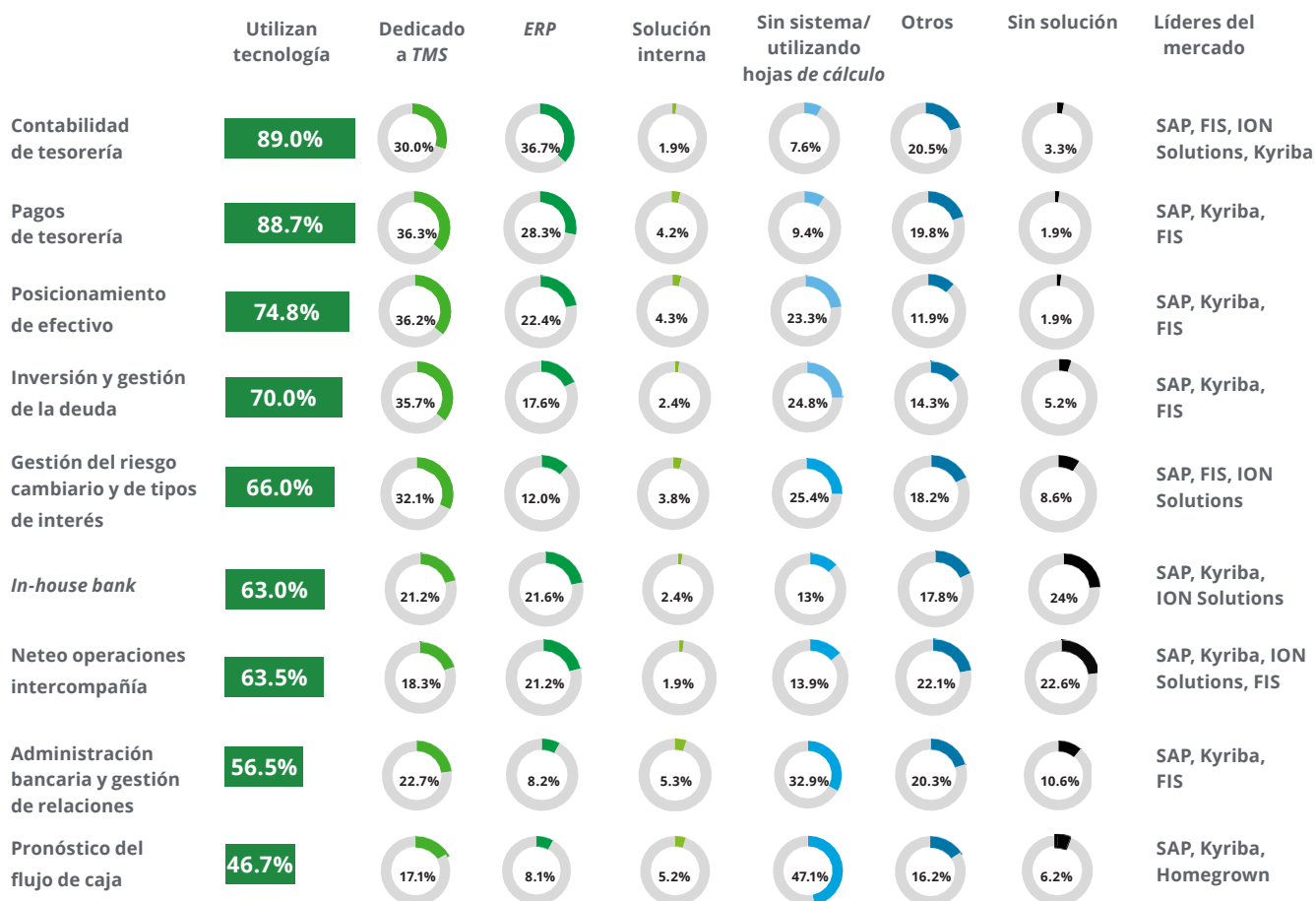
Hasta la fecha, muchos bancos no están presionando a sus clientes para que adopten el formato ISO 2022 y es probable que sigan convirtiendo a servicios los formatos heredados para sus clientes. Sin embargo, puede llegar un momento en que el mandato ISO 2022 se amplíe para incluir formatos corporativos de uso común y limite la capacidad de los bancos para realizar conversiones, de forma similar a la evolución experimentada con el cumplimiento de SEPA.

Mientras tanto, para aquellos clientes que se han convertido, se observan beneficios de la coherencia del formato y de las etiquetas de datos enriquecidas que facilitan y agilizan sus procesos cotidianos, como se desprende de nuestra experiencia con los clientes.



Tecnología de la tesorería

Desde la publicación de la Encuesta Mundial de Tesorería de 2022, el campo de la tecnología de tesorería ha experimentado un aumento de la adopción en la contabilidad de tesorería y en la administración y gestión de las relaciones bancarias, mientras que otras funciones han experimentado un escaso crecimiento.



El aumento del uso de sistemas para la contabilidad de tesorería se debe probablemente a la facilidad de configuración basada en reglas y a la creciente adopción de la norma ISO 20022 para los estados financieros, lo que ofrece grandes oportunidades de automatización.

El crecimiento de la administración bancaria y la gestión de las relaciones con los bancos viene a la par de un mayor enfoque general en el riesgo de contraparte en los Estados Unidos y en el extranjero, lo que pone de relieve la necesidad de tener visibilidad de las exposiciones a los socios bancarios. Al digitalizar la administración bancaria, las empresas mejoran sus controles, su gobernanza y la visibilidad de sus relaciones bancarias.

El mercado de TMS sigue dominado por unos pocos operadores mundiales que ofrecen soluciones que ayudan a los departamentos de tesorería a mejorar los procesos, los controles y la automatización.

SAP Treasury sigue siendo el sistema ERP más utilizado entre los encuestados, seguido de las soluciones Kyriba, FIS e ION TMS, según el módulo.

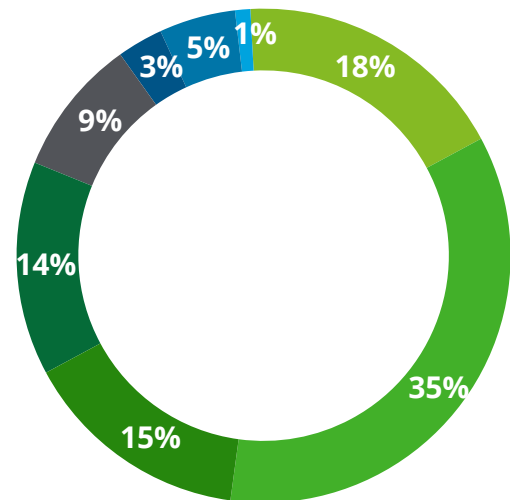
Ventajas y retos tecnológicos

La implantación de una nueva tecnología de tesorería o la sustitución de los sistemas heredados puede ser un compromiso de gran envergadura para muchas empresas, el cual requiere un estudio de viabilidad bien desarrollado que describa los beneficios tangibles e intangibles. Los(as) encuestados(as) consideran que los principales impulsores de la automatización son la reducción de los procesos manuales, la mitigación de los riesgos, la mejora de la visibilidad y la capacidad de elaboración de informes, y la garantía de un rendimiento, una velocidad, una calidad y una eficiencia operativa permanentes. Estas ventajas pueden aumentar significativamente la eficacia y eficiencia generales de las operaciones de una empresa.

Contratar a un implementador externo, como Deloitte, puede ayudar a reducir las carencias de recursos y conocimientos, así como permitir mejoras de la capacidad, mediante un enfoque transformador, a menudo en un plazo más corto, sin afectar a las actividades habituales.

¿Qué ventaja considera más importante a la hora de adoptar nuevas soluciones tecnológicas?

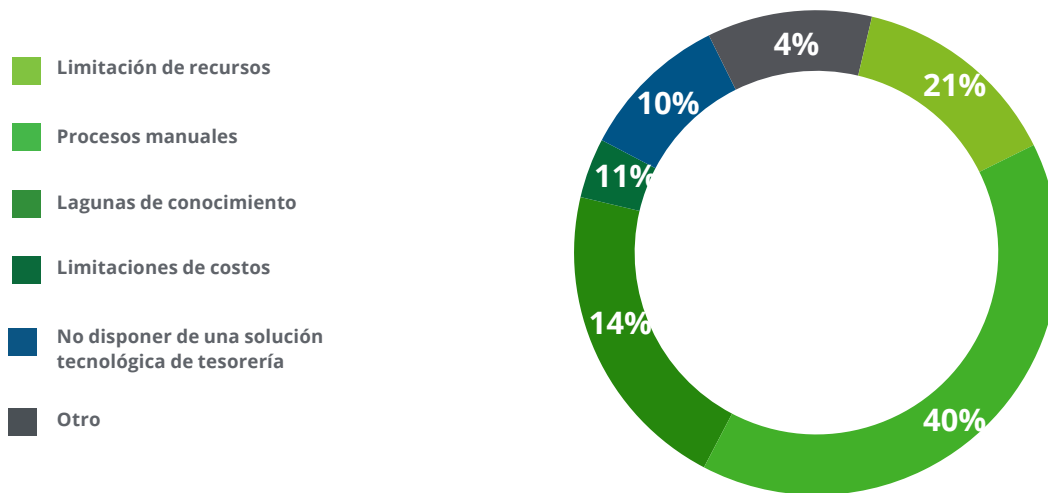
- Mitigación de riesgos (por ejemplo, menos errores humanos, mayor seguridad, más controles).
- Automatización de procesos manuales.
- Visibilidad y aumento de la capacidad de elaboración de informes.
- Rendimiento, velocidad, calidad y eficacia operativa las 24 horas del día.
- Escalabilidad para apoyar el crecimiento.
- Reducción de costos de los procesos actuales.
- No disponer de una solución tecnológica de tesorería.
- Empleados más satisfechos gracias a un trabajo menos repetitivo.



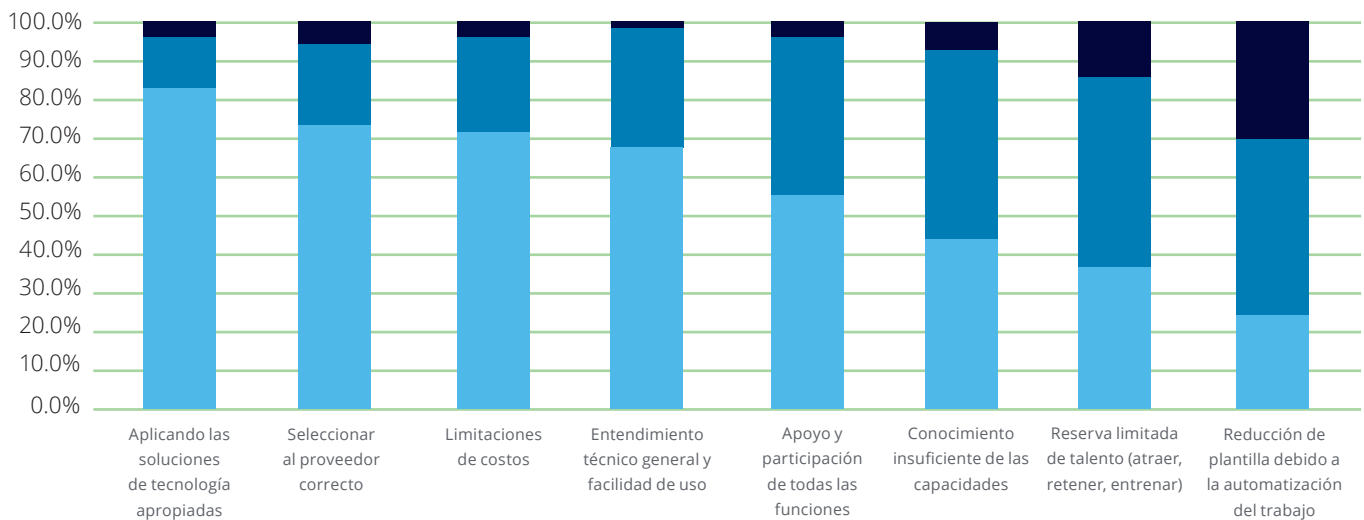
Consideraciones sobre la implementación de la tecnología de tesorería

Los mayores retos tecnológicos a los que se enfrentaron los(as) encuestados(as) fueron la aplicación de las soluciones tecnológicas adecuadas y la selección del proveedor adecuado. Las empresas se mostraron más cautas ante estos retos que ante las limitaciones de costos, lo que indica el reconocimiento de las ventajas de adoptar sistemas tecnológicos de tesorería y la voluntad de invertir en ellos. Contratar a un implementador externo, como Deloitte, puede ayudar a la tesorería en su proceso de digitalización, reducir las carencias de recursos y conocimientos y permitir mejoras de la capacidad a través de un enfoque transformador, a menudo en un plazo más corto, sin afectar a las actividades habituales.

¿Cuál considera que es su mayor carencia tecnológica?



Retos a la hora de implementar nuevas tecnologías








De acuerdo Normal En desacuerdo

Otros:

- Conectividad con otros sistemas.
- Paisaje fragmentado de ERP.
- Falta de apoyo del proveedor de TMS.
- Implantación fallida del sistema

Anexo

Definiciones¹ de la evaluación de madurez

	Requiere desarrollo	Por debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio	Mejor de la clase
 Posicionamiento del efectivo	El posicionamiento del efectivo es manual o se basa en hojas de cálculo. No se incluyen todas las cuentas bancarias.	El posicionamiento del efectivo está descentralizado con una automatización limitada y no se utiliza para la toma de decisiones de financiación o de inversión. Se incluyen todas las cuentas bancarias.	El posicionamiento de efectivo se centraliza manualmente a nivel de grupo; puede utilizarse para tomar decisiones sobre financiación o inversión. Se incluyen todas las cuentas bancarias.	El posicionamiento del efectivo está racionalizado y autocentralizado a través del ERP, pero no es capaz de realizar informes en tiempo real.	El equipo de liderazgo del grupo tiene visibilidad total, y en tiempo real, de las necesidades de efectivo de la organización, a través de TMS.
 Previsiones del flujo de caja	Pronóstico limitado del flujo de caja.	Los pronósticos se elaboran para periodos diarios y semanales a partir de la información facilitada por las unidades de negocio.	Elaboración de pronósticos para periodos semanales y mensuales, a partir de la información facilitada por las unidades de negocio; análisis de las desviaciones, para mejorar la precisión de los pronósticos.	Se realiza un análisis de las desviaciones con respecto a los datos reales y los previstos originalmente para mejorar la precisión de los pronósticos.	Automatización del flujo de caja
 Concentración del efectivo	No hay fondos comunes de efectivo; algunas regiones concentran manualmente el efectivo en el centro.	En algunas regiones se crean cuentas comunes, pero no en todas.	En algunas regiones, pero no en todas, se han creado cuentas comunes; en las zonas no incluidas en ellas, el efectivo se concentra manualmente mediante depósitos en el centro.	Concentración eficiente de efectivo mediante cash pools, barridos o procesos manuales.	<i>In house bank</i> en funcionamiento.
 Gestión del riesgo cambiario y de tipos de interés	No se han establecido políticas claras.	Las unidades de negocio gestionan sus exposiciones localmente, sin visibilidad ni supervisión desde el centro.	Existen políticas de grupo con algunas exposiciones cubiertas de forma centralizada, pero otras gestionadas localmente.	Cobertura centralizada.	Las coberturas se realizan en el momento oportuno, utilizando cotizaciones competitivas; las exposiciones se compensan en la medida de lo posible.
 Administración de cuentas bancarias y gestión de cuentas	Existen procedimientos ad hoc para abrir y cerrar cuentas bancarias; no hay visibilidad central de las comisiones bancarias.	La lista de todas las cuentas bancarias no está fácilmente disponible; visibilidad de algunas comisiones bancarias regionales.	Existen procedimientos para abrir y cerrar cuentas bancarias; las operaciones incluyen el control de las comisiones bancarias, pero no hay un repositorio central para el catálogo de tarifas.	Procedimientos sólidos para la apertura y el cierre de cuentas bancarias con doble autorización; las operaciones incluyen el monitoreo de las tarifas bancarias y el repositorio del catálogo de tarifas.	Procedimientos sólidos para abrir y cerrar cuentas bancarias con doble autorización; lista de todas las cuentas bancarias fácilmente disponible; comisiones bancarias totalmente controladas y visibles a nivel de grupo.

¹Esta hoja de puntuación ha sido desarrollada internamente por profesionales de tesorería de Deloitte.



Esta presentación contiene únicamente información general y Deloitte no presta, a través de ella, asesoramiento o servicios contables, empresariales, financieros, de inversión, jurídicos, fiscales o de otro tipo. Esta presentación no sustituye dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar a su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Además, esta presentación contiene los resultados de una encuesta realizada por Deloitte. La información obtenida durante la encuesta se ha tomado «tal cual» y no ha sido validada ni confirmada por Deloitte.

Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta presentación.

En este documento, «Deloitte» significa Deloitte & Touche LLP, filial de Deloitte LLP. En www.deloitte.com/us/about encontrará una descripción detallada de nuestra estructura jurídica. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para los clientes de atestiguar bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública.