



Encuesta Global de  
Deloitte acerca de la  
función de Tesorería  
Corporativa

# Introducción

Deloitte se complace en publicar su encuesta bienal 2022 *Global Corporate Treasury Survey*.

Este informe revela que las organizaciones están adoptando rápidamente medidas para abordar la gestión de la liquidez, el riesgo financiero, la continuidad del negocio y las prioridades de los modelos operativos. Les invitamos a que sigan leyendo para explorar las conclusiones clave sobre las principales prioridades de los tesoreros, la tecnología, la gestión de riesgos y mucho más.

Al realizar la encuesta, observamos que algunas empresas todavía se ocupan de los impactos de la pandemia de COVID-19, mientras que otras organizaciones consideraron a la pandemia un “espejo” de revisión y ahora se centran en nuevas prioridades y desafíos.

## Al preparar la encuesta de este año, nuestro equipo consideró lo siguiente:

- ¿A qué retos y mandatos se enfrentan los tesoreros?
- ¿Qué aprendizajes tuvieron las organizaciones de la pandemia y cómo evolucionaron las tesorerías de las organizaciones (continuidad del negocio, enfoque, talento y tamaño)?
- ¿Cuáles son los retos en torno al riesgo y cómo gestionan las organizaciones los riesgos relacionados con los tipos de cambio, la continuidad del negocio, el riesgo *cyber* y el fraude?
- ¿Cómo se adoptan y utilizan las tecnologías por los equipos de tesorería?
- ¿Hasta qué punto emplean los tesoreros tecnologías que complementan los sistemas de gestión de tesorería / “TMS” (*Treasury Management Systems*)?
- ¿Qué regulaciones y tendencias son las principales para los tesoreros?

## Datos demográficos de la encuesta

Se realizaron un total de 245 entrevistas a través de la red global de Deloitte, mediante un cuestionario:

- Los encuestados abarcan todos los sectores con la mayoría de los participantes del sector de productos industriales y de consumo.
- 56% de las empresas participantes tienen ingresos inferiores a 10bn *USD*, mientras que 24% tiene ingresos entre 10 y 50bn *USD*, y 20% tiene ingresos superiores a 50bn *USD*.

Los profesionales de *Deloitte Treasury Advisory* proporcionan cobertura global, así como experiencia y amplios conocimientos en áreas de estrategia, transformación y tecnología de tesorería.

Esperamos que los resultados de esta encuesta sean de su interés. Si desean tener una conversación más detallada sobre los resultados de la encuesta, o bien, si desean participar en conversaciones más amplias sobre cualquiera de los temas tratados, no duden en ponerse en contacto con nosotros.



**Niklas Bergentoft**  
Global Treasury Leader  
Deloitte US

A handwritten signature in black ink that reads "Niklas".



**Jon-Fredrik Stryker**  
Socio Líder de  
Treasury Advisory Services  
Deloitte Spanish Latin America

A handwritten signature in black ink that reads "Jon-Fredrik".

# Resumen ejecutivo

La mayoría de nuestros encuestados, casi por unanimidad, ha seleccionado la gestión de riesgos de liquidez y la gestión de riesgos financieros como mandatos críticos para la tesorería. Mandatos o priorizaciones sobre la optimización del capital de trabajo, la mejora de la gobernanza y el control sobre las operaciones de tesorería globales han ganado más atención por parte de los grupos de tesorería, desde la última vez que realizamos la encuesta (2019).

En los próximos 12 meses, la mayoría de las organizaciones encuestadas están planeando tomar medidas para mejorar la gestión de liquidez, mejorar las actividades de proyección de flujo de efectivo, mejorar la estructura de capital, abordar el riesgo de mercado, así como aumentar la eficiencia operativa para cumplir mejor los mandatos y abordar los retos comunes que incluyen la visibilidad de las operaciones globales, las capacidades limitadas de los sistemas de tesorería/digitales, la liquidez y la volatilidad de los efectos de cambio.

Al aprender de la experiencia de navegar por la pandemia en los últimos años, la encuesta reveló, además, que muchas organizaciones están buscando tomar el control de “su propio destino” y aumentar su preparación para un “próximo evento”, al abordar cualquier *laguna* relacionada con la planificación de la continuidad del negocio, fortalecer la gestión de riesgos, y capacidades de gestión de riesgos de fraude.

El modelo operativo es otra gran área de enfoque para nuestros encuestados. Muchas organizaciones compartieron que están buscando el tamaño correcto de sus organizaciones junto con la evolución de sus capacidades, añadiendo nuevas habilidades que creen que son necesarias en la futura organización de tesorería. En cuanto al tamaño adecuado, existe una tendencia general en la que las organizaciones más grandes buscan racionalizar su función, mientras que la organización más pequeña y mediana busca aumentar la capacidad de sus equipos. La coherencia entre todos los tamaños de las empresas es un enfoque creciente que combina la experiencia técnica de tesorería con modelaje de datos, digital y habilidades blandas. Algunos de nuestros encuestados expresaron que suponen que el tesorero del mañana no solo necesitará poseer experiencia en el dominio de tesorería, sino también liderazgo, gestión de

riesgos y habilidades tecnológicas para navegar mejor las prioridades estratégicas de “la tesorería del mañana”.

Al preguntar sobre tendencias y regulaciones, más de la mitad de nuestros encuestados compartieron que los siguientes temas se encuentran entre lo más alto de sus intereses: la transición IBOR; ambiental, social y de gobierno (ASG/ESG); regulaciones/restricciones de operaciones de tipo de cambio; y las tendencias emergentes de la API (interfaz de programación de aplicaciones).

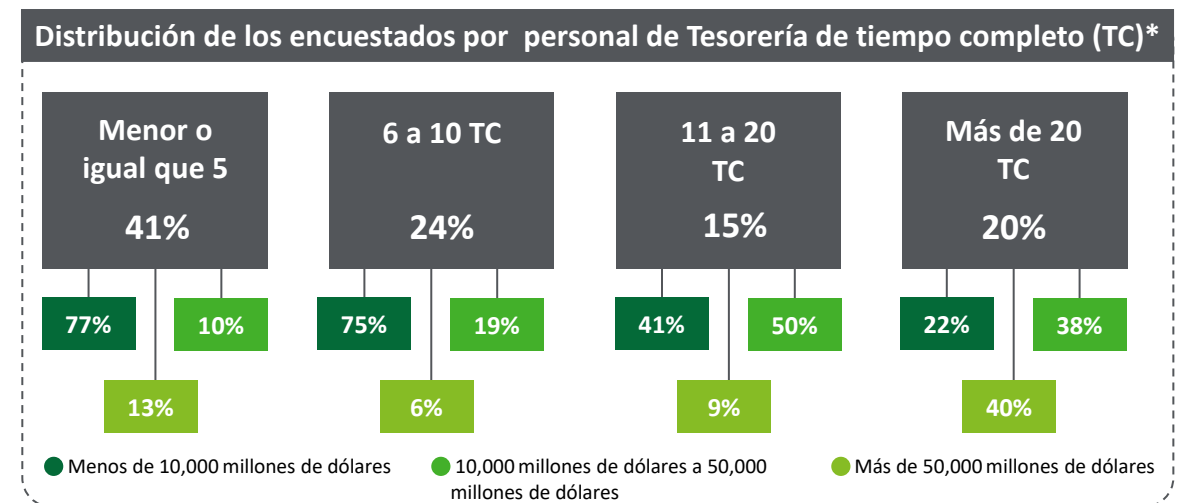
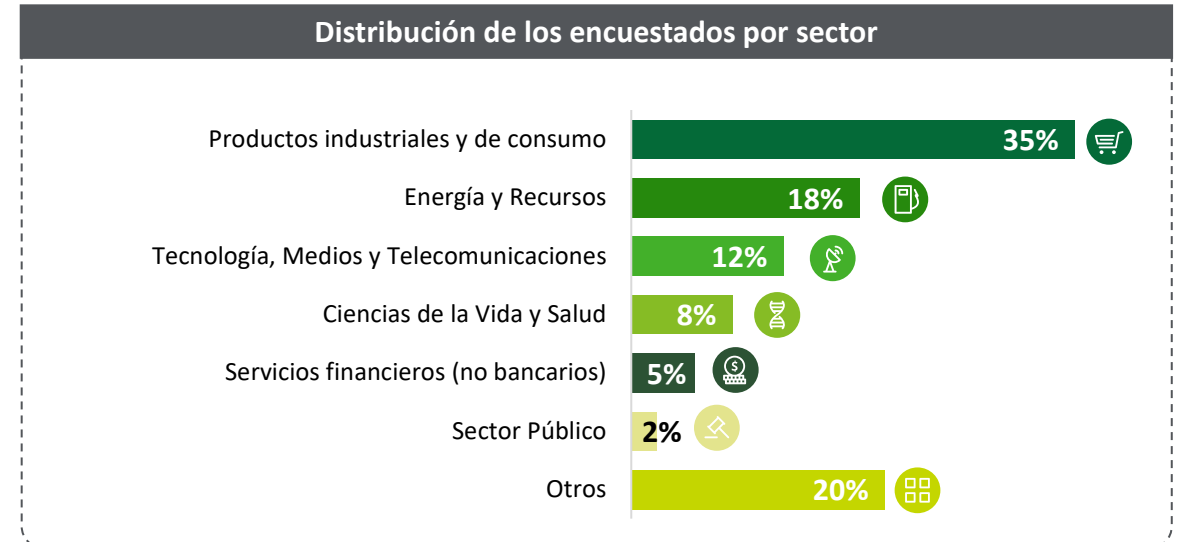
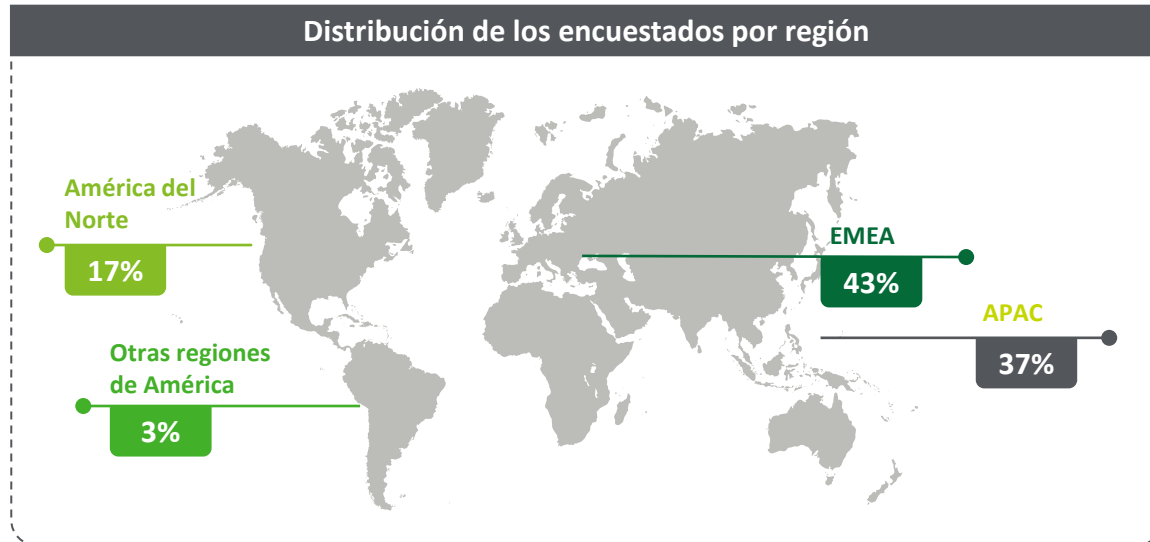
Los encuestados comparten la forma en que utilizan las tecnologías en la actualidad. La mayoría de nuestros encuestados emplean tecnologías de gestión de tesorería. La adopción de estas herramientas en la nube ha aumentado desde que realizamos nuestra encuesta en 2019. Los encuestados también comparten cómo han aumentado la adopción de API, tecnologías de automatización y visualización para complementar los sistemas de gestión de tesorería (en comparación con nuestra última encuesta de 2019).

La conclusión que sacamos de la encuesta es que las organizaciones están adoptando rápidamente medidas para abordar la gestión de liquidez, el riesgo financiero, la continuidad del negocio y las prioridades del modelo operativo, muchas de las cuales son lecciones aprendidas de lo que las organizaciones experimentaron durante la pandemia. Adelantarse a los impulsores de la regulación, especialmente IBOR y ESG son los principales intereses y muchos están buscando tecnología (sistemas de gestión de tesorería - TMS, API, tecnologías de automatización y visualización) para ayudar a habilitar estas prioridades clave, muchas de las cuales son importantes de abordar para las organizaciones, durante el próximo año.



# Datos demográficos de la encuesta

245 encuestados de diversos sectores participaron en la encuesta de tesorería mundial en 2022. Casi dos tercios de los encuestados son líderes del equipo de tesorería de su organización.



# 1. La función de tesorería

---

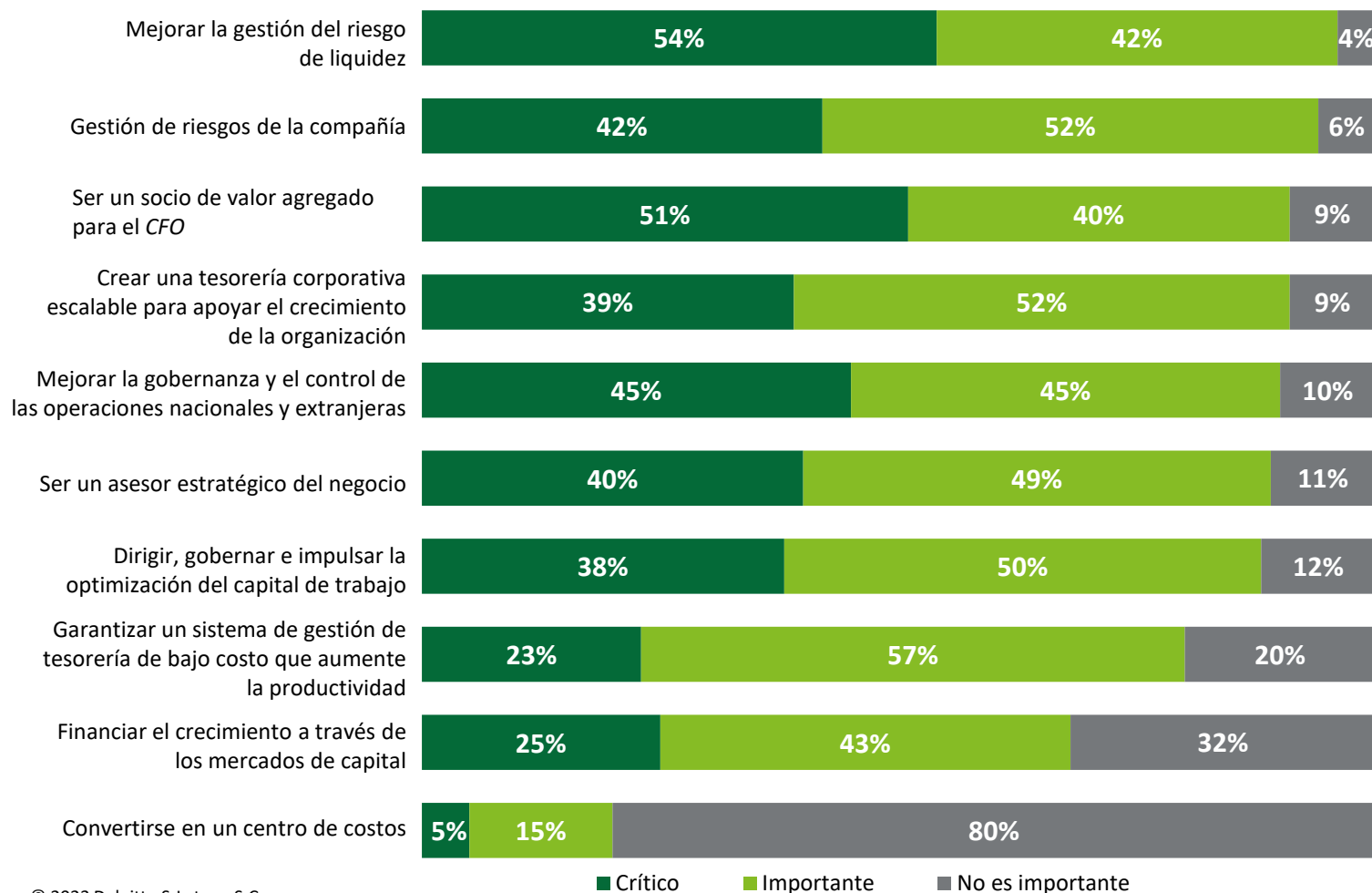




# Principales mandatos o prioridades definidos para la función de tesorería

Haciendo eco de las tendencias en las pasadas encuestas de tesorería de Deloitte, que se han derivado de muchas de las restricciones por el COVID-19, la principal prioridad establecida por los CFOs para sus departamentos de tesorería sigue centrándose en mejorar la gestión del riesgo de liquidez. Aunque el fondeo en los mercados externos ha estado disponible, sigue habiendo un gran interés en que el tesorero se haga cargo de las mejoras del capital de trabajo, ya que muchas organizaciones siguen teniendo problemas con la actividad relacionada con la cadena de suministro.

Trabajar desde casa durante la mayor parte de 2021 también aumentó el enfoque para mejorar el control sobre las operaciones nacionales y extranjeras. Varias corporaciones están ahora mirando más de cerca la centralización y la digitalización de la tesorería.



## Altos mandatos de tesorería del CFO

Con 54%, **la mejora de la gestión del riesgo de liquidez** se considera el mandato más crítico otorgado a los departamentos de tesorería por la Junta Directiva o el CFO.



## Mandatos priorizados por el CFO, en 2022

Mandatos como **dirigir, gobernar e impulsar la mejora del capital de trabajo**, así como **la mejora de la gobernanza y del control de las operaciones nacionales y extranjeras**, han avanzado dos y cinco puestos respectivamente, en comparación con los resultados de la encuesta de 2019.



## Mandatos de menor importancia

Aunque el convertir la tesorería en un centro de costos había cobrado cierto impulso en encuestas anteriores, todavía se considera una excepción, ya que tiende a limitarse a compañías de determinadas industrias (por ejemplo, servicios financieros y negocios de comercio de materias primas).

Los encuestados que consideraron que el financiamiento del crecimiento a través de los mercados de capital era un mandato «no importante» aumentó significativamente entre 2019 (7%) y 2022 (32%), mostrando en la organización una preferencia por confiar en sus líneas bancarias.

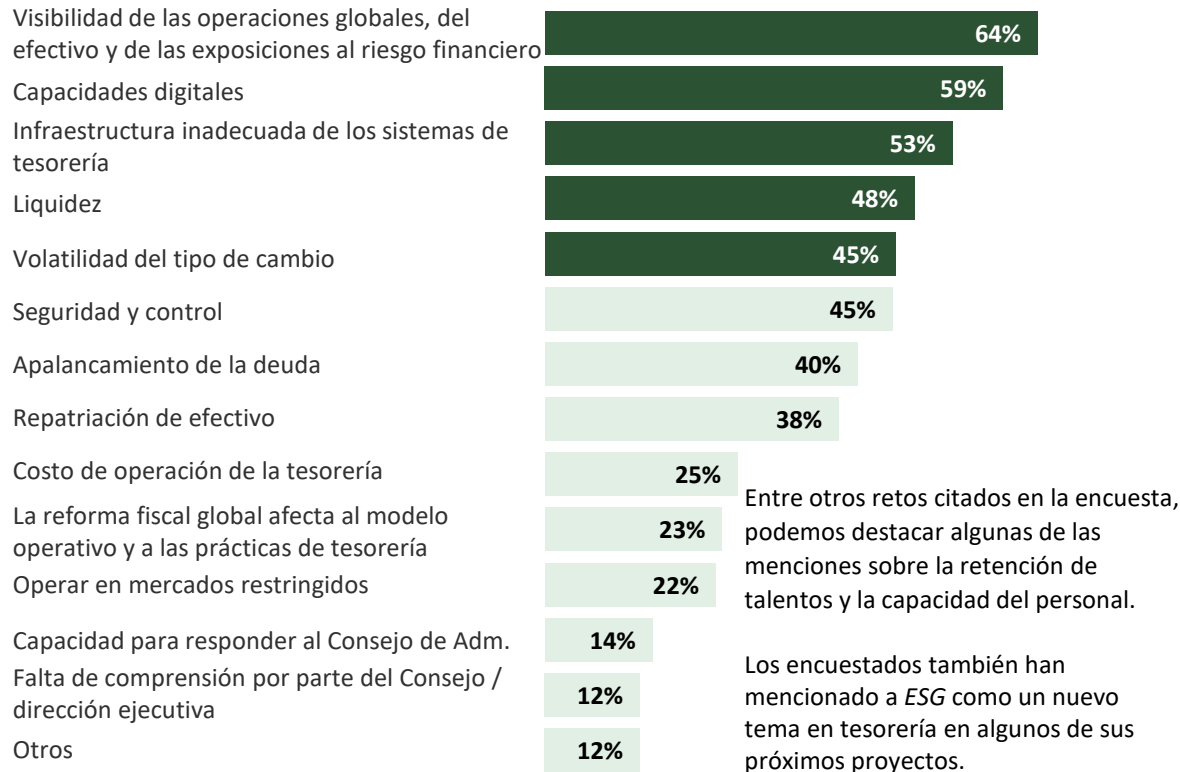
# Abordando los principales desafíos de la tesorería

La visibilidad de las operaciones globales y las exposiciones a riesgos siguen siendo las áreas más difíciles y laboriosas para los ejecutivos de tesorería encuestados. Dado que la visibilidad de las operaciones globales, la liquidez y las capacidades digitales siguen siendo los principales desafíos de los encuestados, muchas organizaciones buscan mejorar sus capacidades de gestión de liquidez centrándose en capacidades internas como la visibilidad de las exposiciones financieras y de efectivo, la proyección de flujo de efectivo, el capital de trabajo y la optimización de la estructura ideal de capital.

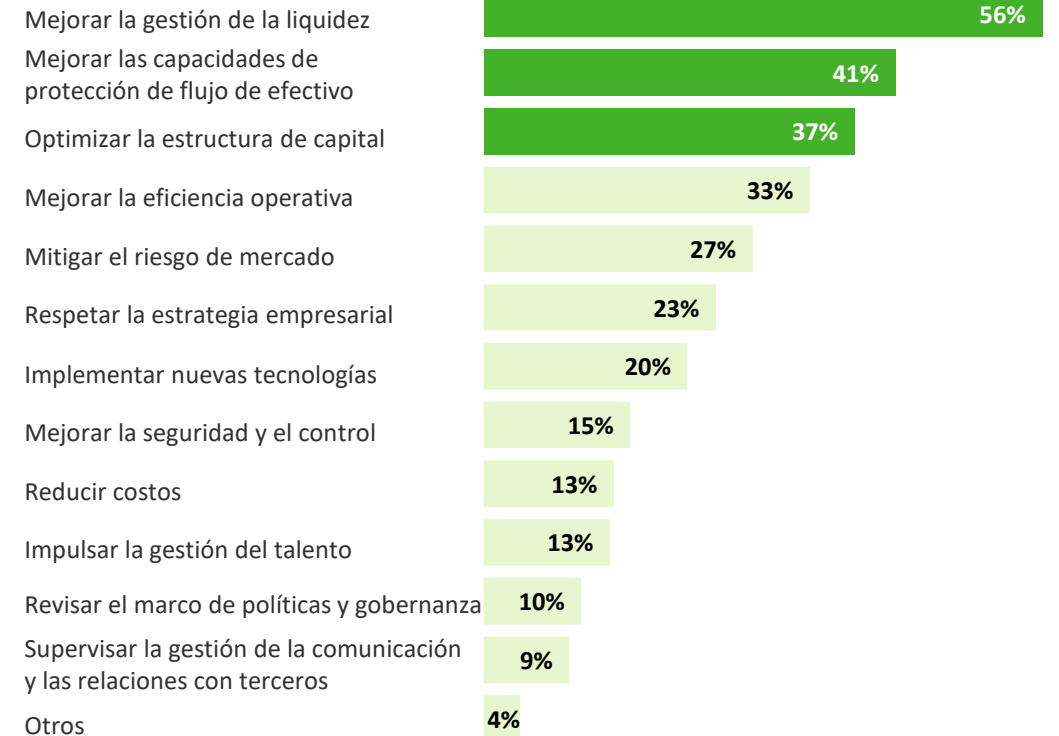
Muchos de los encuestados han puesto la transformación digital y la tecnología en un lugar más destacado en la agenda de tesorería. Las empresas que retrasaron su transformación digital ahora están acelerando el ritmo y buscan abordar la arquitectura del sistema de tesorería *legacy* o mejorar la automatización y la disponibilidad de datos.



## Retos clave a los que se enfrentan las organizaciones (5 principales retos)



## Prioridades clave para los próximos 12 meses (3 prioridades principales)



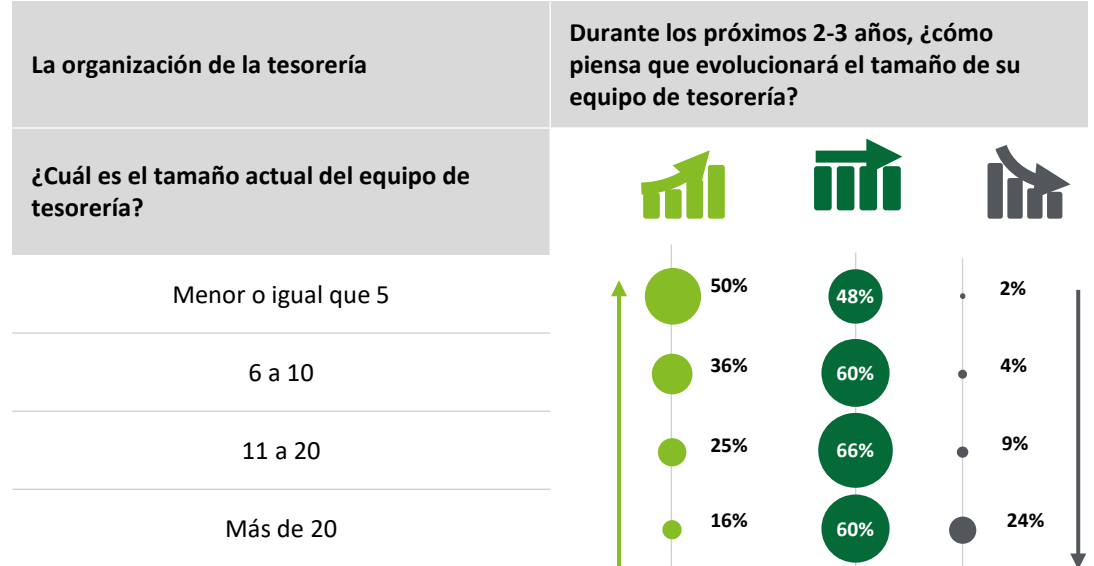
# Creación de un equipo de tesorería resiliente

Las habilidades críticas de las personas que trabajan en la tesorería han evolucionado para incluir más habilidades blandas y tecnológicas que las habilidades tradicionales financieras. La pandemia llevó a los equipos de tesorería a reaccionar rápidamente, mejorando los informes relacionados con la liquidez e, igual que otras funciones, los departamentos de tesorería también adoptaron un enfoque de “trabajo desde casa”, donde la dependencia de las capacidades digitales, los controles y la continuidad del negocio se convirtieron en factores de éxito críticos. La mayoría de los departamentos de tesorería demostró un alto nivel de resiliencia, adaptándose a nuevas formas de trabajo y mayores niveles de digitalización, al mismo tiempo que aumentó la carga de trabajo para la tesorería, debido a un mayor énfasis en la liquidez y en la planificación de escenarios. La mayoría de los departamentos de tesorería encontraron maneras de gestionar no solo la función, sino también los interesados internos y externos.

## El departamento de tesorería está evolucionando

Los departamentos de tesorería no eran inmunes a los impactos de un mercado laboral activo, pues algunos experimentaron una disminución de 25% de los equipos de tesorería durante el año pasado. Muchos tesoreros ahora están evaluando la estructura, el tamaño y las habilidades de su equipo, necesarios para avanzar en la reconstrucción de los mismos. En general, las organizaciones más pequeñas están considerando aumentar el tamaño de sus equipos, mientras que las organizaciones más grandes están buscando optimizar sus equipos. Las consideraciones comunes también incluyen cómo los servicios compartidos internos y cautivos pueden desempeñar un papel en la continuidad del negocio.

## ¿Qué habilidades serán más importantes para el tesorero del futuro?



## La experiencia y las habilidades requeridas en la tesorería del mañana

Los encuestados afirman que las habilidades empresariales y financieras por sí solas no son suficientes para dirigir las funciones de tesorería en el futuro. Esta función requerirá una mayor combinación de conocimientos básicos de tesorería, datos/modelaje y habilidades digitales y blandas.

El tesorero del mañana no solo necesitará poseer experiencia en el dominio de la tesorería, sino también liderazgo, gestión de riesgos y habilidades tecnológicas para navegar mejor las prioridades estratégicas de la tesorería del mañana.



## 2. Tesorería y gestión de riesgos

---



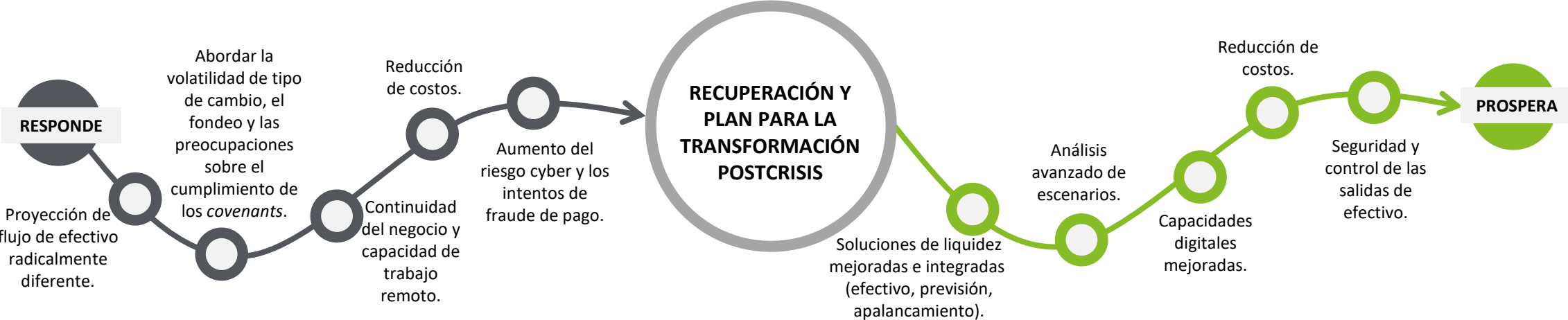
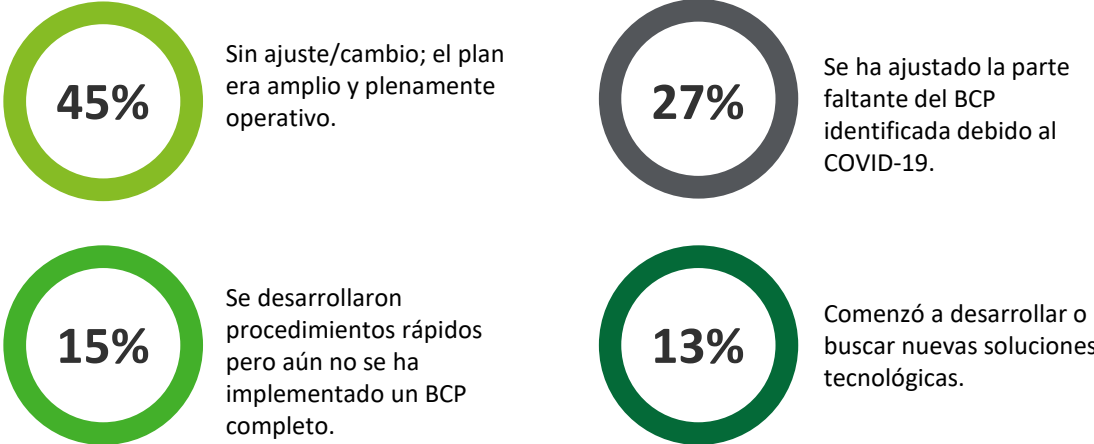
# La respuesta al COVID-19: de la recuperación a prosperar

Durante la pandemia, los departamentos de tesorería atravesaron por un ciclo de respuesta activa a la pandemia, con mayores desafíos en las operaciones diarias donde la liquidez era el centro de las prioridades.

Las organizaciones que contaban con sólidas capacidades analíticas, incluida la previsión de liquidez como parte de sus planes de continuidad del negocio (BCP), pudieron activar esos protocolos, pero ninguno de los encuestados tenía planes para cubrir escenarios extremos como la pandemia.

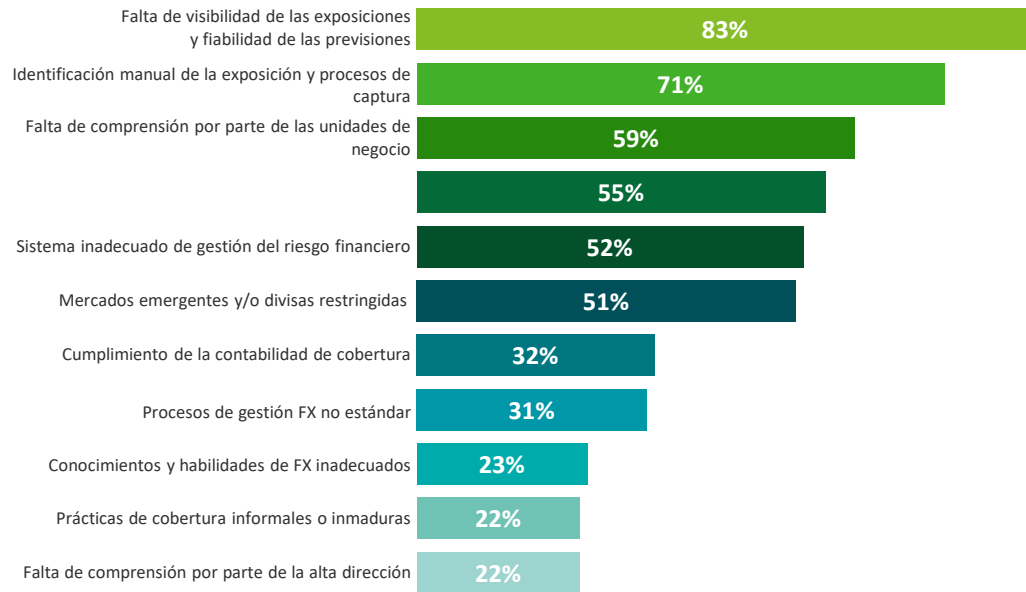
Mientras estaban en el modo de recuperación de la pandemia, algunos encuestados(as) aceleraron las iniciativas para abordar los desafíos a los que estuvieron particularmente expuestos durante el COVID-19. La encuesta revela que muchas organizaciones están entrando ahora en iniciativas de transformación para mejorar las capacidades digitales; mejorar la liquidez y las previsiones de riesgo financiero; y transformar el marco general de gestión de liquidez, la gobernanza y las capacidades de sus organizaciones que incluyen planes de continuidad del negocio para posibles escenarios futuros.

## ¿Cómo ajustó el Plan de Continuidad del Negocio de Tesorería (BCP) después de la respuesta inicial al COVID-19?



# Gestionar el riesgo de tipo de cambio y volatilidad

## Retos clave\* al gestionar el riesgo de tipo de cambio (clasificación de hasta 5 retos)



\*% indica las opciones seleccionadas independientemente de la clasificación de 1 a 5; 1 es la más alta.

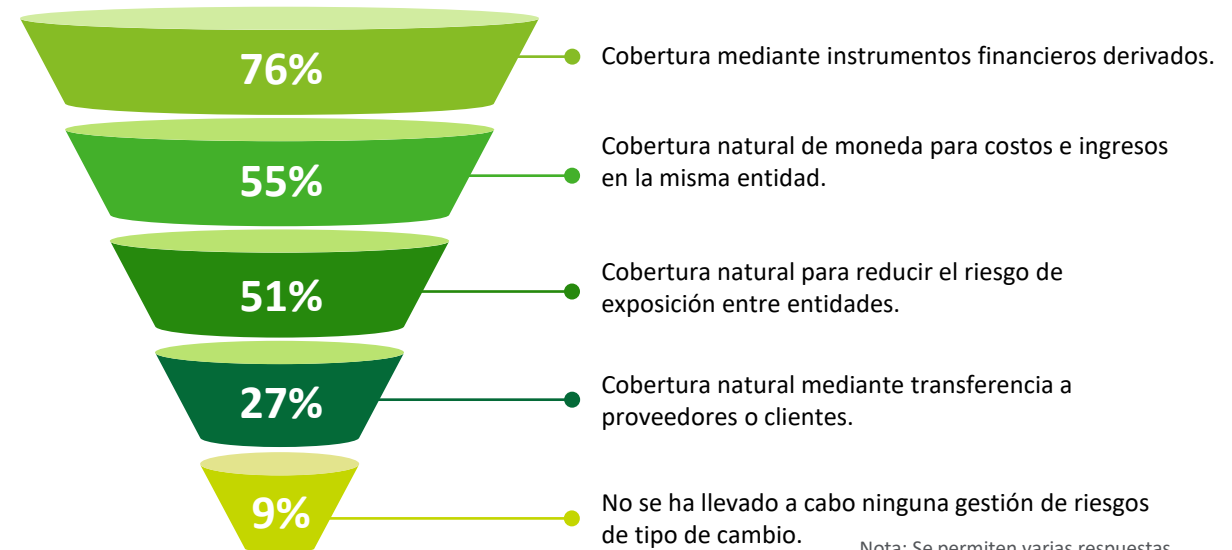
Como tal, el enfoque preferido para manejar el riesgo cambiario sigue siendo la cobertura mediante instrumentos financieros derivados, que encabezan las respuestas para **76%** de las respuestas acumulativas.

Los nocionales de las coberturas son normalmente reducidos por el uso de cobertura natural, ya sea dentro de la misma entidad o entre entidades dentro del grupo, siempre que sea posible la centralización.

Solo **9%** de los encuestados no ha tomado ninguna iniciativa de gestión de riesgos de divisas que confirme que la mayoría de los tesoreros tiene un enfoque proactivo en la gestión de las exposiciones de divisas.

En el último año, las presiones inflacionarias han llevado a los bancos centrales a revisar sus políticas monetarias, lo que ha agregado volatilidad en los mercados de divisas globales. Si bien esto podría incitar a las empresas a reevaluar el marco de gestión de riesgos, los desafíos radican principalmente en la identificación oportuna de las exposiciones en la fuente, especialmente, en lo que respecta a la cobertura de la proyección del flujo de efectivo. Si bien las exposiciones están adecuadamente cubiertas de acuerdo con la política, existe la percepción de que una gran parte de los encuestados expresaron su preocupación de que las exposiciones del tipo de cambio pueden ser inexactas y no ser capturadas correctamente, lo que la convierte en los dos retos con mayor clasificación (**82% y 71%**, respectivamente).

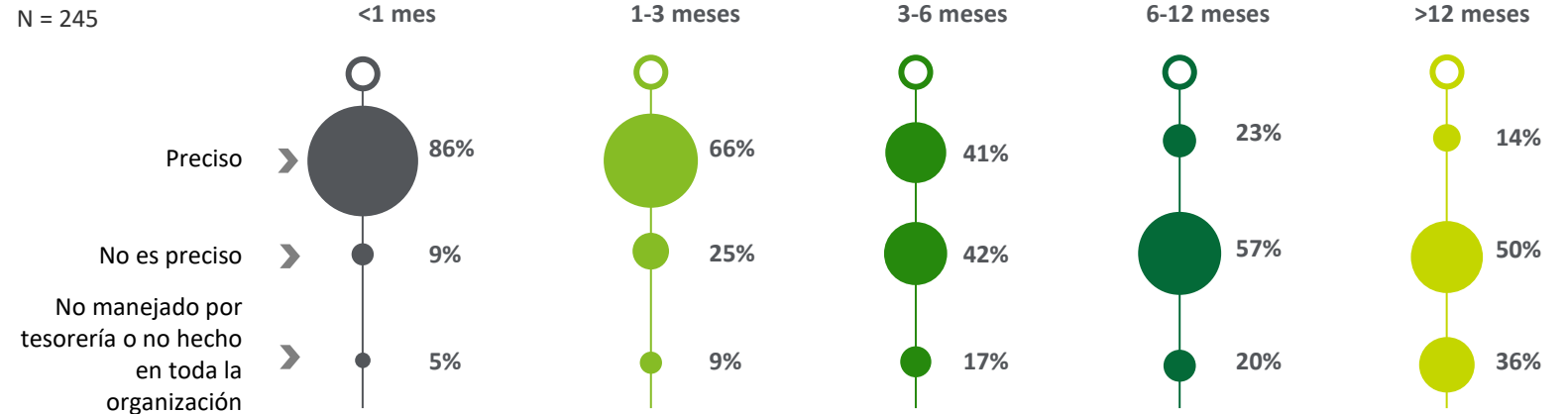
## ¿Qué enfoques están adoptando los encuestados para gestionar el riesgo de tipo de cambio?



# Proyección de flujo de efectivo

La proyección de flujo de efectivo se considera una de las 3 prioridades principales que los encuestados esperan abordar en los próximos 12 meses. Cuando se pregunta a los ejecutivos de tesorería sobre el nivel de precisión de sus previsiones, consideran que la proyección es más precisa a corto o mediano plazos, en comparación con la de largo plazo: 86% de los ejecutivos calificó la previsión de efectivo como precisa, para un plazo de <1 mes, mientras que, para un plazo de más de 6 meses, la mayoría (57%), calificó la previsión de efectivo como imprecisa. Solo en el caso de una pequeña proporción y a largo plazo, la tesorería no se encarga de la previsión de efectivo (36%).

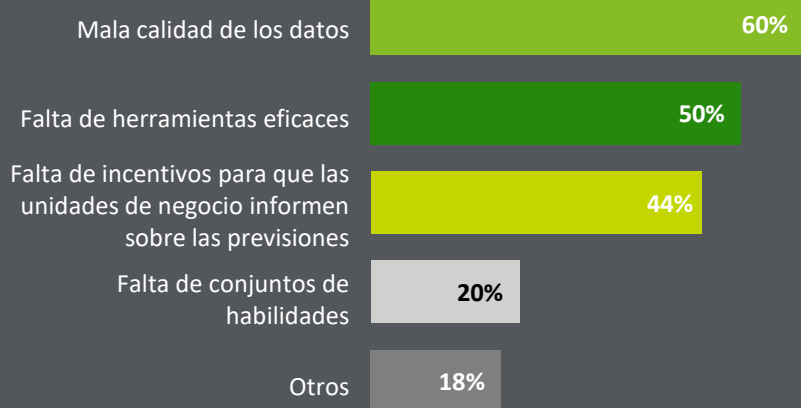
## ¿Cómo calificaría la precisión de su proyección de flujo de efectivo, según los siguientes horizontes?



## ¿Cuáles son los obstáculos para mejorar la precisión de las proyecciones de flujo de efectivo?

Mientras que el pronóstico a corto plazo se basa principalmente en la información del balance general y se puede extraer de los sistemas ERP, la proyección del flujo de efectivo a largo plazo se basa en otras fuentes, como el presupuesto o la planificación financiera, y requiere ser modelado.

En los últimos años, hemos visto la aparición de tecnologías de visualización e inteligencia artificial que pueden modelar pronósticos más precisos basados en patrones de datos, puntos de datos externos (datos de mercado, comportamiento del consumidor), y los modelos que pueden reajustarse a medida que aumenta el volumen de datos y los pronósticos se ajustan en función de la varianza observada.



Nota: Se permiten varias respuestas

La calidad de los datos se considera el principal obstáculo para mejorar la precisión de la proyección de flujo de efectivo (60%), así como la falta de herramientas eficaces (50%).

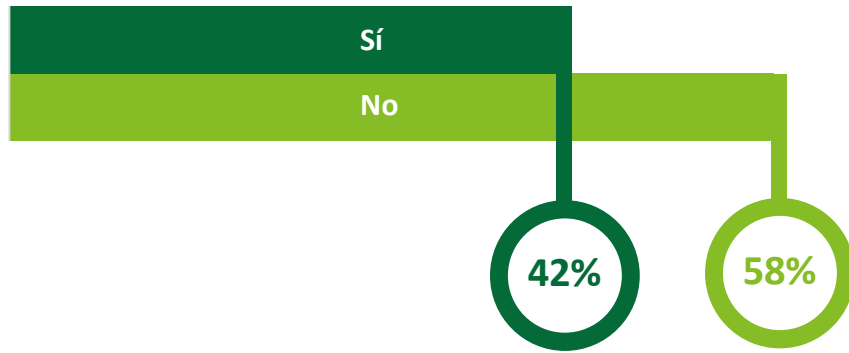
Mientras que los sistemas de gestión de tesorería proporcionan una buena información de previsión, los desafíos provienen de la fuente de datos y del desarrollo de un modelo de proyección.

Los equipos de tesorería requieren esfuerzos significativos para analizar los datos y una colaboración en el ámbito de grupo para revisar y mejorar las proyecciones. Un enfoque de modelado adecuado ayuda a las empresas a ajustar sus pronósticos en función de la comparación de los valores reales frente a los pronósticos.

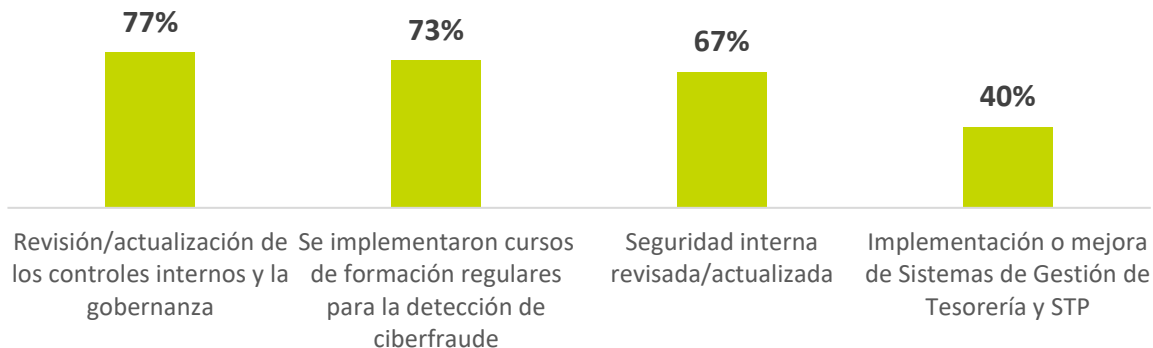
# Riesgo operativo: reacción al fraude

La seguridad cibernética es una preocupación creciente entre los tesoreros corporativos (45% clasificó la seguridad y el control entre los 5 principales desafíos) y durante la pandemia, las empresas han estado más expuestas al fraude en los procesos de pagos. Mientras que los sistemas de tesorería y las plataformas bancarias tienden a cumplir con los requisitos de seguridad de la mayoría de las organizaciones, el fraude suele producirse a través de correos electrónicos de phishing, solicitudes de pago ah hoc, ingeniería social o fraude interno de eventos. Por lo general, la respuesta al fraude se debe a las mejoras de los controles internos y de gobernanza, así como a la concientización y formación de toda la empresa, y a la participación ampliada en el soporte de TI.

**¿Ha enfrentado su departamento de tesorería intentos de fraude cibernético en el pasado?**

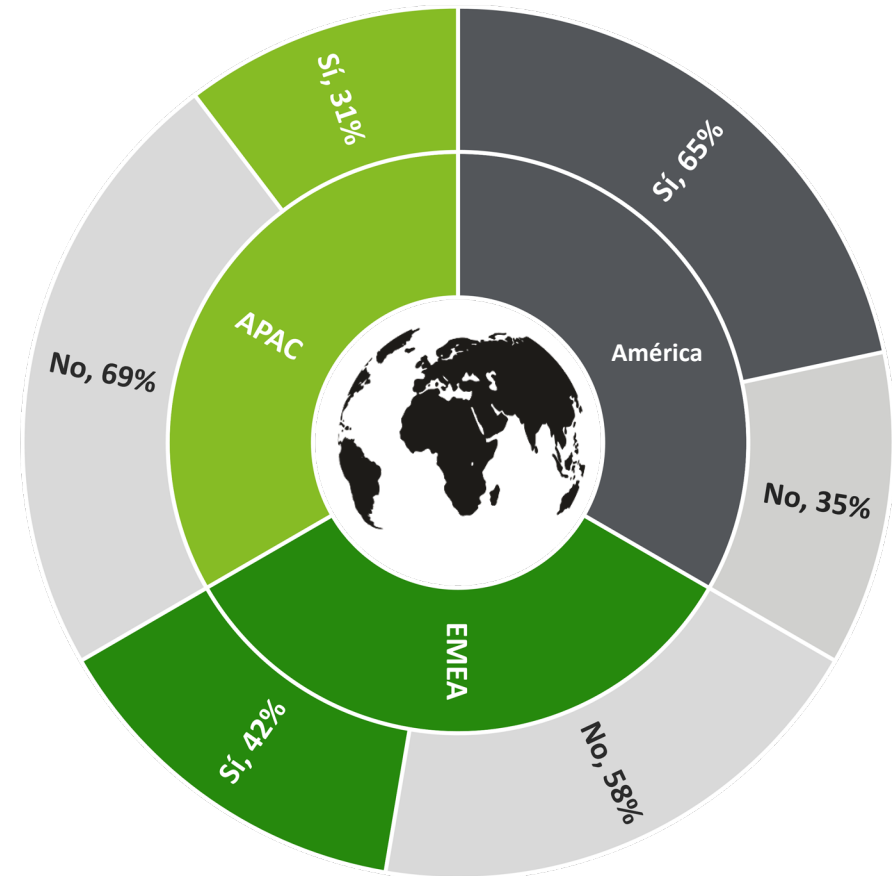


**¿Cómo ha respondido?**



Nota: Se permiten varias respuestas

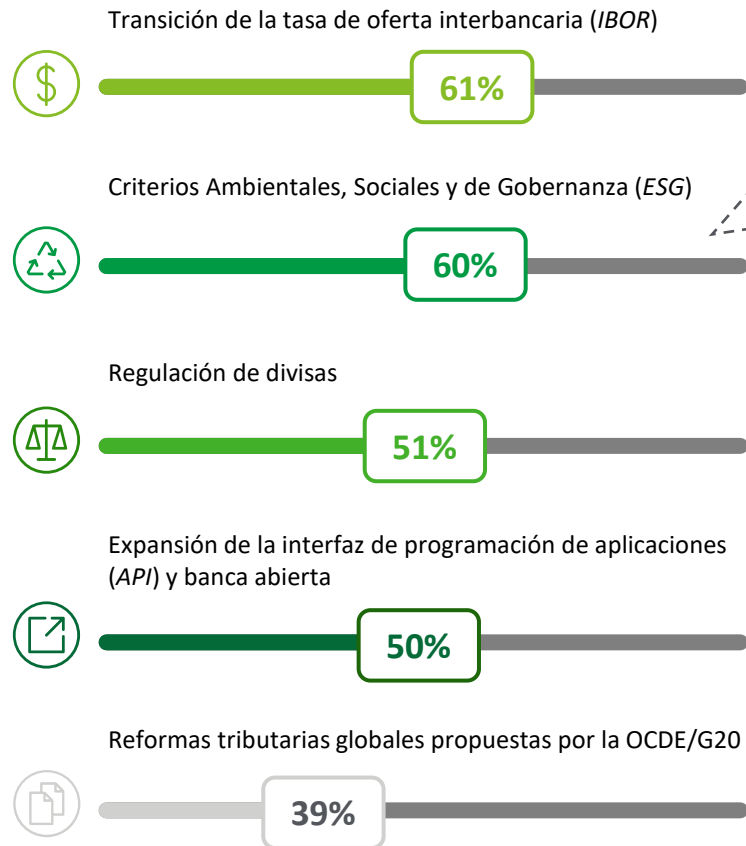
**Por regiones:** contrariamente a APAC y EMEA, la mayoría de las organizaciones (65%) de América se enfrentaron o tuvieron noticias de intentos de fraude cibernético en sus departamentos de tesorería.



# Regulación y tendencias de tesorería

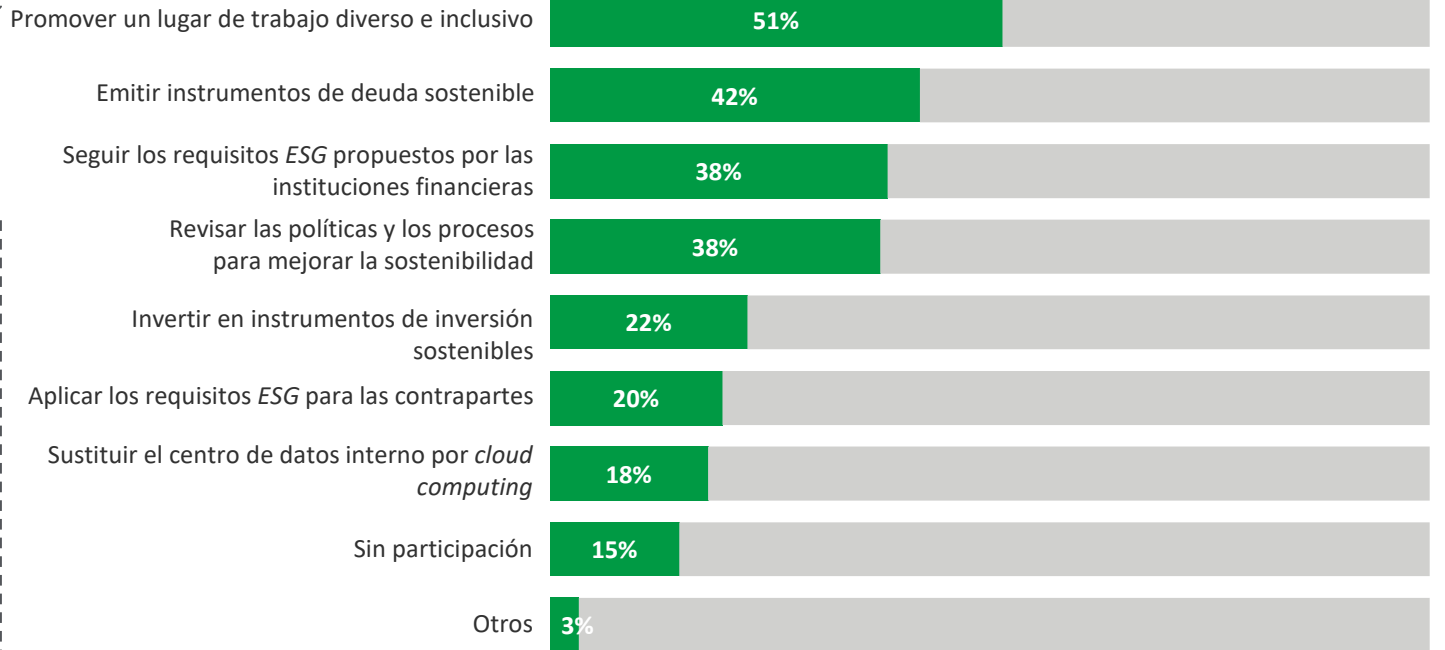
Cuando se les preguntó acerca de las diferentes regulaciones y tendencias, alrededor de 60% de los encuestados consideró que la transición de IBOR, así como ESG, son las áreas con más probabilidades de tener un impacto significativo en la organización de la tesorería y su proceso. Si bien la transición de IBOR a la tasa de referencia alternativa (ARR) sigue en progreso a nivel corporativo y en todas las zonas geográficas, es probable que, en última instancia, se convierta en un “business as usual”. Por el contrario, esperamos que la regulación de ESG sea mucho más prevalente en el futuro, impulsada por las instituciones financieras y las políticas corporativas.

## ¿Cuáles son los cambios normativos o las innovaciones tecnológicas que probablemente afectarán más a su trabajo de tesorería durante los próximos 12 meses?



Nota: Se permiten varias respuestas

## ¿Cómo está involucrada la tesorería en la aplicación de la agenda de su organización para temas Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG)?



Nota: Se permiten varias respuestas

Dependiendo de la industria, o de la región, las discusiones de ESG han llegado a las agendas en las juntas directivas y ahora están cada vez más interconectadas con el mercado financiero a través de instrumentos de deuda (bonos verdes, naranjas, azules etc.) con nuevos indicadores, KPIs y informes financieros. De manera similar, los tesoreros corporativos están revisando sus políticas de inversión para incluir instrumentos más sostenibles y tomar un papel proactivo en la agenda “neta cero”.



### 3. Tecnología de la tesorería

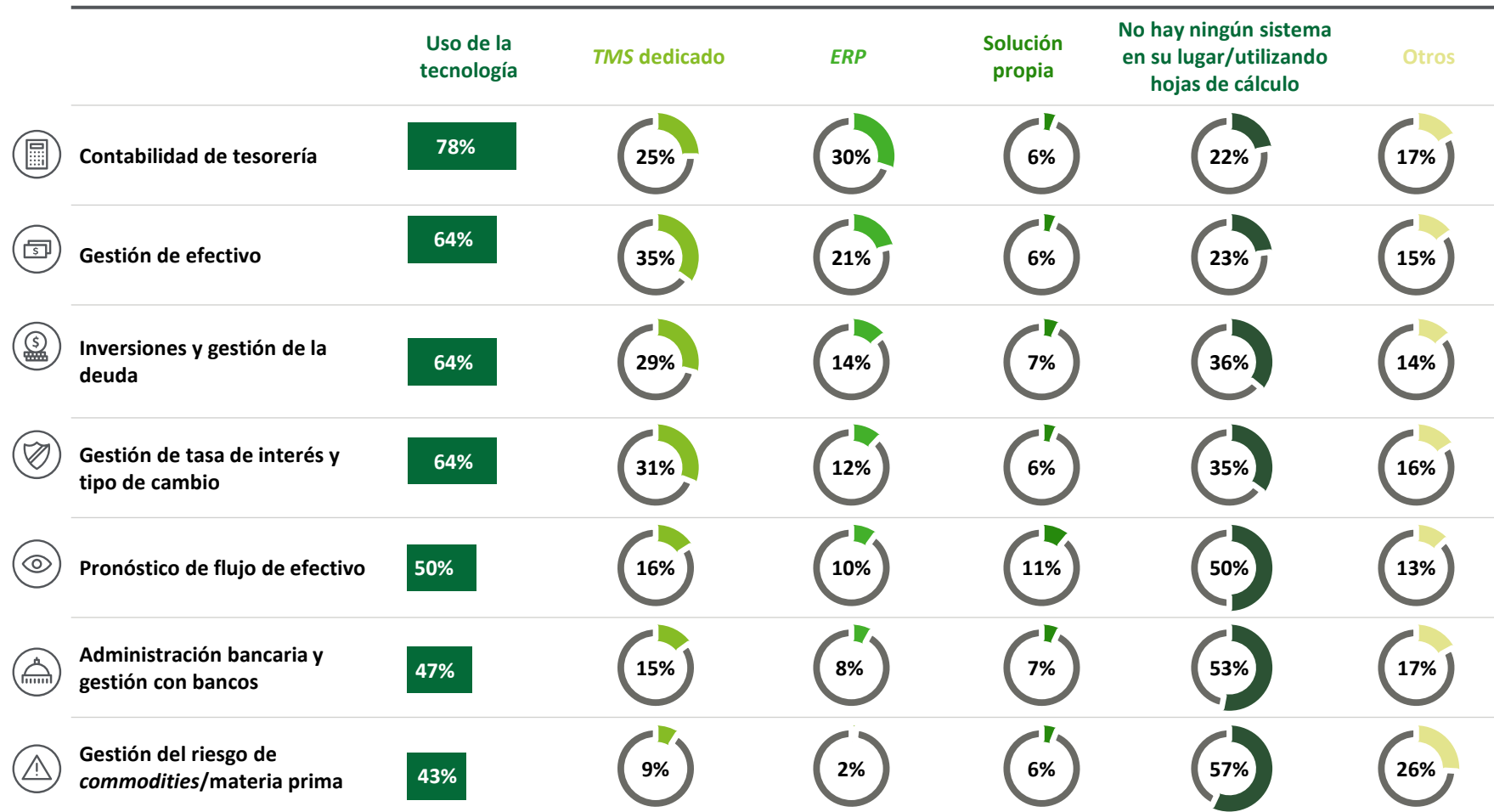
---



# Sistemas básicos de gestión de tesorería (*TMS – Treasury Management Systems*)

La adopción de *TMS* continúa creciendo a lo largo de los años y la pandemia aceleró aún más la digitalización de las operaciones de tesorería, con las empresas implementando o actualizando su *TMS*. Si se tienen en cuenta las diferentes funciones de tesorería, la automatización de la gestión de riesgos de efectivo, divisas y tasas de interés, la contabilidad de tesorería prevalece, mientras que la administración bancaria sigue siendo, en su mayoría, manual. La tecnología para la gestión de riesgos de materias primas es normalmente más especializada.

¿Qué soluciones de tecnología de tesorería utiliza su empresa para respaldar la ejecución de diversas responsabilidades de tesorería?

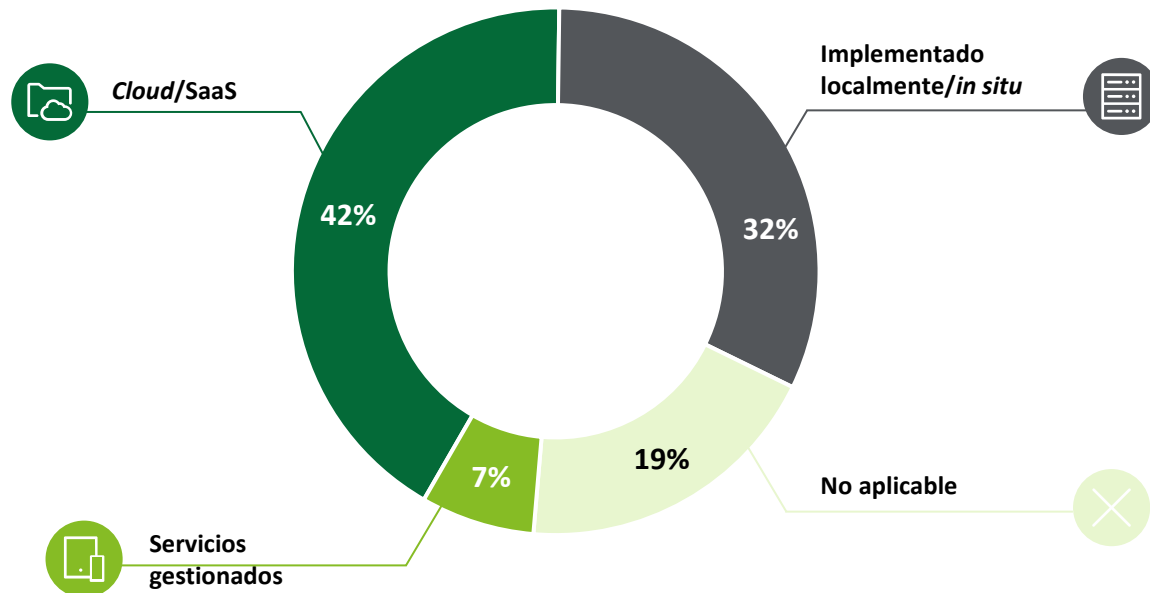


El mercado de *TMS* está dominado por pocos actores globales que proporcionan soluciones que ayudan a los departamentos de tesorería a mejorar los procesos, los controles y la automatización. Según nuestra encuesta, SAP Treasury sigue siendo el sistema *ERP* más utilizado entre los encuestados, seguido por las soluciones Kyriba, FIS e ION TMS, según los módulos.

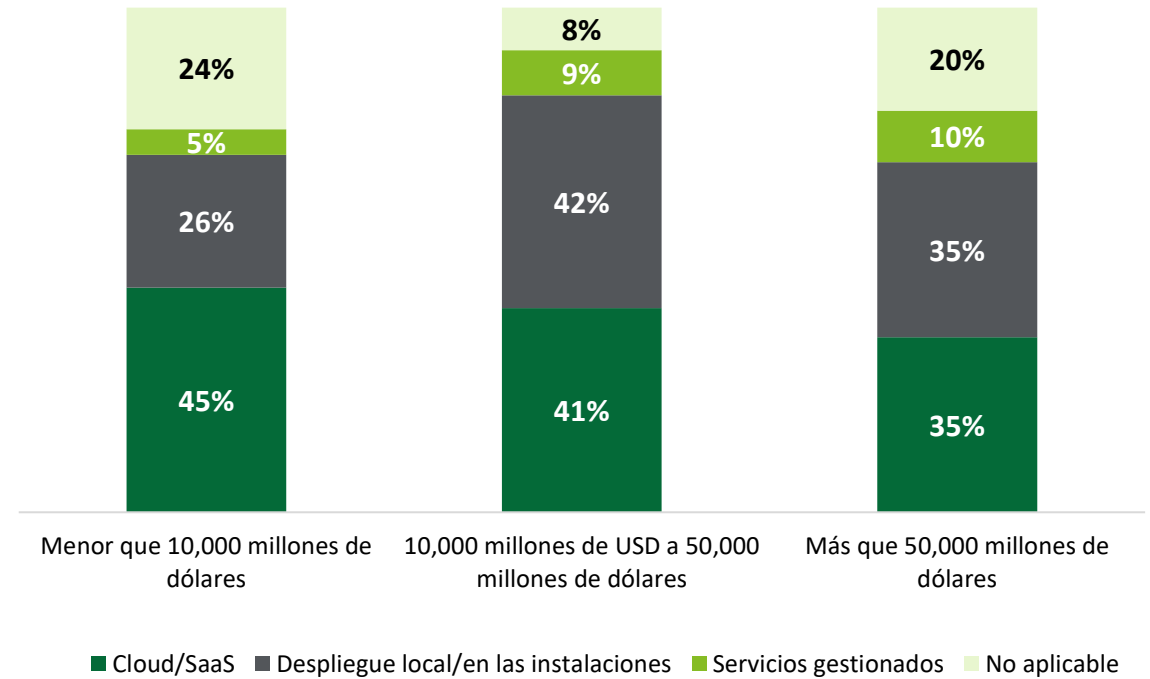
# Enfoque de implementación de TMS

Las tecnologías basadas en la nube siguen siendo utilizadas con mayor frecuencia por nuestros encuestados, en comparación con las soluciones basadas en las instalaciones y en los servicios gestionados. Los encuestados que prefieren las tecnologías basadas en la nube están creciendo de **36%** en 2019 a **42%** en 2022. El acceso e intercambio de datos mientras se trabaja de forma remota ha sido fundamental para las empresas durante la pandemia. Esta combinación, junto con las inversiones de los proveedores en la mejora de sus ofertas en la nube y la suscripción a nuevas funciones con actualizaciones perfectas, han sido razones convincentes para que los encuestados seleccionen e implementen soluciones basadas en la nube. El refuerzo de la seguridad también se da como razón para elegir una tecnología basada en la nube.

Implementación del Sistema de Gestión de Tesorería



Por ingresos



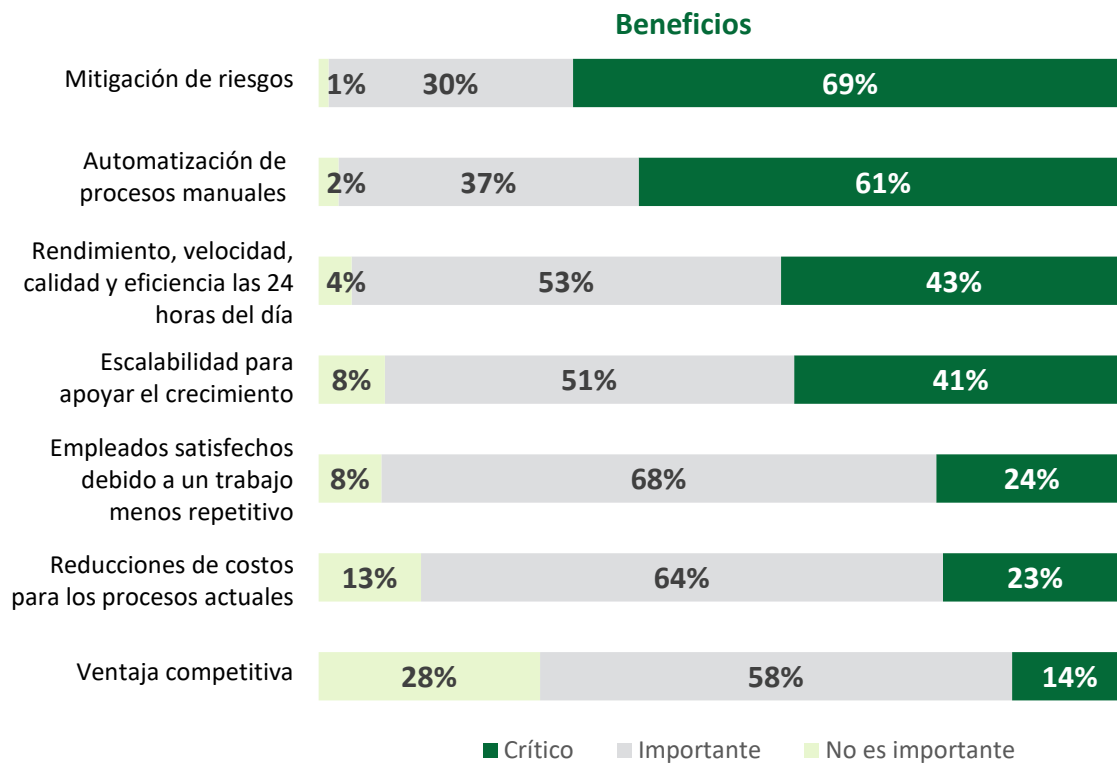
- Entre las grandes organizaciones, tanto las soluciones basadas en la nube como las soluciones locales son comunes. Sin embargo, la tendencia incluso para estas grandes organizaciones está cambiando hacia tecnologías basadas en la nube.
- El sistema basado en la nube sigue siendo la opción más popular entre las organizaciones, con ingresos anuales inferiores a 10,000 millones de dólares estadounidenses.

# Ventajas y desafíos de la adopción de nuevas tecnologías

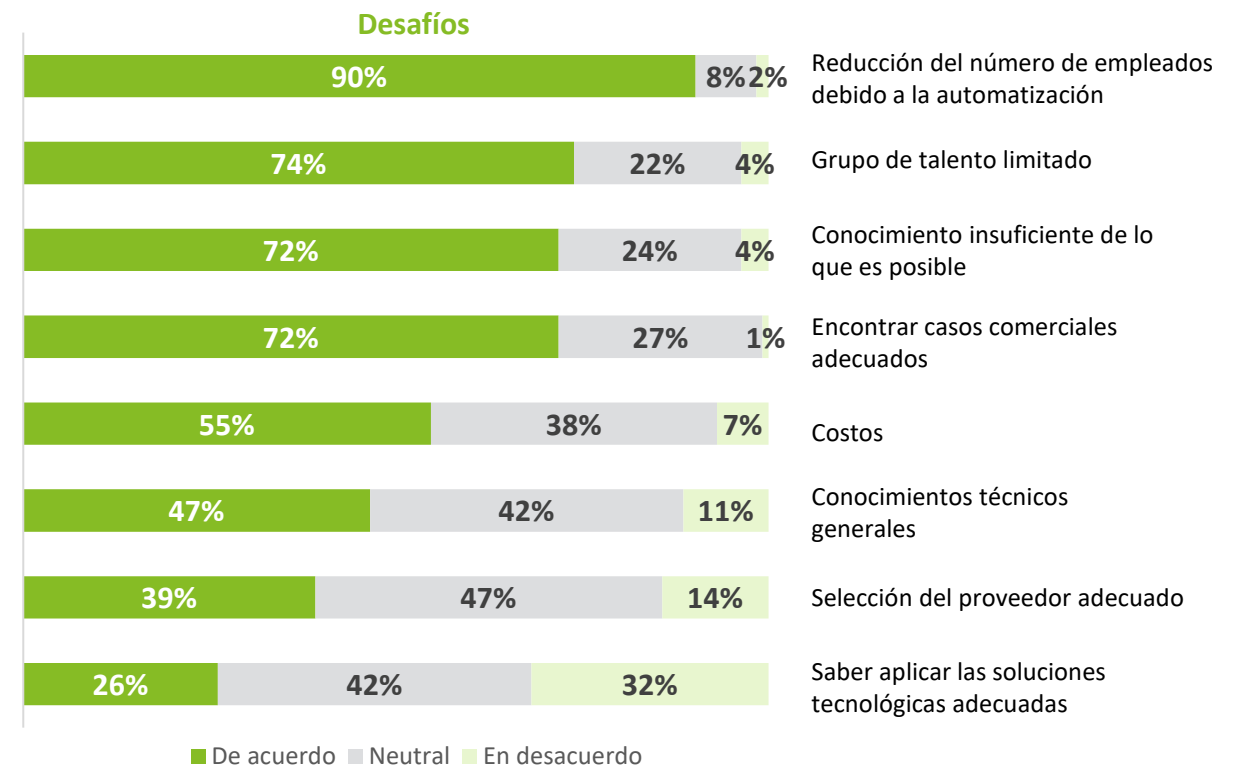
La visibilidad de las operaciones globales y las exposiciones al riesgo continúan siendo las áreas más desafiantes y que consumen más tiempo para los ejecutivos de tesorería encuestados. Dado que la visibilidad de las operaciones globales, la liquidez y las capacidades digitales siguen siendo los principales desafíos para los encuestados, muchas organizaciones buscan mejorar sus capacidades de gestión de liquidez con un enfoque en las capacidades internas, como la visibilidad de las exposiciones financieras y de efectivo, la proyección de flujo de efectivo, el capital de trabajo y la optimización de la estructura de capital. Esto puede tener lugar en formas de transformación del continuo de efectivo (ingreso de efectivo, gestión de liquidez, retiro de efectivo).

Al consultar a nuestros encuestados, muchos han puesto la transformación digital y la tecnología en un lugar más alto en la agenda de tesorería. Las empresas que retrasaron su transformación digital ahora están acelerando el ritmo y buscan abordar la arquitectura del sistema de tesorería heredada o mejorar la automatización y el acceso a los datos.

## ¿Qué ventajas considera que son las razones más importantes para adoptar soluciones tecnológicas?



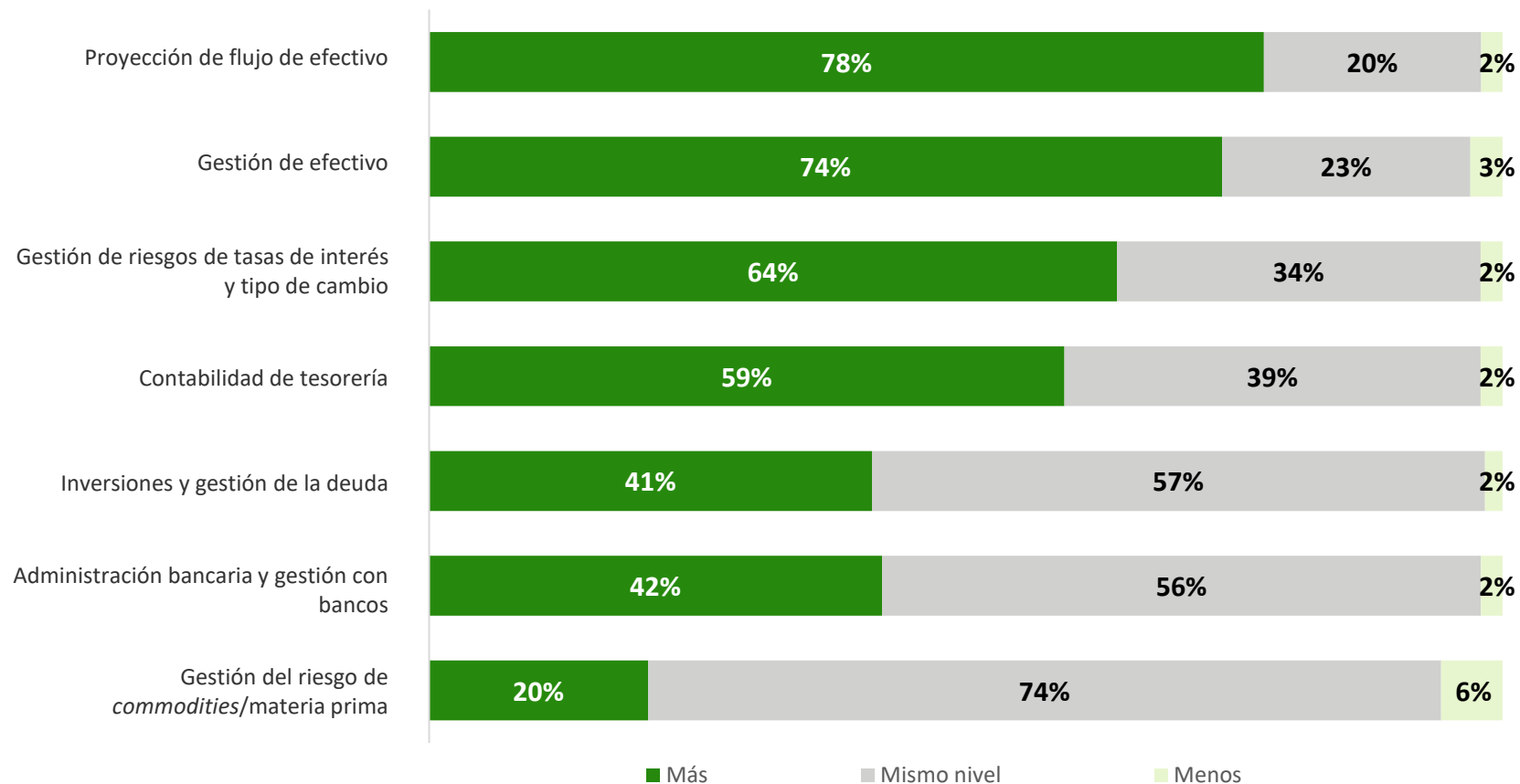
## ¿Cuáles de los siguientes retos tiene en cuenta al implementar nuevas tecnologías?



# Automatización de procesos de tesorería

Actualmente, la mayoría de las operaciones de tesorería se pueden automatizar mediante un *TMS* y mediante la conectividad e integración con sistemas de terceros como *ERP*, plataformas de negociación y fuentes de datos de mercado. La automatización de la tesorería está cambiando hacia intercambios de datos en tiempo real (sustituyendo los enfoques anteriores que solían basarse en el “modo por lotes” por actividades programadas). Esto se activa principalmente mediante las interfaces de programación de aplicaciones (*API*), que ayudan a mejorar el tiempo y aumentan el alcance de los datos que se intercambian entre las aplicaciones durante un “día en la vida” de un departamento de tesorería.

## En los próximos 2-3 años, ¿qué áreas de tesorería espera que se automaticen?



Los encuestados prevén una mayor automatización en las áreas de proyecciones, gestión de efectivo, gestión de riesgos financieros y contabilidad de tesorería, mientras que operaciones más complejas como la deuda, las inversiones o la gestión de materias primas aún requerirían una intervención más frecuente por parte de las personas.

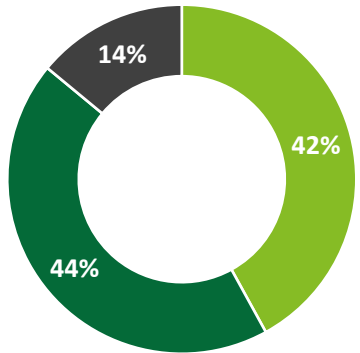
La automatización aporta eficiencia a los miembros del equipo de tesorería y permite a los profesionales realizar tareas de más valor en lugar de tareas repetitivas.

La automatización y la capacidad cognitiva harán que sea más fácil ejecutar el trabajo, pero aun así requerirá un alto nivel de limpieza de datos y reconciliación entre sistemas y flujos de trabajo.

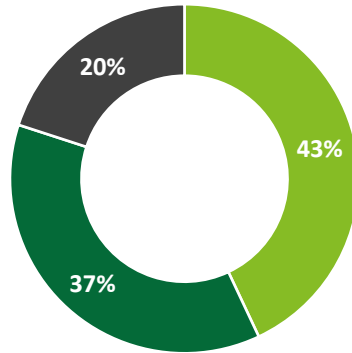
# Nuevas tecnologías

En los últimos cinco años, ha habido una considerable cantidad de innovación en la industria de la tecnología financiera, haciendo que algunas nuevas tecnologías sean accesibles a las empresas con aplicación directa a tesorería y a una financiación más amplia. La tecnología *API* tiene, actualmente, el uso más concreto para los departamentos de tesorería; 86% de los encuestados ya ha implementado *API* o lo han considerado para un futuro próximo. *API* proporciona medios adicionales para que tesorería se conecte a sus bancos y convierta una visión “del día anterior” del efectivo en tiempo real o bajo demanda.

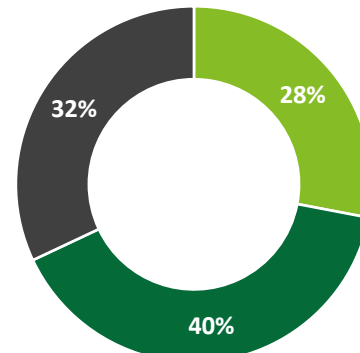
¿Ya ha implementado alguna de las siguientes tecnologías o tiene previsto hacerlo en el futuro?



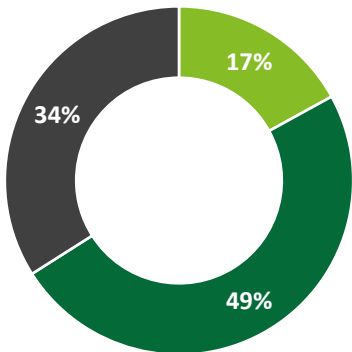
Interfaz de programación de aplicaciones (*API*)



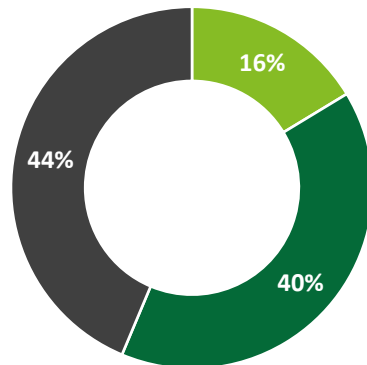
Robótica y automatización de procesos robóticos (*RPA*)



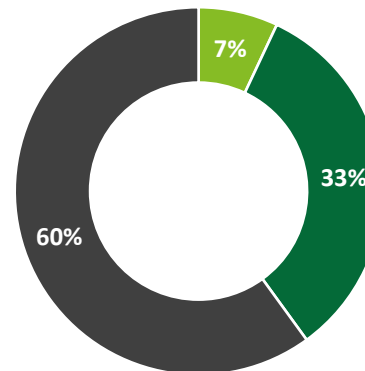
Análisis visual



Aprendizaje automático/Inteligencia artificial (*ML/AI*)



*Big Data*



*Blockchain*

■ Sí ■ No, pero en consideración ■ No, no es relevante para nosotros

*API* permite al equipo financiero procesar pagos instantáneos de extremo a extremo. Por ejemplo: en China, los bancos han desvinculado las actualizaciones de canales de conectividad tradicionales, al proporcionar conectividad *API* a sus clientes.

Consideramos que *API* es un desarrollo importante que fortalecerá las integraciones con tecnologías de tesorería. Las aplicaciones de *API* van más allá de la conectividad bancaria a un concepto de “tesorería abierta”.

Otras tecnologías como *RPA* y *Visualization/Analytics* también están consiguiendo más tracción, pero es generalmente a través de toda la función financiera y no solo de la tesorería.

*ML/AI* también están en el radar del 17% o las organizaciones encuestadas.

Las tecnologías *blockchain* tienen algunos casos de uso en la tesorería, pero las organizaciones siguen evaluando casos de uso para *blockchain* junto con activos digitales y cripto.



# Contáctenos

## México, Colombia y Latam

Jon Fredrik Stryker  
jstryker@deloittemx.com  
+52 818 133 7325

## Australia/New Zealand

Steven Cunico  
scunico@deloitte.com.au  
+61 3 9671 7024

## Austria

Sascha Bakry  
sbakry@deloitte.at  
+43 1537005820

## Belgium

Philippe Delcourt  
pdelcourt@deloitte.com  
+32 2 800 22 45

## Bulgaria

Dimitar Popov  
dpopov@deloittece.com  
+359 28023155

## Canada

Trent Gall  
tgall@deloitte.ca  
+1 403 267 0569

## China

David Keong Fatt Wong  
keowong@deloitte.com.cn  
+86 10 85125378

## Czech Republic

Valerie Novotna  
vnovotna@deloittece.com  
+42 02460443353

## France

David Melki  
dmelki@deloitte.fr  
+33 1 40 88 70 16

## Germany

Harald Fritsche  
hfritsche@deloitte.de  
+49 89290367167

## India

Sandeep Sarkar  
sarkars@deloitte.com  
+91 22 6185 6980

## Ireland

Aislinn Brennan  
aibrennan@deloitte.ie  
+353 14 17 22 14

## Italy

Elisabeta Tisato  
etisato@deloitte.it  
+39 0283323597

## Japan

Shiho Matsui  
shmatsui@tohmatsumi.co.jp  
+81 8043597418

## LatAm

Jon Fredrik Stryker  
jstryker@deloittemx.com  
+52 8181337325

## Middle East

Sohaib Moid  
smoid@deloitte.com  
+966 112828580

## Netherlands

Ashley Sadie  
assadie@deloitte.nl  
+31 8 82 88 31 73

## Nordics

Torben Winther  
twinther@deloitte.dk  
+45 30 93 61 00

## Poland

Robert Karczmarczyk  
rkarczmarczyk@deloittece.com  
+48 225 11 01 54

## South Africa

Monique De Waal  
modewaal@deloitte.co.za  
+27 113045417

## Spain

Alejandro Gonzalez de Aguilar  
agonzalezdeaguilar@deloitte.es  
+34 914432552

## Southeast Asia

François-Dominique Doll  
fdoll@deloitte.com  
+65 6800 2858

## Switzerland

Peter A. Nobs  
panobs@deloitte.ch  
+41 58 279 6065

## United Kingdom

Karlién Porré  
kporre@deloitte.co.uk  
+44 207 303 5153



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 345,000 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, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta presentación 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 presentación 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 explícita ni implícita) 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.