

Modelos operativos
de la tesorería
Beneficios y retos para
los corporativos

Febrero 2022



22%

37%

63%

96%

72%

39%

70%

98%

Introducción

Durante los últimos años, uno de los principales objetivos de las empresas multinacionales ha sido alcanzar su descentralización estratégica y operativa, dado que, en la mayoría de las ocasiones, esto ha permitido que una organización responda mejor a las necesidades cambiantes de los consumidores en los diferentes mercados; sin embargo, aunque cada vez es más frecuente que un gran número de actividades empresariales básicas se lleve a cabo de manera descentralizada, la excepción ha sido la gestión de la tesorería, la cual ha ido en la dirección contraria.

En este aspecto, la centralización suele ofrecer algunas ventajas a las compañías; no obstante, los eventos de incertidumbre sociopolítica, los cambios regulatorios, el aumento de las políticas legislativas proteccionistas, las condiciones actuales del mercado y hasta la propia naturaleza de cada negocio reducen, en conjunto, la viabilidad de este modelo de gestión de la tesorería en determinadas industrias y regiones.

¿Cómo podemos elegir el modelo correcto para nuestro negocio? En este estudio de Deloitte, analizamos las principales características de cada una de estas opciones, e incluso detallamos en qué casos ha resultado favorable la adopción de una estrategia híbrida, que incorpore elementos de centralización y descentralización.

Es nuestro deseo que el presente documento le resulte útil y sea de su interés.

Principales características de la descentralización y la centralización

Tesorería descentralizada

Este modelo, históricamente, ha sido el más común entre las organizaciones, gracias a que permite gestionar de manera local las operaciones de tesorería, mientras que el control corporativo se lleva a cabo en otra ubicación, ofreciendo, como principal ventaja, la toma rápida de decisiones de los equipos con conocimiento local, sin el sufrimiento de retrasos ocasionados por procesos corporativos.

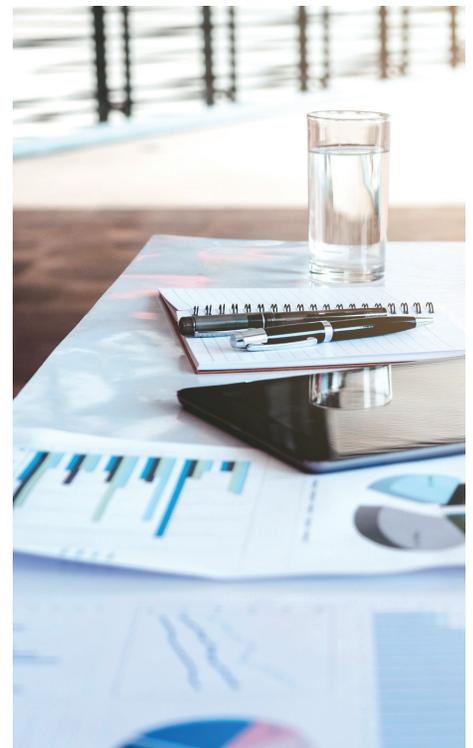
La descentralización suele ser la estrategia ideal en ciertas condiciones: 1) en aquellas empresas multinacionales que ofrecen un conjunto diverso de actividades comerciales; 2) en las organizaciones con necesidades geográficas complejas, que dependen del conocimiento local para la toma de decisiones en mercados desafiantes; y 3) en los conglomerados, ya que les ayuda a establecer cierto grado de estratificación y jerarquía ejecutiva.

Tesorería centralizada

Recientemente, gracias a la globalización, esta opción se ha popularizado entre las empresas multinacionales, ya que les permite aislarse de ciertos estancamientos presentes en economías locales. Contempla varios modelos aplicables en una organización, utilizando estructuras con sede regional, las cuales pueden ser supervisadas por las mismas compañías.

La tesorería centralizada tiene como objetivo principal racionalizar la gestión del efectivo en cada país donde una organización tiene presencia, y es común que se utilice, posteriormente, como un trampolín hacia el establecimiento de una estructura de sede regional consolidada, que permita a la empresa mejorar su visibilidad global de los fondos, su control y su gobernanza; lograr economías de escala, para reducir costos; y desarrollar centros de excelencia.

No obstante, aunque sus beneficios son muchos, es importante mencionar que un modelo de centralización de la tesorería demanda, de forma indispensable, la inversión en sistemas tecnológicos robustos y específicos, así como el rediseño y la homologación de los protocolos y procesos de gestión existentes.



Consideraciones para establecer una estrategia de tesorería

Además de entender las principales características de los modelos descentralizados y centralizados, es recomendable que las organizaciones, antes de elegir por una u otra opción, lleven a cabo una **evaluación de sus estrategias y modelos empresariales globales**, debido a que el conocimiento de su situación particular determinará, intrínsecamente, sus necesidades específicas de gestión de tesorería, así como los principales desafíos y cuestiones que deberán abordar, como el mercado objetivo, la competencia, los proveedores, la geografía, la normativa, los impuestos, entre otros.

Esto quiere decir que el establecimiento de la estrategia indicada para un negocio es un proceso complejo, ya que no solamente contempla los elementos enlistados previamente, sino que, del mismo modo, **demandamos que las compañías tengan una**

comprensión firme del modelo que han elegido –el centralizado o el descentralizado–, a fin de garantizar la eficiencia óptima de la tesorería de su negocio (por ejemplo, algunas empresas necesitarán contar con un conocimiento local que habilite la toma de decisiones rápidas; mientras que otras deberán establecer, de manera adecuada, economías de escala para reducir sus costos).

Por otra parte, aunque la tesorería ha experimentado, en los últimos años, una migración masiva hacia la centralización, las condiciones cambiantes del mercado y la evolución de las necesidades de negocio han ocasionado que algunas corporaciones reflexionen si realmente les conviene elegir entre estos dos polos y, en su lugar, han decidido adoptar un **método híbrido de gestión de su tesorería**, permitiendo a los equipos locales tomar decisiones rápidas, a

la par que se mejoran aspectos de seguridad y cumplimiento a través de una supervisión centralizada. Un ejemplo práctico de dicho modelo consiste en las subsidiarias encargándose de identificar los riesgos relacionados con su línea de negocio y luego solicitando a las operaciones de la oficina central que ejecuten las coberturas.

Sin embargo, independientemente de que una compañía elija un modelo de tesorería centralizado, descentralizado o híbrido, la **ubicación del centro de tesorería** es una decisión empresarial fundamental y requiere tener en cuenta muchos factores que incluyen, entre otros, la fiscalidad, las reformas del sistema bancario, la estabilidad política y económica de la región, la legislación, la presencia de profesionales calificados, los requisitos de reportes dispuestos por las autoridades y los costos de las operaciones.

Centralización de la tesorería: posibilidades y beneficios específicos

Anteriormente, las tesorerías centralizadas solían ser un modelo utilizado solo por grandes multinacionales o por empresas con un importante comercio intercompañía; pero, en la actualidad, este esquema se ha vuelto común entre compañías de menor tamaño y presencia. ¿Cuáles son las opciones de centralización más comunes entre las organizaciones y bajo qué circunstancias presentan los mayores beneficios?

Cuando el objetivo de una centralización es mejorar la eficiencia de los procesos, las empresas suelen recurrir a los **Centros de Servicios Compartidos**, los cuales agrupan en una única estructura las actividades que solían distribuirse localmente, para cada entidad o línea de negocio, con el objetivo de que no se dupliquen (como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas, etcétera).

En este escenario, el personal se dedica exclusivamente a realizar las tareas de una

función específica en toda la organización, lo cual permite a las empresas estandarizar los procesos y realizar economías de escala.

La eficiencia de un Centro de Servicios Compartidos proviene de maximizar la productividad de cada empleado; de posicionar a la empresa, de forma más favorable, con los proveedores, bancos y otros vendedores; y de facilitar los esfuerzos de cambio en toda la organización, a través de una estructura unificada.

No obstante, es importante recordar que, al implementar un Centro de Servicios Compartidos, la ubicación es un factor crucial, analizando la combinación óptima entre los costos, la mano de obra calificada y las zonas horarias más favorables.

Por otro lado, si se busca una mayor liquidez y eficiencia del riesgo, será aconsejable implementar **Centros Regionales de**

Tesorería que, a diferencia de los Centros de Servicios Compartidos – cuya orientación son solo las operaciones de caja–, se enfocan en todas las actividades de la Tesorería, lo cual quiere decir que representan una extensión de la tesorería de la sede central, vinculándose con las unidades operativas locales, actuando como centros de *expertise* (van más allá del aspecto operativo) y proporcionando a la empresa un mejor control de las cuentas y saldos globales.

El personal de los Centros Regionales de Tesorería suele depender directamente de la tesorería corporativa, para garantizar la coordinación de los esfuerzos y el intercambio de conocimientos en toda la organización. Es poco probable que los gastos en capital humano disminuyan con esta opción; sin embargo, es posible añadir o reasignar personal para proporcionar una respuesta integral a las necesidades y a la gestión de la liquidez de la región.

En conclusión, un Centro Regional de Tesorería ayuda a optimizar la utilización de la liquidez, al tiempo que aumenta el rendimiento de los saldos y gestiona, activamente, los riesgos, proporcionando una estrategia de relaciones bancarias más coordinada.

Otra posibilidad consiste en la implementación de estructuras de **In-House Banking (IHB)**, las cuales van más allá de la consolidación funcional de la tesorería, con el propósito de crear una entidad legal única que mantenga los saldos de la empresa y gestione sus exposiciones al mercado.

Como concentrador de saldos, un *IHB* permite a una empresa financiarse en múltiples lugares con efectivo disponible a nivel del grupo, lo cual reduce la dependencia a fuentes externas de financiación.

Además, el *IHB* disminuye la exposición al riesgo cambiario, porque, al concentrar las actividades de la tesorería, reduce el volumen de divisas externas, transacciones y cuentas bancarias, disminuyendo los costos y logrando la eficiencia en la tributación.

De igual modo, las organizaciones que optan por implementar un *IHB* resultan beneficiadas al acudir únicamente a un banco interno para sus requerimientos de divisas, en vez de la absorción del costo (*spread*) que se paga a una institución financiera. Asimismo, cuentan con una mejor visibilidad para aprovechar posibles coberturas naturales dentro del grupo, tanto de tipo de cambio como de tasas de interés. Adicionalmente,

la centralización de transacciones reduce los volúmenes de conciliación que previamente se tenían en cada país por separado, lo cual mejora la eficiencia operativa y optimiza la posición de negociación con un proveedor de servicios financieros, que fungiría como un aliado estratégico.

Sin embargo, alcanzar estas ventajas no es sencillo cuando una organización parte desde la descentralización, porque la creación de un *IHB* requiere una estrecha coordinación no solamente de la tesorería misma, sino de la Alta Dirección –que es responsable de la planificación y del análisis financiero–, y los objetivos de la nueva estructura necesitan estar alineados con los de la empresa en general. Además, un *IHB* contempla importantes consideraciones legales y conlleva consecuencias fiscales que deben analizarse antes de su implementación.

Finalmente, cuando las organizaciones desean alcanzar un nivel máximo de centralización, suele ser común que elijan las **estructuras On-Behalf-Of (OBO)**, las cuales forman parte de las más avanzadas del mercado actual.

Una *OBO*, conocida también como Fábrica de Pagos, combina la eficiencia funcional de un Centro de Servicios Compartidos con el enfoque estratégico de liquidez de un *IHB*. En dichas estructuras, la entidad del *IHB* no solo mantiene los saldos de efectivo de todos los participantes permitidos, sino que también realiza transacciones de pagos y cobros en nombre de las entidades locales.

Con esta estrategia, las entidades locales ya no necesitan tener cuentas operativas a su nombre (salvo algunos casos, a fin de cumplir con los requisitos de la región), sino que utilizan las cuentas bancarias físicas de la entidad del *IHB* para realizar transacciones con sus proveedores y clientes, lo cual permite hacer un seguimiento completo de la posición global de la tesorería y reducir, notablemente, el número de cuentas de una organización a nivel global.

No obstante, debemos mencionar que no todas las entidades pueden participar en una estructura *OBO*, porque las consideraciones legales y fiscales del país donde se encuentran determinan, en gran medida, sus posibilidades de centralización por medio de esta opción.



Desafíos presentes en las estrategias de centralización

Aunque la centralización de la tesorería de una compañía ofrece múltiples beneficios, en sus distintas modalidades, también es frecuente que traiga consigo los siguientes retos, importantes de considerar:

- **De diversidad cultural:** como la fragmentación del mercado, las medidas reguladoras únicas, la diversidad de idiomas y la falta de conciencia cultural.
- **De unidad:** debido a que los modelos de negocio de las organizaciones difieren en cuanto a su estructura, cultura y estrategia, adoptar una estrategia de tesorería centralizada y única para cada uno, en algunas ocasiones, suele ser impráctico o la opción menos viable. Además, si una empresa ha sido tradicionalmente descentralizada, un modelo centralizado podría manifestar tensiones de las unidades locales de negocio. Un factor crucial para el éxito de una función de tesorería centralizada consistirá en fomentar un

fuerte nivel de compromiso por parte de unidades locales de negocio, que deberán estar dispuestas a ceder el control de una serie de actividades clave de tesorería.

- **De experiencia local:** las actividades de las funciones de tesorería son más eficientes mediante el conocimiento local del mercado, ya que pueden mejorar la precisión del pronóstico de efectivo; obtener condiciones favorables de crédito o liquidez (en algunas culturas, por medio de las relaciones bancarias localizadas); y gestionar el riesgo de materias primas de manera más precisa, ya que el conocimiento "ascendente" de las tendencias y necesidades del mercado refuerza la racionalidad de la cobertura y los procedimientos de gestión.



Conclusiones

La elección de un modelo de gestión de la tesorería de su organización, como hemos visto, implica la total comprensión de las estrategias que se ajustan mejor a las necesidades de su negocio. En este sentido, debido al paso del tiempo y a los cambios que ocurren naturalmente en una compañía en crecimiento, incluso las posibilidades de centralización podrían necesitar ser revisadas y modificadas, porque lo que hoy es escalable, podría dejar de serlo más adelante.

En Deloitte, estamos conscientes de que no existen dos empresas iguales, y de que ofrecer una solución *"one size fits all"* no es una opción viable para ningún negocio porque, solamente estableciendo una idea firme de sus objetivos empresariales y de sus expectativas, será posible poner en marcha cualquier transición de procesos.

En nuestra experiencia, y bajo nuestra perspectiva, la centralización de la tesorería es una resolución sin duda importante para una organización, con un nivel de relevancia similar, incluso, al que tienen las decisiones de inversión. Por ello, de la mano de asesores especializados, como Deloitte, es fundamental realizar un análisis previo de los factores operativos, jurídicos, fiscales y de tecnología que la empresa requiere, a fin de establecer una estructura de tesorería a la medida de las necesidades del negocio y obtener los mejores resultados.

Contacto

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

Socio de *Treasury Advisory Services*

Deloitte Spanish Latin America

+52 (81) 8133 7325

jstryker@deloittemx.com

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 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 presentación.