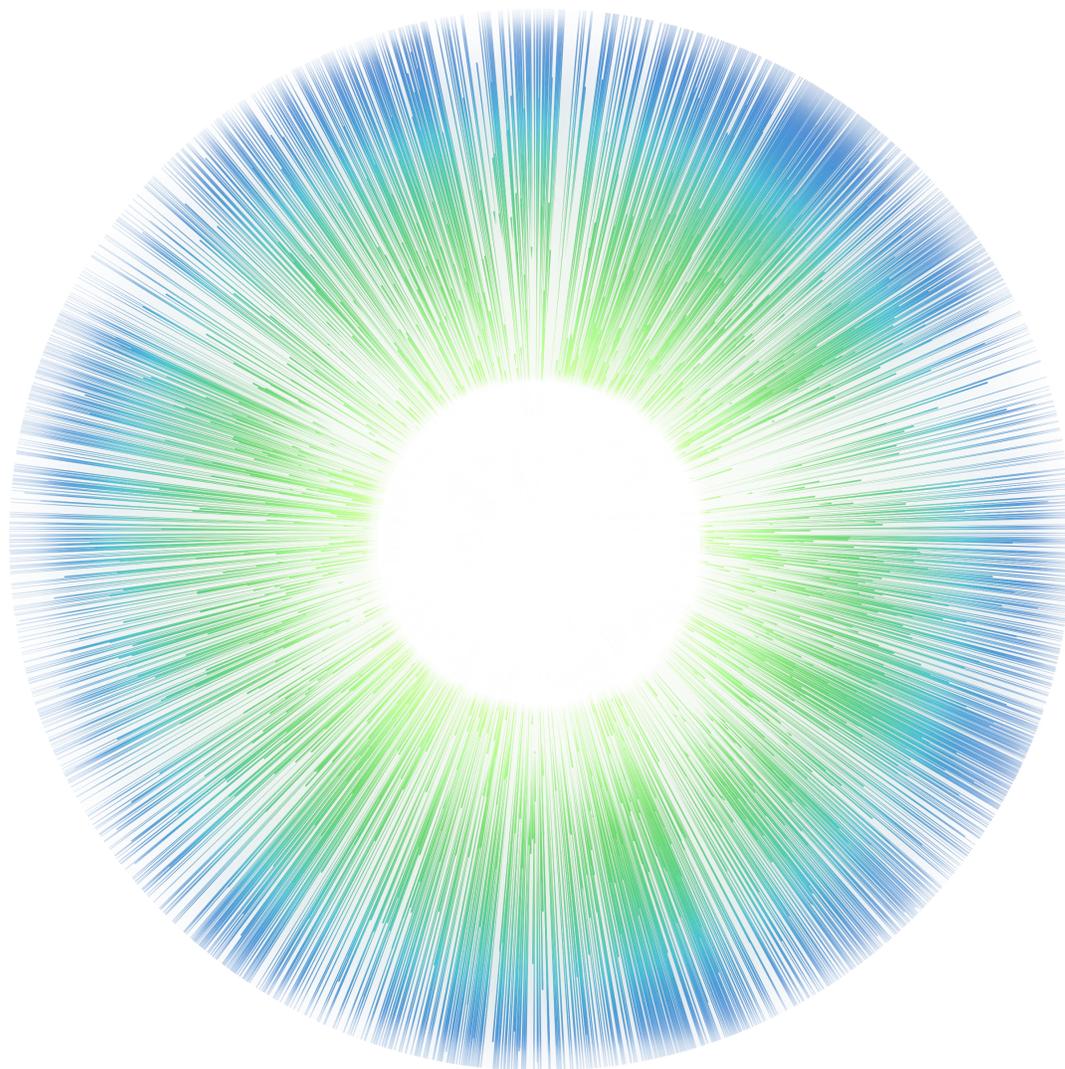


**Deloitte.**

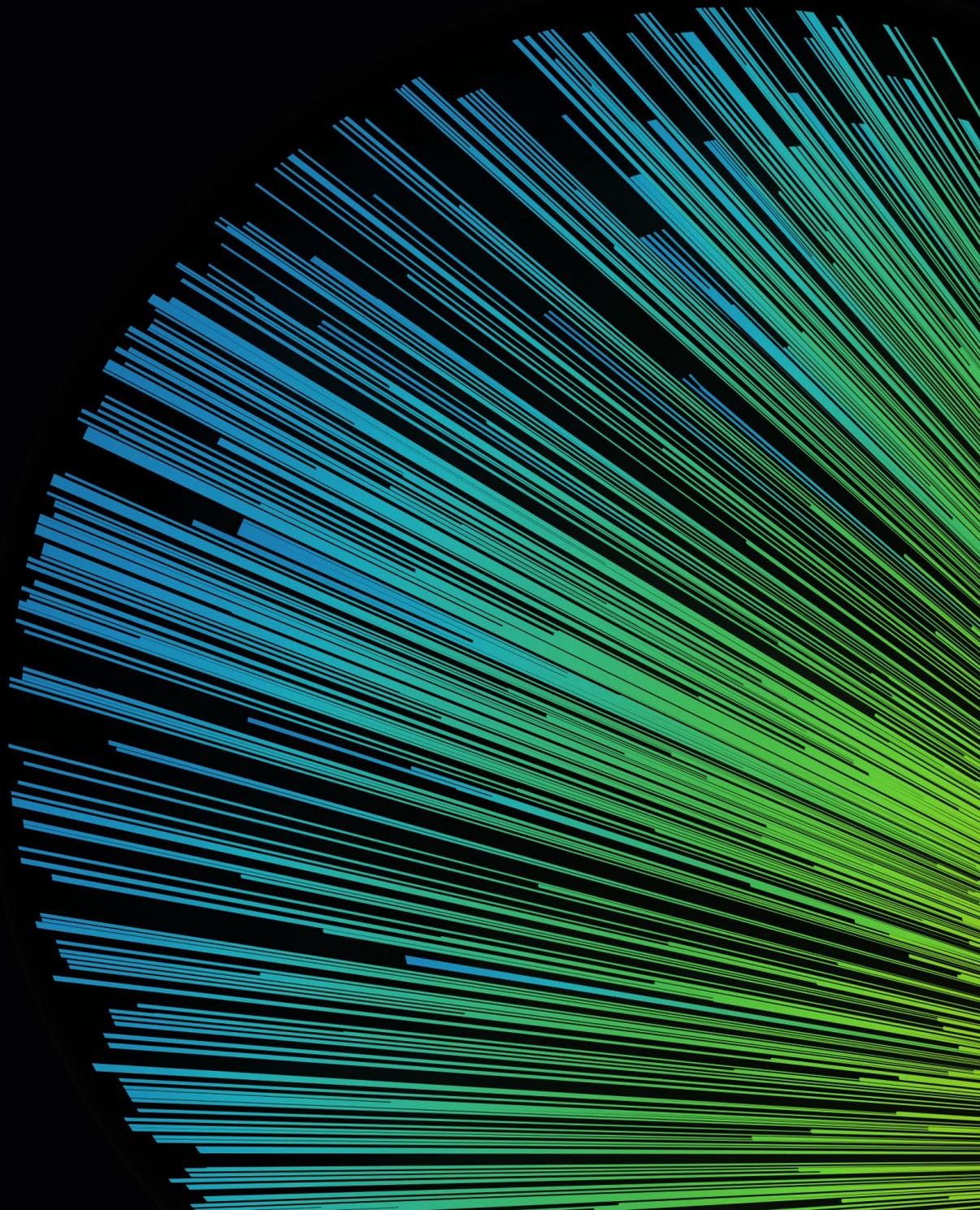


Global Treasury Services  
Servicios y soluciones  
para la Tesorería  
corporativa



CREANDO UN  
IMPACTO  
SIGNIFICATIVO  
*Desde 1845*

Introducción	01
Una Tesorería más Estratégica	01
Nuevos retos para la función de la tesorería	01
Servicios	03
Estrategia y operación de Tesorería	03
Transformación de la Tesorería y tecnológicas disponibles	04
Servicios de integración, outsourcing y M&A	05
Nuestro equipo	06
Caso de Éxito	07
Contacto	08



# Introducción

## Una Tesorería más estratégica

Los desafíos de las tesorerías corporativas cada vez son más variados. El equipo de tesorería tiene que lidiar con los **riesgos** de toda la empresa, **regulaciones globales**, realizar **tareas operacionales y análisis estratégico**, tomando en cuenta requerimientos de cumplimiento; todo esto con un personal y presupuesto limitado.

Hoy en día, los CFOs en las organizaciones requieren que su departamento de tesorería evolucione – **de un enfoque operacional a uno que sea mayormente estratégico**. La tesorería ahora tiene la tarea de actuar como un consultor estratégico para generación de ideas enfocadas a las practicas líderes del mercado.

Para empujar efectivamente decisiones que sean estratégicas e informadas que alimentan el crecimiento y determinan el camino para que la función de tesorería evolucione a ser una pieza clave, los líderes financieros **deben transformar su modelo operativo de la tesorería**. Esto significa que deben adoptar un enfoque a personas, procesos y tecnología para adelantarse a retos actuales, emergentes y estratégicos.

## Nuevos retos para la función de la tesorería

- Adoptar nuevas tecnologías para mejorar la toma de decisiones y operaciones mientras se mantiene la integridad de los resultados.
- Ser un socio estratégico con la oficina del CFO proveedora de información oportuna para la toma de decisiones (M&A, Capex etc.)
- Tener visibilidad en operaciones de diferentes unidades de negocio y/o globales.
- Mayor enfoque en cumplimiento regulatorio, contable y de valuación para las operaciones de la tesorería.
- Alinear la estrategia de gestión de riesgos con los objetivos del negocio.
- Mantener los recursos correctos en las operaciones correctas para aumentar la productividad.
- Administrar y mitigar el riesgo de liquidez y riesgos financieros.
- Gestionar el riesgo operacional en la parte de los pagos y al mismo tiempo asegurar eficiencia financiera en la relación con los bancos.

El equipo de Transformación de Tesorería de Deloitte está compuesto por profesionales con amplia experiencia y conocimiento en los principales temas que, hoy más que nunca, son factores clave en la tesorería, los cuales, se segregan en las siguientes secciones.

**01. Estrategia y operación de Tesorería:** Gran parte de las empresas enfrentan semanas y, posiblemente meses, de condiciones comerciales y de mercado desfavorables, así como deficientes. Para la mayoría de las empresas, la disminución de ingresos durante este periodo de contingencia representa una pérdida permanente, generada por una contracción repentina e imprevista sobre las líneas de capital de trabajo y liquidez.

**02. Transformación de la Tesorería y tecnológicas disponibles:** Pasar de ser un centro de costos, a un área estratégica que genera información oportuna para la toma de decisiones. Las tesorerías cuentan cada día con retos más variados y mayores necesidades de liquidez, retos que se pueden solventar a través de herramientas tecnológicas y productos digitales.

**03. Servicios de integración, outsourcing y M&A:** Mediante diferentes servicios por ofrecer, se da la oportunidad a los clientes de administrar de manera eficiente los recursos por medio de un equipo externo especializado y que la empresa pueda enfocarse en las tareas core del negocio.

Estrategia y operación de Tesorería	Transformación de la Tesorería y tecnológicas disponibles	Servicios de integración, outsourcing y M&A
Estrategia y Gobierno	Aliados estratégicos	Due diligence de la Tesorería
Centralización de la Tesorería	<i>In-house bank</i>	Combinaciones de negocio y la tesorería
Marco de Control Interno	Automatización	Centro de Servicios Compartidos
Gestión del Capital de Trabajo	Sistemas de gestión de la Tesorería	Conciliaciones bancarias
Gestión del flujo de efectivo	Herramientas <i>Taylor Made</i>	Atención a proveedores
Gestión del riesgo financiero	Acceso remoto, continuidad del negocio	Administración de fondos
Valuación y contabilidad de instrumentos financieros	Seguridad y fiabilidad	Optimizaciones de gastos financieros

# Servicios

## Estrategia y operación de Tesorería

### Identificar brechas y puntos clave para optimizar el rendimiento y reforzar la toma de decisiones.

Ayudamos a las organizaciones en la revisión de la función de la Tesorería con el objetivo de identificar brechas con las prácticas líderes del mercado, identificar los problemas financieros y generar soluciones prácticas para resolverlas. Asesoramos en estrategias de gestión de riesgos financieros y de optimización de la función integral de la Tesorería.

¿Cómo se identifican y miden los riesgos financieros y de optimización de la función en su organización?

¿Cómo se mide el rendimiento de la propia función de la Tesorería?

¿La estrategia de Tesorería es adecuada para la evolución actual y futura del negocio y los mercados?

¿La Tesorería en su organización cumple con las regulaciones externas?

¿Existe una visibilidad adecuada de los riesgos financieros y los flujos de efectivo de todo el grupo?

¿Cuentan con un marco de control en el que confíen para minimizar el riesgo de fraude o error de transacciones de alto valor?

¿Cómo gestiona la Tesorería los riesgos de divisas, tasas de interés, liquidez, materias primas, operaciones y crédito?



### Estrategia y Gobierno

- Apetito de riesgo de la tesorería.
- Estrategia, modelo operativo y KPIs.
- Cumplimiento y controles.
- Políticas, procedimientos y procesos.
- Infraestructura y costos.



### Operaciones

- Eficiencia operativa: gestión de efectivo, capital de trabajo y riesgos financieros (FX, IR, materias primas, crédito, etc.).
- Conectividad bancaria y pagos comerciales.
- Eficiencia y controles del proceso de tesorería.
- Análisis contables y fiscal.



### Sistemas

- Integridad de datos.
- Seguridad y privacidad de datos.



### Administración de Riesgo

- Riesgo cambiario, de materias primas, tasa de interés y crédito.
- Estrategias de cobertura.



### Valuación y contabilidad de instrumentos financieros

- Modelos de valuación a mercado.
- Normas contables para instrumentos financieros de acuerdo a IFRS, MEX-NIF y US-GAAP incluyendo las revelaciones requeridas.



# Transformación de la Tesorería y tecnologías disponibles

## Transformación del estado actual hacia una tesorería de valor agregado

Los CFOs en las organizaciones requieren que su departamento de tesorería evolucione – de un enfoque operacional a uno que sea mayormente estratégico. La tesorería ahora tiene la tarea de actuar como un consultor estratégico para generación de ideas enfocadas a las practicas líderes del mercado.

La gestión eficiente de las tesorerías puede liberar fondos y generar crecimiento integral del negocio.

¿La función de la Tesorería está respaldada por un sistema de gestión de tesorería adecuado (TMS); y estructurada de la manera más eficiente y eficaz?

¿Cuáles son los costos y beneficios de la integración de sistemas y el procesamiento automático?

¿Cuentan con algún banco interno (*In-House bank*) o fábrica de pagos?

¿Puede la tecnología ayudar a automatizar procesos y controles para fortalecer el entorno de control interno y reducción de gastos generales?

¿Se podrían optimizar los procesos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar?

¿Cuántos bancos y cuentas bancarias conforman la estructura bancaria de la compañía o el grupo?

¿Se tienen los recursos necesarios para la generación de una Tesorería integral y optima?

¿Se evalúa y comunica el desempeño de la Tesorería dentro del grupo?

¿Cómo va a crecer el negocio hacia el futuro y como afecta esto la estructura de la tesorería?



## Estructura organizacional

- Diseño de la estructura de trabajo (modelo de tesorería centralizado versus descentralizado).
- Establecimiento de *In-House Bank* y fábrica de pagos.
- Centro de servicios compartidos.
- Tercerización de servicios o desarrollo interno de los mismos.



## Selección de proveedores de servicios

- Comparación, selección e implementación de Sistemas de gestión de la Tesorería / plataformas bancarias / cadena de suministros / sistemas de inversión y gestión de FX / aliados estratégicos, etc.



## Mejora de procesos

- Priorización de fondos y mejoras de capital de trabajo.
- Flujo de efectivo y su proyección, así como los prestamos intercompañías.
- Cierre de operaciones FX, préstamos e inversiones.
- Interfaces, desarrollo y optimización del sistema utilizado.



# Servicios de integración, *outsourcing* y M&A

## Una tesorería óptima en casos de combinación de negocios / M&A

Es fundamental centrarse en mantener y optimizar el efectivo en tiempos de cambios organizacionales. Trabajamos con las empresas a lo largo del ciclo de vida del proyecto, desde la negociación hasta inconvenientes que puedan surgir desde el primer día, incluyendo temas como integración, separación y disponibilidad de efectivo.

¿Planificó de forma detallada los cierres de operaciones?

¿Se ha evaluado la capacidad de endeudamiento y oportunidades de financiamiento externo de la compañía?

¿Se tiene la confianza sobre el nivel correcto de fondeo que estará disponible desde el primer día y que no enfrentará problemas como dinero en efectivo restringido o falta de supervisión sobre las cuentas bancarias?

Derivado de una posible fusión o compra de un negocio: ¿están correctamente alineadas las políticas y procedimientos de las empresas de manera integral?

¿Ha pensado en informar a los clientes sobre los detalles de su nueva cuenta bancaria?

¿Necesita establecer una nueva función de la tesorería?

¿Necesita personal que cumpla con el papel de tesorero?



## Due diligence de la Tesorería

- Resumen de la situación financiera y la visión de la tesorería sobre ésta.
- Naturaleza y volumen de las exposiciones cambiarias (FX).
- Análisis de deuda.
- Análisis de saldos históricos y equivalentes de efectivo.



## Problemas desde el día uno de una integración

- Identificar los retos de la tesorería y posibles cambios del modelo de costos derivado de la fusión.
- Poner en marcha nuevas funciones/puestos de Tesorería (operativamente hablando, así como su adecuación tecnológica a nivel grupo).
- Establecer visibilidad del efectivo y plan de acción preventivo de éste.
- Gestión de cuentas bancarias.



## Integración posterior (Post merger)

- Marco organizacional de la Tesorería (gobernanza, operaciones, políticas, procedimientos, etc.).
- Posibles ahorros/reducción de costos posteriores a la transacción.
- Servicio de una Tesorería provisional.



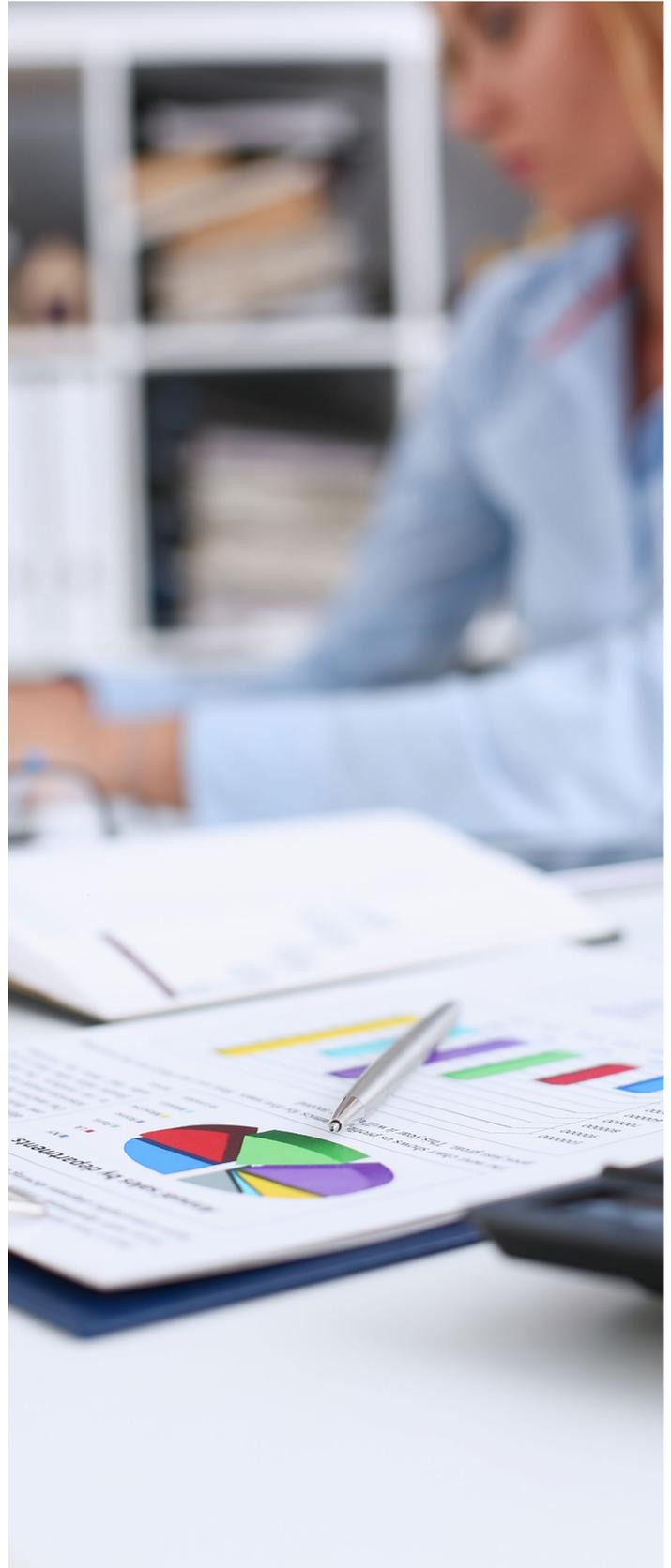
# Nuestro equipo

Nuestro equipo está conformado por especialistas para la transformación de la tesorería con amplia experiencia en servicios profesionales de tesorería, riesgos financieros y aplicación de herramientas tecnológicas especializadas en tesorería.

Los profesionales de Deloitte cuentan con un enfoque práctico, dado sus inicios como tesoreros en empresas multinacionales, así como con experiencia en la colaboración de tesorería con áreas clave, como lo es cuentas por cobrar, cuentas por pagar, riesgos, sistemas, planeación financiera, contraloría, etc.

Aprovechando el conocimiento y alcance global de Deloitte, apoyamos a nuestros clientes en la formulación de estrategias de tesorería a través de modelos operativos, políticas, enfoques, herramientas e infraestructura correcta.

Deloitte cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia en la tesorería para que las compañías evolucionen y generen una visión holística e integral con enfoque en personas, estrategia, herramientas y tecnología a través de la transformación digital de la Tesorería.



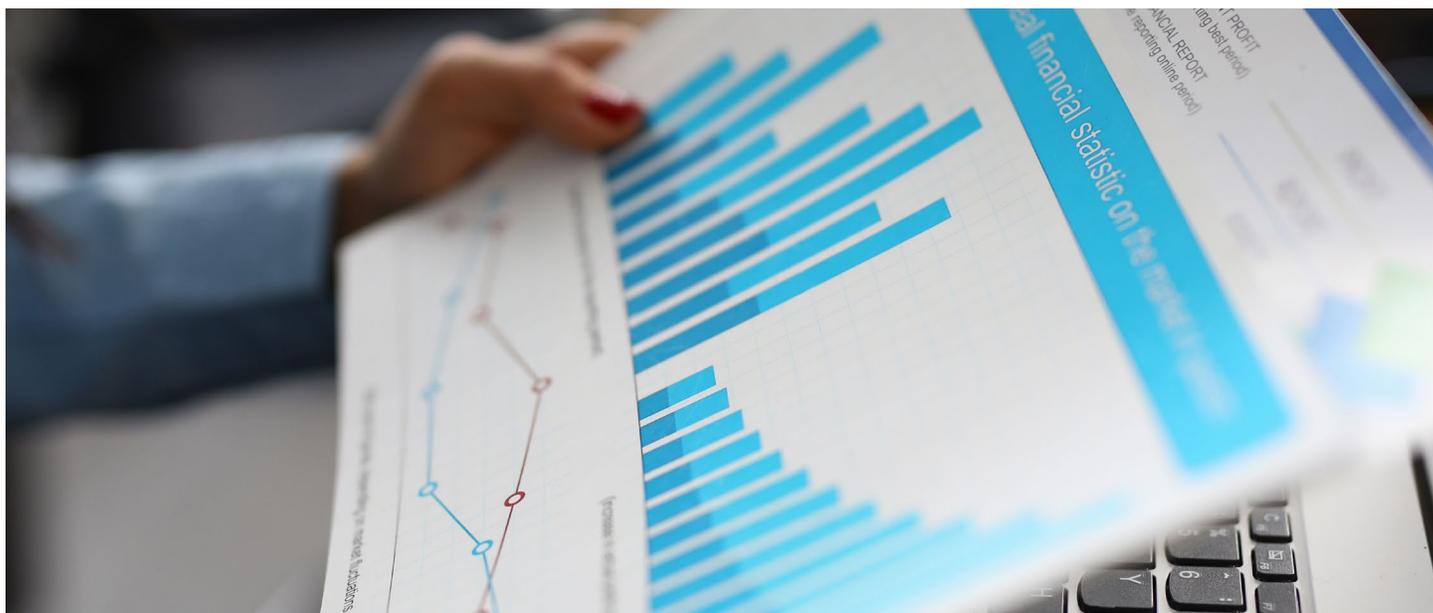
# Caso de éxito

## Retos:

Una compañía transnacional tenía como reto mejorar la visibilidad y la concentración del efectivo de sus negocios en distintos países de América Latina. La compañía enfrentaba una situación estricta en cuanto al flujo de efectivo en ciertos periodos y varias de las unidades de negocio tenían altas tasas de financiamientos localmente.

## Soluciones y beneficios:

- Con base en un **diagnóstico** respecto a las operaciones se determinó que gran parte de los problemas relacionados con este tema residían en la **diversidad de bancos** y **tesorerías** que tenían cada una de las unidades de negocio.
- Las unidades de negocio contaban con **financiamientos abiertos en varios países**, aun cuando algunos resultaban más caros que el fondeo interno.
- Se redujeron las transacciones bancarias a **tres bancos estratégicos**, utilizando productos que automatizaron la concentración de recursos y la implementación de un centro de servicios compartidos (CSC), el cual **estableció políticas** y **uniformó los procesos** alrededor de una **tesorería centralizada**.
- Se logró **estandarizar los productos y servicios bancarios**, alcanzando ahorros importantes en las operaciones bancarias transaccionales y no transaccionales, entre otras herramientas.
- Se han logrado ahorros relevantes mediante la **disminución de las cuentas bancarias**, lo cual ha contribuido a la **consolidación** del carácter estratégico de tesorería en la relación de la empresa con los bancos.
- Se recomendó a la organización buscar **opciones de financiamiento en la cadena de suministro** para sus operaciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En una primera fase se optó por implementarlo con los cinco clientes más importantes.
- La segunda fase consiste en ampliar los términos de pago con los proveedores, en conjunto con el ofrecimiento de **descuento dinámico** y **factoraje**, fortaleciendo la relación con los mismos y practicando una negociación *ganar ganar*.
- Los **financiamientos** para las distintas unidades de negocio se han racionalizado y se negocian con mejores tasas, lo cual reduce el costo.
- La **concentración de recursos** se verifica de manera diaria en cada uno de los países, y se han establecido políticas de envío de dividendos, las cuales ayudan a usar las partidas financieras para cada proyecto.



# Contactos

Si desea saber más sobre cómo le podemos apoyar a través de nuestros especialistas, póngase en contacto con:

**Fernando Lattuca**  
Socio Líder Assurance  
Spanish Latin America  
flattuca@DELOITTE.com  
+54 114 390 2600, ext. 3011

**Costa Rica, El Salvador,  
Guatemala, Honduras,  
Nicaragua, Panamá,  
República Dominicana**  
**Randolf Niedermeyer**  
+52 55 5080 6650  
rniedermeyer@deloittemx.com

**Colombia**  
**Jaime Vargas**  
+57 1426 2156, ext. 2156  
jvargas@deloitte.com

**Ecuador**  
**Adriana Loaiza**  
+593 2381 5100, ext. 2225  
aloaiza@deloitte.com

**México**  
**Jon Fredrik Stryker**  
+528181337325  
jstryker@deloittemx.com

**Perú**  
**Alexander Rojas**  
+51 (1) 211 8585, ext. 4068  
alexrojas@deloitte.com

**Venezuela**  
**Raffi Madaghjian**  
+58 281 286 5172  
rmadaghjian@deloitte.com

**Uruguay**  
**Pablo Duarte**  
+598 2916 0756, ext. 6227  
pduarte@deloitte.com

**Argentina**  
**Gustavo Serenelli**  
+54 11 4390 2600, ext. 4010  
gserenelli@DELOITTE.com

**Paraguay**  
**Waldo Roberto**  
+59 52 1237 5000, ext. 5104  
wroberto@deloitte.com



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

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

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

Esta 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 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.