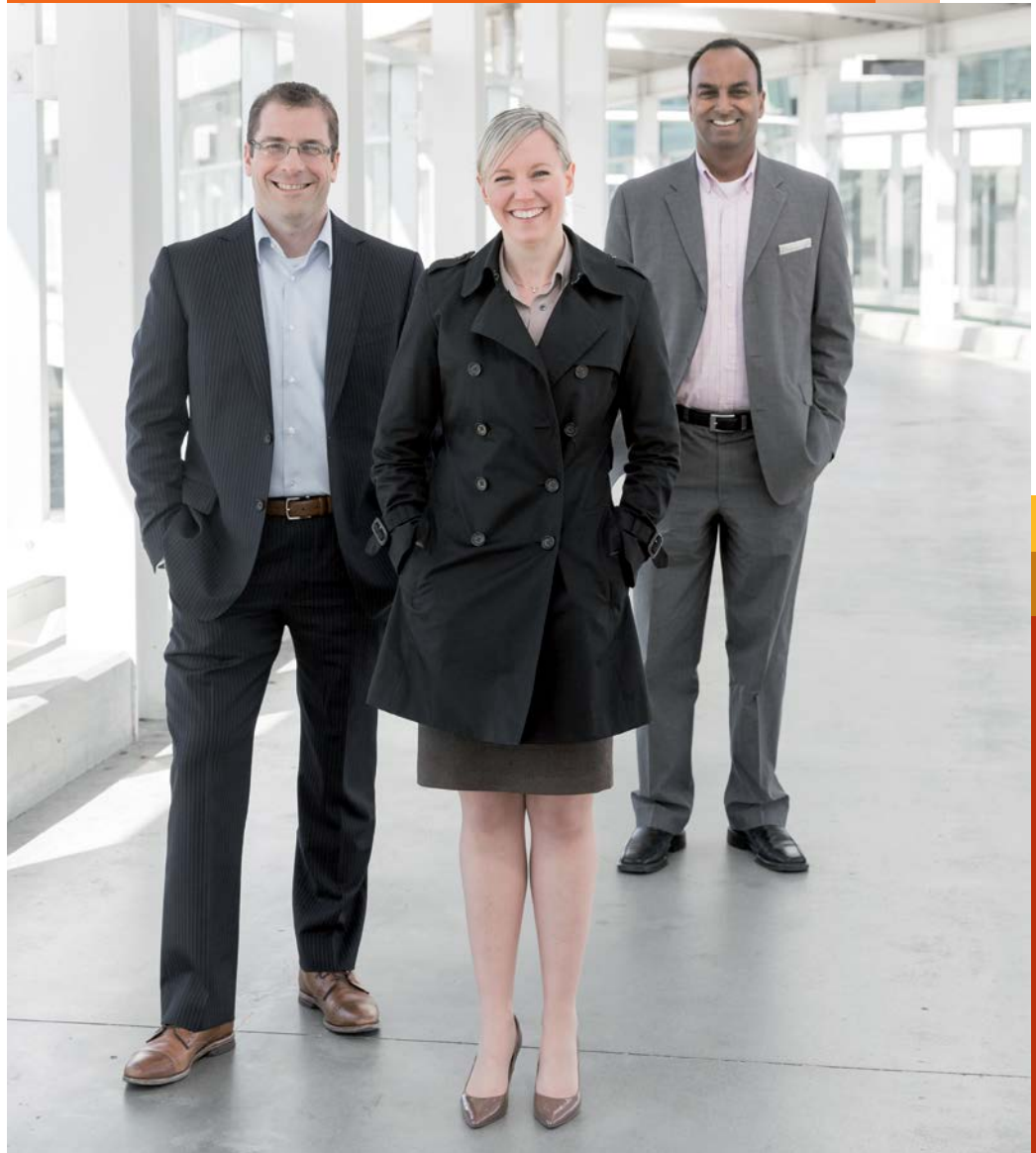


La función de tesorería desde una nueva perspectiva

Posicionamiento Global de la Tesorería, PwC 2014

Octubre de 2014



Índice

Introducción	4
Resumen ejecutivo	6
Cómo está evolucionando la función de tesorería	8
Los departamentos de tesorería amplían sus funciones	8
¿Resultan adecuados los presupuestos?	9
¿Cuál es la percepción de los responsables de tesorería?	11
Sigue primando el efectivo	12
Financiación: Más allá de los bancos	14
La generación de informes como prioridad	16
Indicadores clave de rendimiento: Cerrando la brecha entre la medición y el Benchmarking	17
Seguimiento bancario	18
Gestión del riesgo de contraparte	18
La automatización de la función de tesorería se convierte en la norma	20
La regulación en el futuro: todo o nada	22
Controle su destino	23
Acerca de la Treasury Benchmarking Tool de PwC	24
Metodología	25
Más información	26

Introducción



Sebastian di Paola
Responsable Global de tesorería
corporativa, PwC

Nuestra última encuesta mundial de tesorería es especial ya que, por primera vez, se basa en datos recabados mediante nuestra nueva Global Benchmarking Tool, una herramienta que permite a las empresas comparar su estrategia y sus operaciones de tesorería de forma anónima con las de otras organizaciones análogas de todo el mundo. Esta encuesta es una pequeña muestra del valor que puede aportar nuestra herramienta de análisis comparativo, por lo que nos gustaría hacer llegar nuestro más sincero agradecimiento a todas las empresas y profesionales de la función de tesorería que han participado por su tiempo y su disposición a compartir con nosotros incluso información especialmente delicada para su organización.

El papel y las responsabilidades de la función de tesorería –más allá de los límites estrictos de su departamento– han cambiado radicalmente desde el estallido de la crisis financiera en 2008. La crisis situó la liquidez y el riesgo –y, por tanto, el papel fundamental de las funciones de tesorería– en el punto de mira, lo que ha causado que tanto los consejos de administración como otros profesionales de las organizaciones perciban a los responsables de tesorería desde una nueva perspectiva. Las actuaciones directas que adoptaron los responsables de tesorería para gestionar la crisis en los meses siguientes dieron paso a soluciones a largo plazo, transformando aún más el papel de estos profesionales.

La tesorería actual de las empresas está madurando y consolidando su función como custodio de la gestión de los riesgos financieros y de liquidez. Las

mejores prácticas se han incorporado a las políticas, los procedimientos y los sistemas de los departamentos de tesorería de la mayoría de las organizaciones y existe un consenso robusto en torno a la estrategia, la ejecución y el reporting.

Por otra parte, los profesionales de tesorería están asumiendo mayor responsabilidad al establecer relaciones de colaboración efectivas con equipos ajenos a sus departamentos; muchos de ellos participan en la actualidad en la gestión del capital circulante, en el procesamiento de pagos operativos y en la gestión de riesgos relacionados con materias primas. Los responsables de tesorería analizan su creciente función en las principales actividades de las organizaciones –tanto a escala central como regional–, así como las repercusiones de esta evolución.

Otro reto importante es la disponibilidad de personal debidamente capacitado para las funciones de tesorería en un entorno caracterizado por el aumento de las responsabilidades y los ajustados presupuestos. ¿Qué consecuencias podría tener esto sobre el control y la eficacia general de las funciones de tesorería?

Otra cuestión general que se desprende de nuestra encuesta y nuestra labor con los departamentos de tesorería de las empresas es que los directores financieros y otros altos ejecutivos tienen, en la actualidad, unas mayores expectativas con respecto a la función de tesorería de sus compañías; dada la mayor exigencia actual, se debe dedicar tiempo y esfuerzo intelectual a clarificar las funciones, las

responsabilidades y las prioridades de los departamentos de tesorería, así como el modo en que interactúan con el resto de la organización. Los responsables de tesorería precisan asimismo del respaldo de un presupuesto adecuado y deben integrar su modelo operativo con el de la función financiera y el de la organización.

Espero que el informe que aquí presentamos no sólo contribuya a poner de manifiesto las tendencias actuales de la función de tesorería en las empresas, sino también le proporcione un análisis de valor sobre cómo abordarlas. No dude en dirigirse a su contacto habitual de PwC para tratar cualquiera de las cuestiones que aquí se analizan.



Resumen ejecutivo

La crisis financiera ha puesto a la función de tesorería en el punto de mira debido a la necesidad de gestionar el efectivo, la liquidez y los riesgos. Durante los años que siguieron al estallido de la crisis, los equipos de tesorería han ampliado su influencia por toda la organización y se han acercado a las funciones operativas, lo cual les ha permitido evolucionar desde la generación de datos –su enfoque operativo tradicional– a la formulación de análisis de mayor valor añadido acerca de los riesgos a los que se enfrentan sus empresas.

La encuesta de este año pone de relieve cómo están cambiando las funciones de tesorería y las apremiantes cuestiones que ello plantea sobre la estructura de las organizaciones, los sistemas y el reporting, así como la supervisión y el control:

Un nuevo concepto de tesorería. La participación de las funciones de tesorería en los procesos financieros que habitualmente trascienden a sus departamentos –como la gestión del capital circulante, la gestión de las materias primas y el procesamiento de pagos operativos– plantea cuestiones críticas en torno a las funciones, las responsabilidades, el gobierno y la provisión de información. Los departamentos de tesorería se están convirtiendo en procesos colaborativos que implican a toda la organización; es el momento de replantear qué significa el concepto “actividades de tesorería”.

¿Quién está a cargo? La proporción de profesionales de tesorería que prestan sus servicios fuera del “equipo central” de la organización ha aumentado en los

últimos cuatro años; actualmente, los empleados se encuentran dispersos por diferentes departamentos y cada vez se externalizan más actividades de tesorería, habitualmente a través de centros de servicios compartidos. Los directores financieros deben decidir a quiénes competen estas actividades de tesorería que abarcan al conjunto de la organización. Si no es al departamento de tesorería, ¿cuál es entonces su función para aumentar al máximo el valor para su compañía? Se trata de una oportunidad para que los departamentos de tesorería colaboren con otras funciones a fin de desarrollar una estructura eficiente de procesos especializados que añada valor en el seno de la organización.

Los responsables de tesorería, bajo presión. Los responsables de tesorería de las organizaciones deben ser “profesionales todoterreno”: no solamente deben conocer en profundidad la gestión de la liquidez y la exposición de las empresas, sino que también deben ser consultores corporativos, responsables de procesos y jefes de proyectos de IT. Dado el aumento de las exigencias de los diversos stakeholders, puede debatirse si los responsables de tesorería actuales disponen de los recursos que necesitan para adecuarse a los requisitos y mantener un adecuado control al respecto. También supone una preocupación que dichos profesionales no dispongan de presupuestos adecuados para satisfacer estas exigencias.

¿De dónde procederá la financiación? La financiación es una prioridad fundamental para los responsables de

tesorería, concretamente en organizaciones en situaciones delicadas de solvencia. Actualmente, estos profesionales están analizando y aplicando fuentes alternativas de financiación –concretamente, en el ámbito de la cadena de suministro. Estos avances exigen una mayor integración de las operaciones de tesorería en las actividades financieras de las organizaciones; los responsables de tesorería deben avanzar y definir la mejor forma de colaborar a fin de optimizar la estrategia de financiación.

Satisfacer las necesidades de información sin arriesgar la calidad.

Los altos ejecutivos necesitan información más exhaustiva sobre tesorería, con la consiguiente presión para el personal y los sistemas para satisfacer las necesidades de recopilación, tratamiento y búsqueda de datos. Se está presionando a los responsables de tesorería para que adopten nuevas soluciones integradas para poder facilitar el reporting de información de manera flexible, prácticamente en tiempo real, lo cual puede cambiar la naturaleza de la implantación de los sistemas de gestión de tesorería (TMS) y someter a los presupuestos y a las plantillas todavía a más presión.

Alinear las mediciones con las políticas y objetivos de tesorería. Si bien las funciones más maduras de tesorería proporcionan un reporting de información adecuado, existe una brecha que debe salvarse entre el informe y la medición efectiva de sus resultados. Demasiado a menudo, la información sobre las actividades de tesorería carece de referencia expresa a

la estrategia fijada y a los indicadores clave de rendimiento (KPI) definidos para seguir de cerca la evolución del rendimiento.

Alianzas tecnológicas. La tecnología se ha convertido en la piedra angular de la eficacia de la gestión de la tesorería, aunque la dependencia de los sistemas es un arma de doble filo: si bien la mayoría de los responsables de tesorería admiten que la tecnología les permite seguir procesos efectivos y fácilmente adaptables con personal limitado, el 70% de los encuestados afirma que la nueva y dinámica regulación externa supone el mayor reto al que se enfrentan sus sistemas y sus procesos. La clave para hacer frente a este reto radica en el establecimiento de alianzas con las funciones de IT, en los proveedores externos de servicios de tesorería y en el dinamismo de las soluciones de provisión de información.

Las cuestiones y los retos que plantea esta encuesta exigen que los directores financieros y los responsables de los departamentos de tesorería adopten un nuevo enfoque estratégico con respecto a la tesorería y su integración en la función financiera.

Los directores financieros y los responsables de tesorería deben valorar el modelo operativo actual que utiliza la función que nos ocupa, evaluar los pros y contras de su transformación y estudiar sus opciones de IT en lo relativo tanto a la integración de sistemas como al aprovechamiento de las inversiones realizadas en el conjunto de la organización.

Cómo está evolucionando la función de tesorería

Durante los años posteriores a la crisis financiera, los departamentos de tesorería han logrado presentar una sólida batería de argumentos con respecto a la necesidad de desarrollar a su personal e impulsar sus procesos y sus sistemas. Han ampliado su influencia por toda la organización y se han acercado a las funciones operativas, lo cual les ha permitido, en numerosos casos, dejar atrás la mera generación de datos –su enfoque operativo tradicional– y adentrarse en la formulación de análisis de valor sobre los riesgos a los que se enfrentan sus empresas.

La necesidad de las empresas de gestionar el efectivo y los riesgos de manera eficaz en mercados nuevos, así como la generalización de buenas prácticas de tesorería, han elevado el perfil de esta función. Lo que no queda tan claro es si los departamentos de tesorería seguirán gozando, por sí mismos, de su “propio” territorio, pues se han integrado de manera paulatina en los procesos financieros que, tradicionalmente, correspondían a otros equipos y son cada vez más las organizaciones que deciden

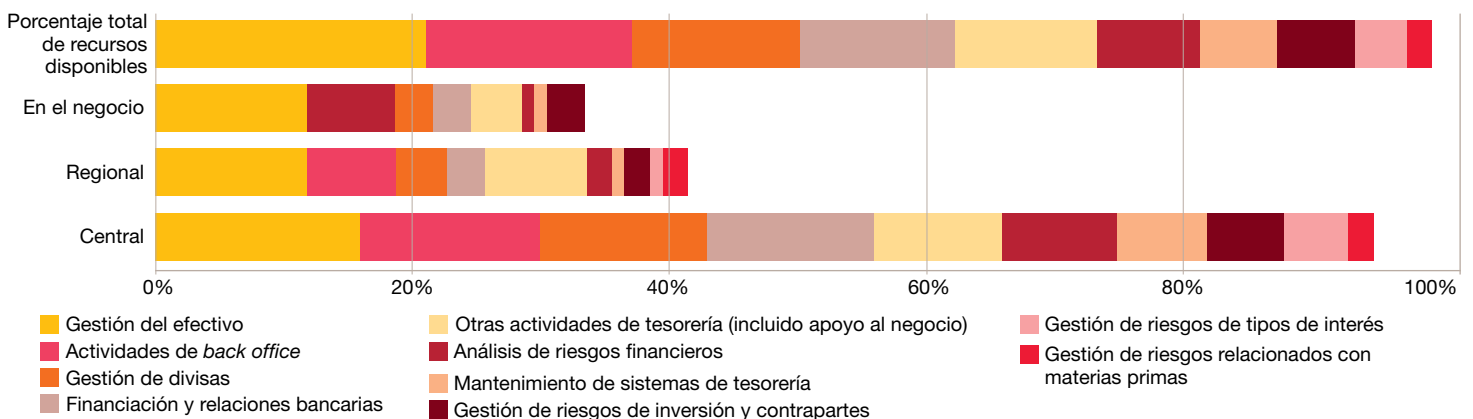
agrupar sus procesos operativos en centros de servicios compartidos. Los muros que separan las funciones de tesorería y las unidades de negocio están desapareciendo.

Los altos ejecutivos exigen cada vez más a los profesionales de sus departamentos de tesorería: más información, procesos fácilmente adaptables y mayor responsabilidad. La cuestión es si la plantilla y los presupuestos de las funciones de tesorería son suficientes para satisfacer estas demandas.

Los departamentos de tesorería amplían sus funciones

Los responsables de tesorería han asistido al desarrollo de sus funciones más allá de los límites de sus departamentos, sus obligaciones han crecido de forma sostenida desde el estallido de la crisis financiera y actualmente participan cada vez más en el procesamiento de pagos operativos, en la gestión del capital circulante, en áreas de trade finance y en

Gráfico 1: A quién corresponde cada paso del proceso de tesorería



la gestión de riesgos relacionados con materias primas (Gráfico 1). El 79% de los encuestados define su departamento de tesorería como “un centro que añade valor”, lo cual encaja con el hecho de que sus responsables trabajen actualmente de forma más estrecha que nunca con otros departamentos relevantes.

Resulta asimismo evidente que la plantilla de la función de tesorería de las empresas ha crecido, especialmente en ámbitos ajenos a la tesorería central. Se trata de una señal clara de que los departamentos de tesorería se están convirtiendo en un proceso más que en un departamento.

El departamento de tesorería se está convirtiendo en una función virtual y colaborativa que se extiende por el conjunto de la organización. La propia naturaleza del concepto “tesorería” se está redefiniendo, por lo que resulta fundamental que quede claro a quién corresponde la responsabilidad última de los procesos clave.

Sin embargo, existen indicios preocupantes acerca de la falta de consenso sobre el modo en que deberían organizarse las funciones de tesorería en los distintos niveles de la organización. ¿Sobre quién recae el control general de las actividades de tesorería que se llevan a cabo más allá del departamento central? Sin una estructura clara y una supervisión exhaustiva, aumenta la probabilidad de que surjan ineficiencias y se agraven los efectos de una supervisión inadecuada de los riesgos operativos. Esto constituye un problema que los directores financieros deben abordar: el modelo operativo de las funciones de tesorería debe considerarse

parte integral del modelo operativo de la función financiera en su sentido más amplio.

¿Resultan adecuados los presupuestos?

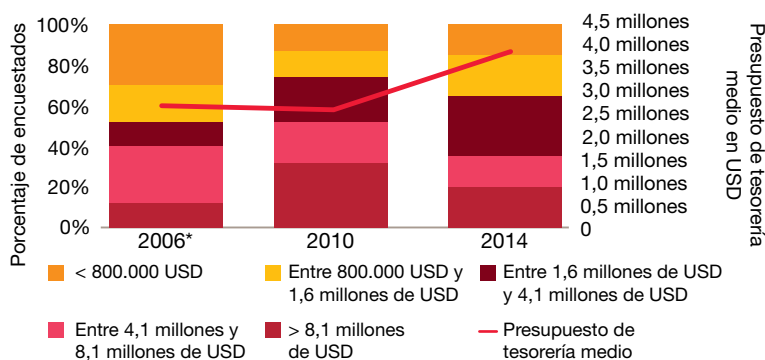
El incremento de la responsabilidad de los profesionales de tesorería y el aumento de la exigencia de los requisitos de información deben verse acompañados por fuertes inversiones en personal y tecnología, lo cual exige la aprobación de unos presupuestos adecuados.

El presupuesto medio de las funciones de tesorería para el personal, los sistemas y los proyectos (Gráfico 3) se redujo ligeramente entre 2006 y 2010, aunque ha

Gráfico 2: Profesionales de tesorería a tiempo completo



Gráfico 3: Rango de presupuestos anuales de tesorería, 2006-2014¹



repuntado en los últimos cuatro años y en la actualidad asciende a 4 millones de USD. Si bien el aumento resulta un avance positivo, sigue tratándose de una cifra discreta para una función cuya importancia para el conjunto de la organización no deja de aumentar.

Los responsables de tesorería actuales deben ser “profesionales todoterreno” versados en IT y profundamente familiarizados con el negocio de sus organizaciones. Estos amplios requisitos precisan de más recursos y más formación; sin embargo, nuestra encuesta

indica que prácticamente la mitad de las organizaciones ofrece a sus profesionales de tesorería una formación anual inferior a tres jornadas.

Los altos ejecutivos exigen cada vez más a sus responsables de tesorería: dichos profesionales pueden hacer frente al reto que se les plantea, si bien precisan del respaldo financiero que les permita conseguir los recursos necesarios. Los profesionales de las funciones de tesorería deben articular y cuantificar claramente los argumentos de negocio que justifiquen esta transformación.

Aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta

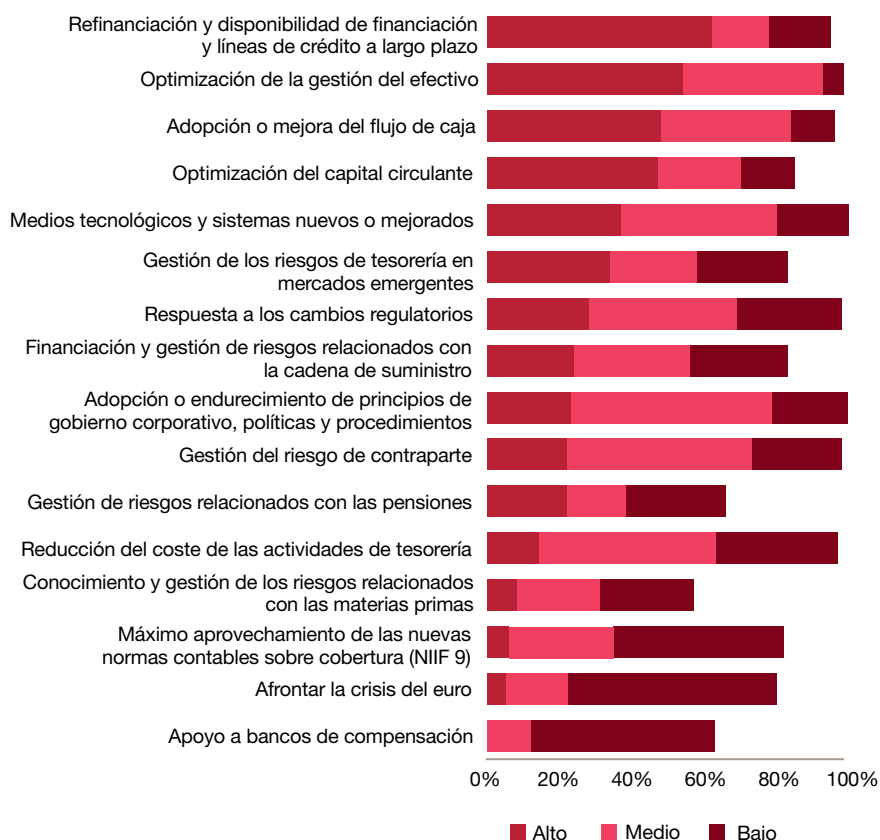
- Los directores financieros deben decidir acerca de la estructura de los departamentos de tesorería. ¿A quién corresponde el control general de los procesos de tesorería a todos los niveles de la organización? ¿Cómo debe interactuar el departamento de tesorería con la función financiera (en su sentido más amplio) y en conjunto con la empresa?
- ¿Cuál es el modelo operativo al que ha de aspirar su departamento de tesorería y en qué se diferencia del que tiene actualmente?
- Cómo gestionar la transformación de la función de tesorería:
 - ¿Cuenta el departamento con el personal necesario para satisfacer las crecientes responsabilidades y exigencias?
 - ¿Los medios de los que disponen los profesionales de tesorería se encuentran debidamente actualizados? ¿Reciben los profesionales formación adecuada?
 - ¿Los procesos de tesorería se supervisan desde una función central?
 - ¿Los procesos se aplican de manera sistemática y coherente?
 - ¿El reporting de tesorería es homogéneo en todos los niveles de la organización?
 - ¿La función de tesorería cuenta con el respaldo de los medios tecnológicos adecuados?
 - ¿Es suficiente el presupuesto que se destina a tesorería?

¿Cuál es la percepción de los responsables de tesorería?

Mientras las organizaciones continúan debatiendo sobre cual es la mejor forma de organizar sus actividades de tesorería, los responsables de dicho departamento siguen abordando las preocupaciones que habitualmente afectan a las funciones en todas sus fases de desarrollo y en organizaciones de todos los tamaños.

En el punto álgido de la crisis financiera, cuestiones decisivas como la liquidez, la financiación y el riesgo de contraparte encabezaron la lista de prioridades de los responsables de tesorería²; los resultados de la encuesta de 2014 ponen de manifiesto que las prioridades de esta función se centran ahora en cuestiones más estructurales y en los procesos que contribuyen a dicho departamento. Por ejemplo, la importancia de la gestión del capital circulante aumentó considerablemente durante la crisis financiera, hasta el punto de duplicarse el número de responsables de tesorería que consideraban esta cuestión una prioridad fundamental. De manera similar, la gestión del riesgo de contraparte de índole operativa y la financiación de la cadena de suministro ocuparon lugares prominentes en la agenda de los profesionales de tesorería. En la actualidad, estas cuestiones siguen constituyendo prioridades clave, si bien la formulación de previsiones de flujos de caja y los medios tecnológicos de tesorería también acaparan gran atención.

Gráfico 4: Prioridades para las funciones de tesorería



² "Encuesta mundial de tesorería de PwC de 2010: ¿Puede la crisis fortalecer la función de tesorería?" y "Encuesta mundial de tesorería de PwC de 2006".

Sigue primando el efectivo

La crisis financiera de 2008 hizo que la gestión del efectivo se convirtiera en la prioridad número uno. Seis años después, con la crisis justo a nuestras espaldas, los responsables de tesorería siguen considerando la gestión del efectivo una prioridad fundamental. Sin embargo, el orden del día de su gestión ya no lo determinan únicamente las preocupaciones en torno a la liquidez. Los responsables de tesorería se enfrentan ahora a una realidad multibancaria y trabajan en la formulación de soluciones estructurales y eficientes orientadas a mejorar la visibilidad del efectivo.

Asistimos al desarrollo continuo de la gestión del efectivo: desde la implantación de estructuras como los denominados “bancos internos” –cada vez más comunes–, hasta un uso más eficiente de la tecnología. Aun así, una parte significativa de los encuestados afirma tener dificultades para acceder en tiempo real a sus saldos de efectivo.

Por el momento, sin embargo, la centralización del efectivo (el denominado cash pooling) es un elemento fundamental en las estrategias de gestión de la mayoría de las empresas (Gráfico 5). Esta centralización es importante para asegurar que las técnicas complementarias de gestión del efectivo –como las centrales de pago y los bancos internos– resulten efectivas, si bien adquirirá todavía más importancia en los próximos años a medida que entren en vigor las nuevas regulaciones impuestas por la iniciativa BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*³) de la OCDE.

Es esencial que los profesionales de las funciones centrales de tesorería trabajen codo con codo con sus homólogos de los departamentos fiscal y jurídico para abordar las cuestiones regulatorias y tengan en cuenta sus implicaciones a la hora de escoger el mejor emplazamiento para los centros de tesorería.

La formulación de previsiones de flujos de caja sigue siendo prioritario para los responsables de tesorería, lo cual resulta alentador dada su importancia. Sin embargo, es alarmante que este tipo de previsiones lleve diez años entre las tres principales prioridades de dichos profesionales.

Los métodos y las herramientas que se utilizan para recabar datos y analizar las previsiones de flujos de caja no han evolucionado lo suficiente. El 89% de los encuestados afirma seguir utilizando hojas de cálculo para ambos procesos. No es de extrañar, pues, que la fiabilidad de estas previsiones siga sin impresionar a los responsables de tesorería.

Ello plantea preguntas obvias: ¿Por qué se invierte tan poco en algo que, sin embargo, constituye una prioridad fundamental para los responsables de tesorería? ¿Es posible que, simplemente, se considere que otras prioridades resultan más apremiantes o se trata de un problema presupuestario? ¿Podría ser que las organizaciones estén utilizando cálculos sesgados sobre costes y beneficios? ¿Es posible que los departamentos de tesorería apenas tengan capacidad de control sobre la calidad de los datos de entrada, a pesar de ser los principales beneficiarios?

Gráfico 5: Factores más importantes relacionados con la gestión del efectivo

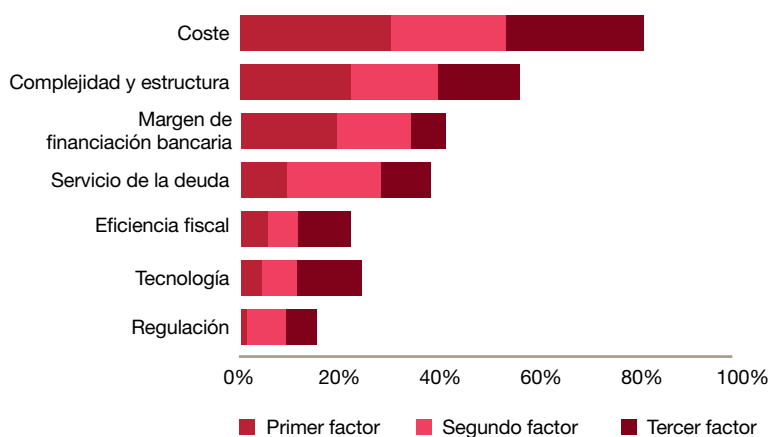
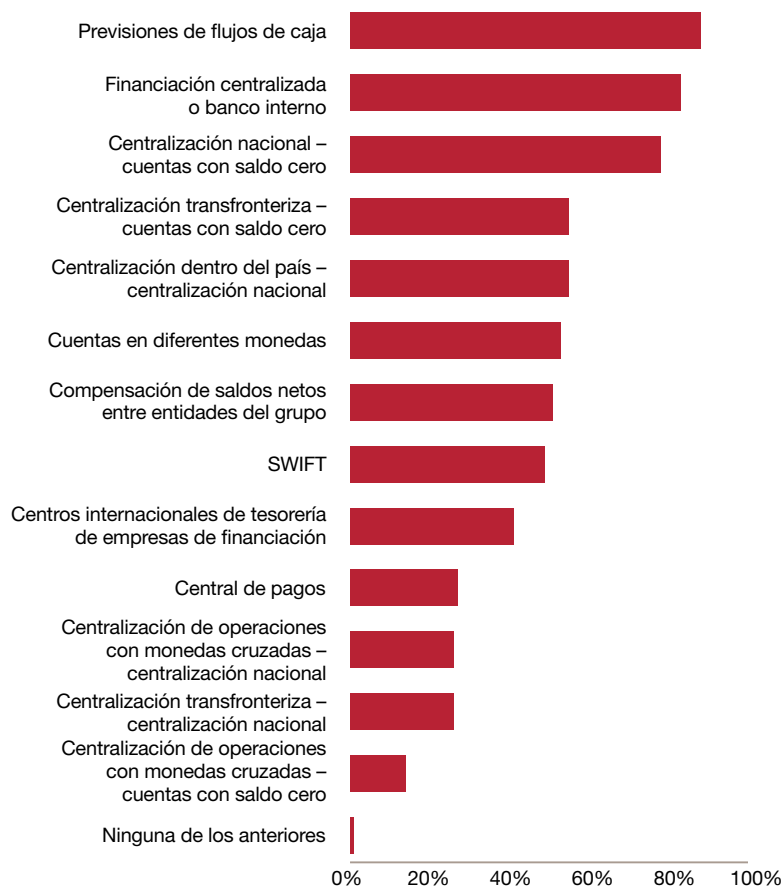


Gráfico 6: Técnicas utilizadas en gestión del efectivo a escala internacional



Aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta

- ¿Conocen y valoran los departamentos fiscal y de tesorería el impacto de BEPS sobre las actividades de tesorería, incluida la gestión del efectivo y las estructuras de financiación existentes?
- ¿Cuál es la ventaja real de formular previsiones adecuadas de flujos de caja?
- ¿A quién compete el proceso de previsiones de flujos de caja?
- Si la respuesta es “a la función de tesorería”, ¿dispone de los recursos que necesita?
- ¿La organización realiza un uso óptimo de la tecnología para formular previsiones de flujos de caja y gestionar el efectivo?
- ¿Podría resultar ventajoso para su empresa adoptar elementos innovadores como los bancos internos y las factorías de pago?

Financiación: Más allá de los bancos

Los responsables de tesorería siguen centrados en que sus empresas puedan acceder a financiación, si bien está desarrollándose un mercado dual claramente definido. Las grandes sociedades de mayor solvencia apenas tienen dificultades para refinanciarse y, para muchas, los costes de financiación están cayendo. En el caso de empresas menos solventes, el acceso a la financiación constituye claramente un problema, y más aún a precios asequibles.

A pesar de la regulación y las restricciones aplicables al sector financiero, las líneas de crédito y demás instrumentos de financiación bancaria siguen siendo la piedra angular de las estrategias de financiación de la mayoría de las empresas, independientemente de sus dimensiones y su situación. Los mercados de renta fija y los efectos mercantiles continúan firmes en segundo lugar, aunque por lo general,

sólo pueden recurrir a ellos organizaciones con cierto grado de inversión. Desde 2010, se han multiplicado por dos las fuentes de financiación alternativa como, por ejemplo, el arrendamiento financiero, la titulización, la financiación de la cadena de suministro y el crowdfunding, si bien todavía siguen en fase experimental.

El coste de financiación guarda una correlación más negativa que nunca con la situación crediticia del prestatario. Dada la elevada dependencia de la financiación bancaria, es posible que esta brecha en el coste de financiación aumente una vez se haya adoptado plenamente Basilea III y comiencen a repuntar los tipos de interés –por ejemplo, cuando los bancos centrales reviertan sus políticas de relajación cuantitativa–.

La financiación sigue estrechamente vinculada a la gestión de las relaciones:



el 73% de los encuestados la considera un criterio clave. Sin embargo, no resulta sorprendente que la fijación de precios y el coste de financiación constituyan elementos prioritarios para los responsables de tesorería a la hora de evaluar alternativas de financiación.

Menos del 62% de los encuestados afirma tener muy presente el riesgo de refinanciación a la hora de seleccionar fuentes de financiación. Puede que sea indicativo de la confianza en el propio

atractivo de sus compañías, aunque también puede ser señal de una actitud ilusa. Dado el afán actual por descargar de riesgos los balances y en previsión del repunte de los tipos, es posible que, más pronto que tarde, las organizaciones con menores calificaciones crediticias se lancen a explorar fuentes alternativas de financiación y recurran a ellas. Como reza el proverbio chino, “dese prisa cuando tenga tiempo y tendrá tiempo cuando lleve prisa”.

Aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta

- Diríjase a las agencias de calificación crediticia para conocer y comprender mejor su situación y las hipótesis de modelización para su organización cuando aplique.
- Trate con los bancos las opciones de las que dispone.
- Analice fuentes y métodos alternativos de financiación como, por ejemplo, la financiación de la cadena de suministro, las colocaciones a inversores privados y el *crowdfunding*.
- Libere efectivo bloqueado por operaciones (gestión del capital circulante), colaborando estrechamente con los departamentos fiscal y jurídico.
- No desatienda cuestiones operativas al recurrir a fuentes alternativas de financiación. Por ejemplo, la financiación de la cadena de suministro y la titulización supondrán requisitos adicionales para sus sistemas, mecanismos de tratamiento y calidad de los datos.

Gráfico 7: Fuentes de financiación

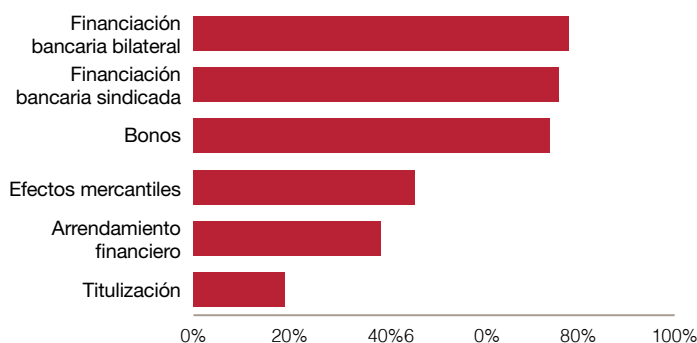
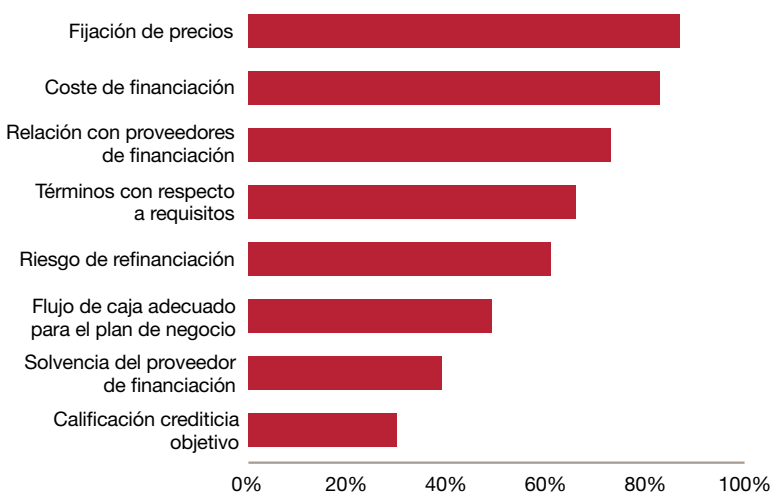


Gráfico 8: Criterios para seleccionar fuentes de financiación

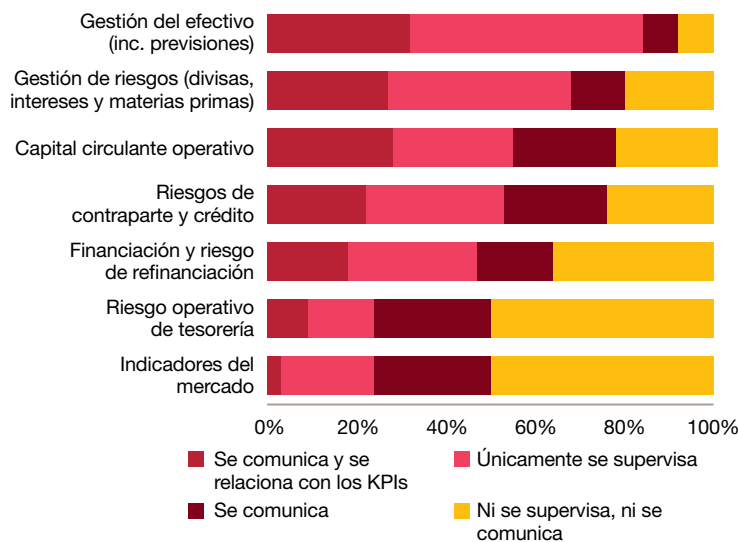


La generación de informes como prioridad

El aumento de la atención sobre la liquidez y el riesgo por parte de los altos ejecutivos y los stakeholders externos que

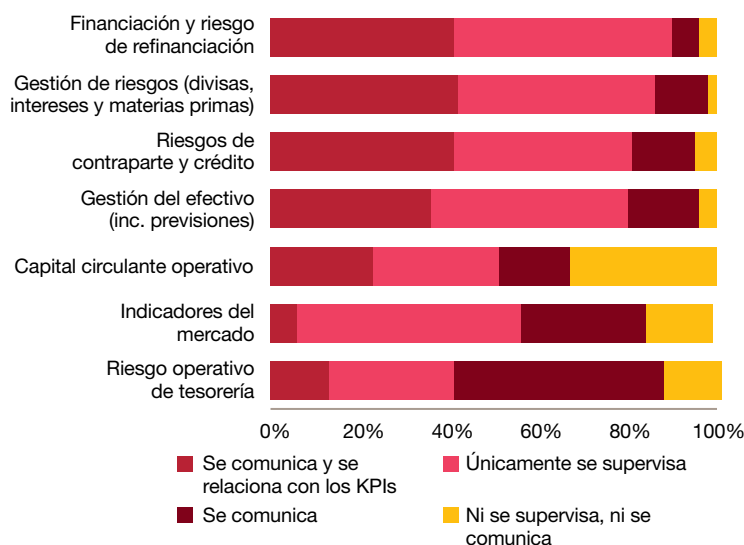
se inició durante la crisis financiera se ha traducido en exigencias mucho mayores sobre el reporting de tesorería. Los altos ejecutivos solicitan información cada vez más exhaustiva y con mayor frecuencia sobre multitud de cuestiones, la cual debe ser oportuna, puntual, actualizada, relevante y fiable.

Gráfico 9: Alcance de la actividad de provisión de información de la empresa a la función de tesorería



Los datos de tesorería se han convertido en un importante reto informativo, debido a su máxima complejidad y exigencia. A fin de satisfacer estas necesidades de información — prácticamente— en tiempo real, los responsables de tesorería deben integrar sus TMS con el entorno de IT de sus empresas, con sus socios externos del sector bancario y sus proveedores de datos. Se podría decir que su mayor reto consiste en satisfacer las exigencias de información sin comprometer la calidad.

Gráfico 10: Alcance de la actividad de provisión de información de la función de tesorería al consejo



En nuestra encuesta, preguntamos a los participantes sobre el flujo general de información de tesorería en el seno de sus empresas, tanto desde la empresa a la función de tesorería (Gráfico 9) como desde ésta al consejo (Gráfico 10).

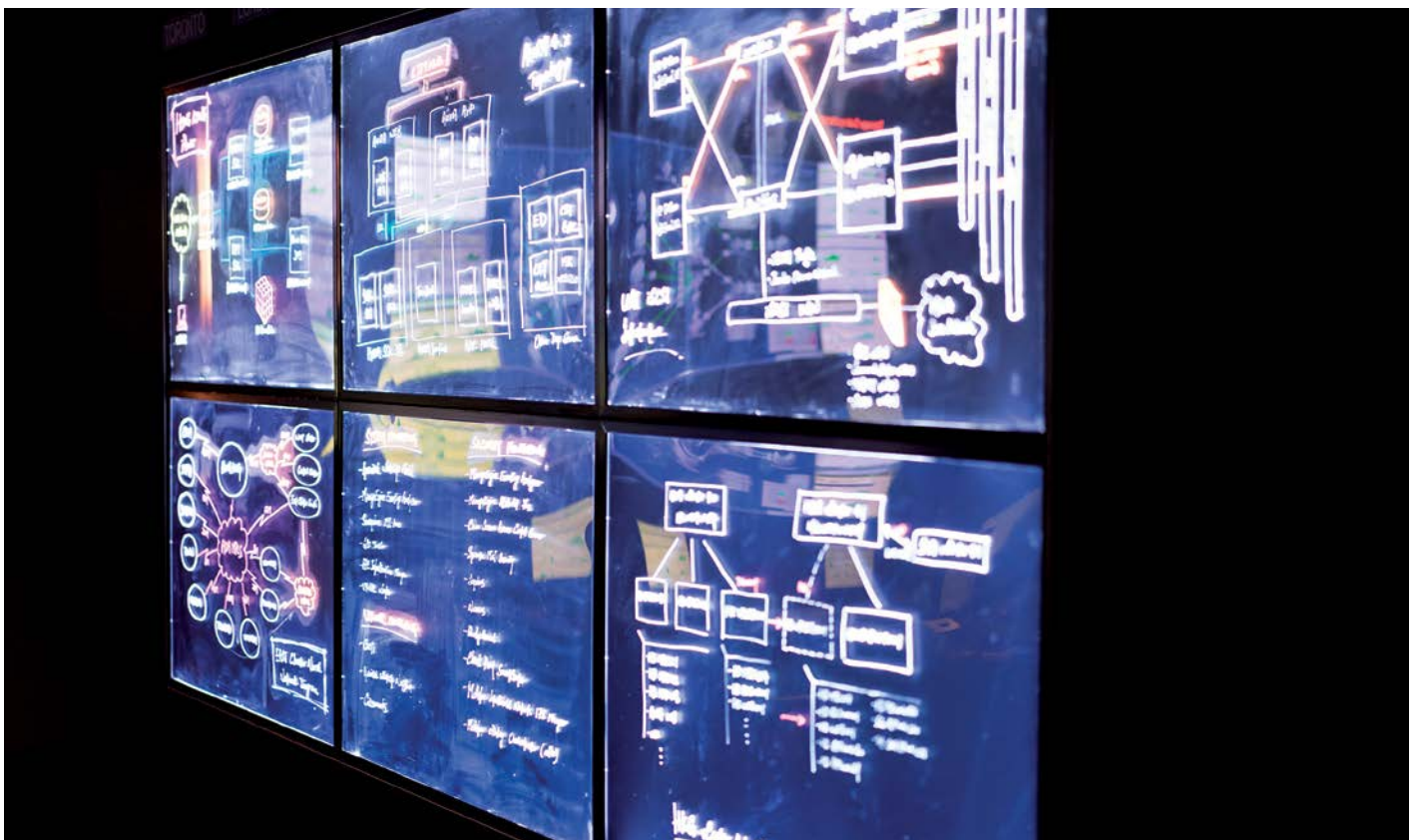
Nuestra conclusión es, en general, que la provisión de información de tesorería acerca de las actividades más tradicionales es un proceso consolidado y maduro, mientras que el reporting de otras cuestiones como, por ejemplo, el riesgo operativo y la evolución del capital circulante es menos atendida. A pesar de su relevancia para la función de tesorería, menos del 60% de los encuestados incluye de un modo u otro estas cuestiones no tradicionales en sus labores informativas de tesorería.

Indicadores clave de rendimiento (KPIs): Cerrando la brecha entre la medición y el Benchmarking

Una de las conclusiones más preocupantes de nuestra encuesta es que menos del 40% de los participantes lleva a cabo un Benchmarking de la información generada con respecto a sus indicadores clave de rendimiento (Gráfico 10).

Medición y referenciación son conceptos distintos: de poco sirve cuantificar el rendimiento si éste no se valora con

respecto a objetivos adecuados claramente definidos. Los denominados SMART KPIs (indicadores clave del rendimiento que sean específicos, cuantificables, realistas, relevantes y periódicos) que se derivan de las políticas de tesorería y del marco de control de la organización, y que deben coordinarse con dichos elementos, constituyen herramientas de enorme valor que aportan advertencias tempranas y que mantienen a la entidad centrada en las cuestiones de tesorería y los riesgos que verdaderamente importan.



Seguimiento bancario

Los resultados de la encuesta también muestran que los responsables de tesorería siguen luchando con el control del rendimiento y los costes de los bancos, y que la mayoría de ellos analiza los resultados de sus bancos de forma puntual y sin previa planificación. Existe cada vez más conciencia de que, a mayores comisiones, mayor será el compromiso de financiación.

La gestión de las relaciones con las entidades bancarias se analiza cada vez más de manera recíproca; sin embargo, por ahora, no existen indicios de la adopción de mecanismos para evaluar las relaciones bancarias de manera formal y sistemática.

Gestión del riesgo de contraparte

Parece que son muchas las organizaciones que podrían mejorar la gestión del riesgo

de contraparte (Gráfico 11). Los encuestados afirman que el riesgo de contraparte financiera se gestiona principalmente a escala europea (el 82% de los encuestados coincide en este sentido, mientras que el 8% admite no gestionar en absoluto dicho riesgo). Una de cada tres organizaciones gestiona el riesgo de contraparte operativa de manera central; el 23% de los encuestados afirma no gestionar dicho riesgo.

Durante los últimos años, la modelización del riesgo de contraparte ha evolucionado, ya que la mayoría de las organizaciones han dejado de fijarse únicamente en la calificación de las entidades financieras para valorar también los denominados *credit default swaps* (seguros de impago de deuda o CDS). Llama la atención que un número limitado de ellas haya ampliado su modelización para abarcar el seguimiento de los datos financieros bancarios, lo cual se considera una práctica adecuada.

Gráfico 11: Diferencia en la gestión del riesgo de crédito de contraparte financiera y operativa

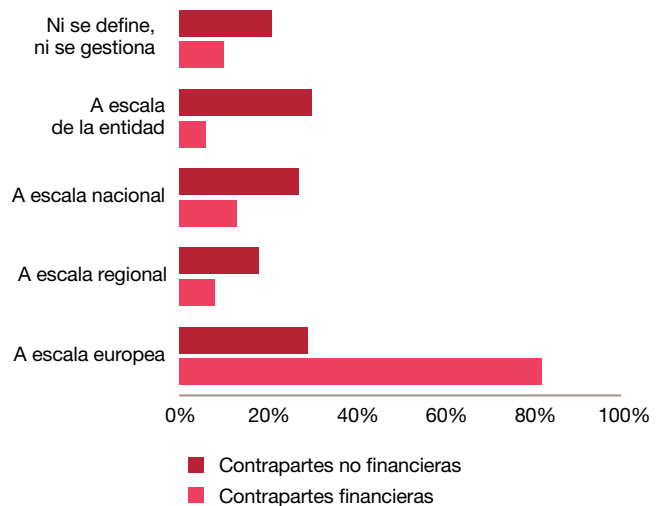


Gráfico 12: Mecanismos que se utilizan para controlar el riesgo de crédito de contraparte

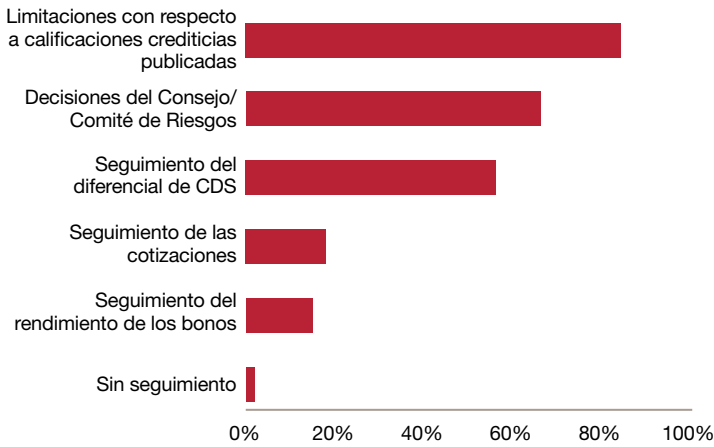
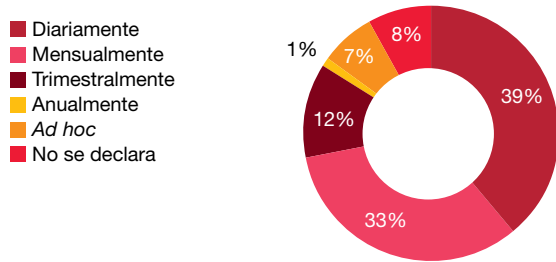


Gráfico 13: Frecuencia de la gestión de exposición a contrapartes



Aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta

- Defina claramente a quién corresponde la responsabilidad de cada uno de los pasos de los procesos de tesorería y, a continuación, fije los flujos de información.
- Céntrese en la calidad de la información que se facilita y establezca un marco para seguir el riesgo operativo.
- Aplique íntegramente los indicadores clave de rendimiento SMART.
- Utilice parámetros que aporten un fiel reflejo de la operación: el Benchmarking es esencial, ya que en la actualidad las entidades bancarias fijan los precios en función de cada transacción, no lo era tanto cuando las relaciones entre los bancos y la Alta Dirección eran tan relevantes.
- Amplíe su marco informativo para centrarse en los riesgos operativos que se deriven de sus actividades de tesorería.

La automatización de la función de tesorería se convierte en la norma

Un funcionamiento efectivo de la función de tesorería depende de que se cuente con información íntegra, precisa, oportuna y puntual, lo cual implica disponer de excelentes sistemas. La tecnología y los flujos de trabajo se han convertido en elementos fundamentales para una gestión efectiva de los departamentos de tesorería y las aplicaciones de dicha función se han tornado indispensables para la mayoría de sus responsables.

En torno al 80% de los encuestados afirma haber integrado el TMS en otros sistemas a fin de reducir el riesgo operativo; más del 75% ha mejorado sus TMS o ha implantado nuevos sistemas recientemente.

La automatización aporta un procesamiento directo (STP) y la adaptabilidad de los procesos de tesorería. Sin embargo, la integración y el procesamiento directo también plantean mayores exigencias de seguridad de IT, validación, controles clave y seguimiento, además de vincular todavía más la función de tesorería a las infraestructuras de asistencia de IT. En el caso de los centros de comunicación bancaria que sirven de respaldo a los servicios compartidos, las centrales de operaciones y los bancos internos, los contratos de nivel de servicio y la asistencia para aplicaciones serán fundamentales para el éxito.

Los avances tecnológicos en el ámbito de la tesorería han supuesto grandes ventajas que permiten a sus responsables mejorar su eficiencia y llevar a cabo procesos robustos y adaptables con personal limitado; los flujos de trabajo basados en sistemas son esenciales para segregar

tareas y para aplicar el principio de “doble revisión” en cada una de las operaciones. Sin embargo, depender de la automatización también plantea riesgos: los responsables de tesorería afirman que el mayor de ellos es, con diferencia, la posibilidad de que sus sistemas queden obsoletos como consecuencia del dinámico entorno regulatorio. El 70% de los encuestados afirma que las nuevas regulaciones externas y sus modificaciones plantean el mayor reto en lo que a sistemas y procesos se refiere (Gráfico 15). En lo relativo a sistemas, a los encuestados les preocupan la oportuna disponibilidad de las funciones que necesitan y el coste de actualizar sus sistemas.

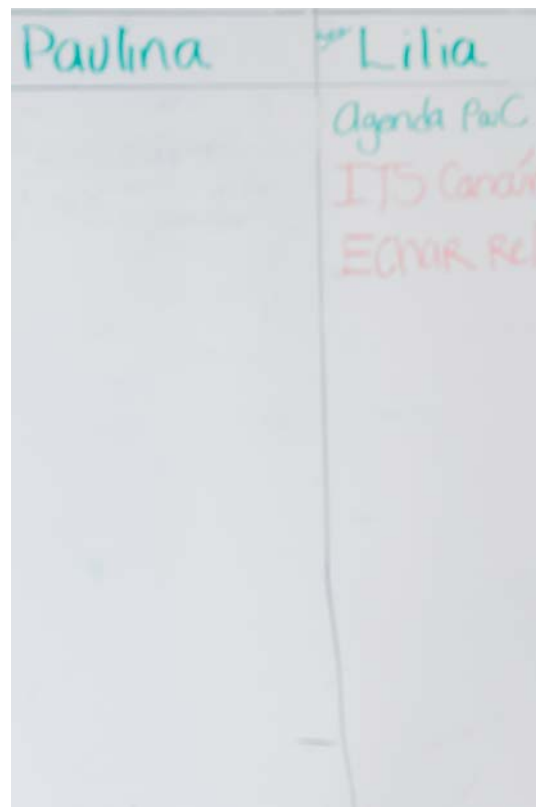
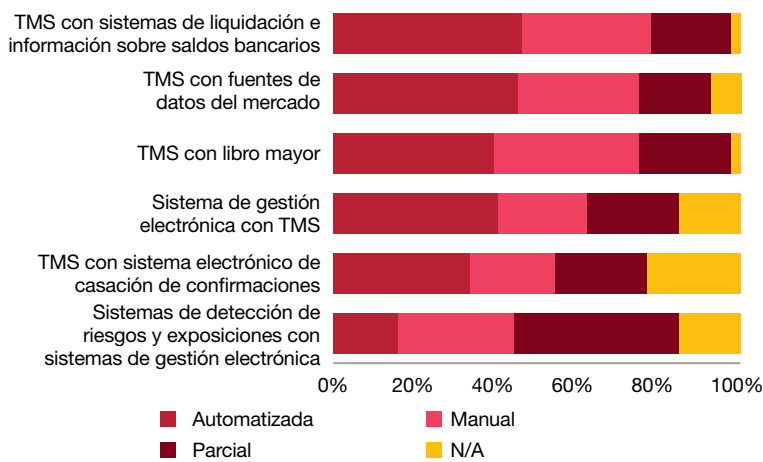


Gráfico 14: Integración de tecnología que permite el procesamiento directo



Aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta

- La función de tesorería también puede aprovechar las inversiones que se realicen en los ámbitos de IT en el conjunto de la organización: ¿se encuentran coordinadas las estrategias de inversión para obtener un beneficio óptimo?
- ¿Puede integrar su TMS en su entorno de IT?
- ¿Dispone de sistemas de auditoría interna (protección de datos, controles clave y gestión del cambio)?



La regulación en el futuro: todo o nada

- Analice los requisitos regulatorios que quizá deba satisfacer próximamente.
- Comience a valorar las opciones de sus sistemas con antelación.
- Aborde sus necesidades junto a su proveedor de sistemas de tesorería y analice, lo antes posible, el programa de desarrollo que puede ofrecerle.

Los responsables de los departamentos de tesorería temen los efectos de las nuevas regulaciones y la posibilidad de que exijan la implantación de procesos nuevos y más exigentes, así como sistemas más avanzados, lo cual podría disparar el coste operativo. También temen que, tras el incremento de la exigencia regulatoria a la que se encuentran sometidas, las entidades financieras traten de mantener sus beneficios aumentando el coste de sus productos y servicios.

La mayoría de las empresas ya se habrán enfrentado a las consecuencias de la regulación europea sobre infraestructura de los mercados (EMIR) y la ley Dodd Frank estadounidense, al menos, en lo que a sistemas y procesos se refiere. Basilea III, si bien se dirige principalmente a bancos, ejercerá efectos secundarios inevitables en

las empresas debido a sus implicaciones sobre liquidez. Es posible que ello eleve el coste de financiación, lo cual impulsará la necesidad de recurrir a fuentes alternativas, cada vez más importantes. La segunda directiva comunitaria sobre mercados de instrumentos financieros incidirá significativamente en las empresas que comercialicen materias primas, por lo que precisarán de una planificación minuciosa.

Es posible que las directrices BEPS de la OCDE, que tienen como fin establecer condiciones fiscales equitativas que los Estados miembros habrán de adoptar de forma individual, también incidan en las funciones de tesorería de las organizaciones en los próximos meses y años. Puede que la normativa BEPS no solamente ejerza efectos en la ubicación de los centros de tesorería, sino también en las estrategias de financiación y en las políticas de fijación de precios de transferencia, lo cual podría tener mayor importancia aún.

De todo ello se desprende un mensaje claro para los proveedores de sistemas, ya que su capacidad para incorporar funciones y características compatibles con los nuevos requisitos regulatorios se ha convertido en un aspecto fundamental que los responsables de tesorería tienen en cuenta a la hora de seleccionar productos. Son muchos los profesionales de tesorería que preguntan a los proveedores sobre las regulaciones que se adoptarán próximamente: si su respuesta no les satisface o si temen que su proveedor no disponga de planes convincentes para satisfacer los nuevos requisitos —o, lo que es cada vez más habitual, para prever sus necesidades—, barajarán la opción de cambiar de proveedor.

Gráfico 15: Cómo incidirán los cambios de la regulación bancaria en la función de tesorería



Controle su destino

Es evidente que la transformación de la función de tesorería aún no ha culminado. Los responsables de dicho departamento han probado su valía durante la crisis financiera y los años de incertidumbre que la sucedieron, pues demostraron la multitud de oportunidades que existían para añadir valor a sus empresas. Como resultado de ello, las responsabilidades de tesorería “tradicional” se han integrado en todos los niveles de las organizaciones.

Sin embargo, la consecuencia ha sido que el enfoque central de tesorería ha dejado atrás a su propio departamento para abarcar el conjunto de la organización. La necesidad de los altos ejecutivos de disponer de información cada vez más precisa, oportuna y puntual obliga a la función de tesorería a convertirse en socio estratégico del

conjunto de la empresa y a buscar activamente las exposiciones y los flujos de caja que gestionar. Para prosperar, llegados a este punto, la función de tesorería debe utilizar medios tecnológicos integrados y adaptables que encajen en el entorno de IT de su organización.

El aumento de la dependencia de la tecnología implica que los profesionales de tesorería deben no solamente contar con conocimientos financieros técnicos, sino también comprender a la perfección las cuestiones de IT y del marco de control, así como disponer de excelentes aptitudes sociales para tratar con los diversos *stakeholders* internos y externos. Promover estas habilidades y conseguir relaciones robustas más allá de las funciones de tesorería y finanzas serán las claves del éxito.



Acerca de la Treasury Benchmarking Tool de PwC

Nuestra potente herramienta de análisis comparativo de las funciones de tesorería –*Treasury Benchmarking Tool*– captura todos nuestros conocimientos sobre la operativa de las funciones de tesorería a escala mundial. De este modo, nos permite evaluar su función de tesorería con respecto a las de otras organizaciones –cuya identidad es confidencial– y analizar posibles oportunidades de mejora. Las conclusiones que se destacan en el presente informe se han obtenido de la aplicación de la herramienta por parte de 110 empresas hasta la actualidad.

Evaluamos su rendimiento con respecto a diversos ámbitos en los que suelen surgir dudas:

- Visión general de la organización
- Gestión de riesgos de mercado
- Relaciones bancarias con personas y sistemas
- Características de la función de tesorería
- Gestión del efectivo e inversiones
- Financiación de riesgos y control
- Prioridades actuales de tesorería

Mediante esta herramienta, podemos ayudarle a conocer y a comprender lo que diferencia a su organización del resto. Nuestro personal, nuestro avanzado enfoque y nuestras tecnologías de última generación –junto

con nuestra amplia base de clientes– nos permiten profundizar y poder comparar su entidad con otras empresas de dimensiones, complejidades, regiones y sectores análogos.

Confiamos en que, tomando como base nuestros informes de análisis comparativos, podamos ayudarle a orientar las prioridades de su función de tesorería, creando valor para su organización.

También evaluamos su rendimiento con respecto a las cuatro tipologías de nuestro modelo de madurez para departamentos de tesorería: tesorería transaccional, tesorería eficiente de procesos, tesorería de valor añadido y tesorería estratégica (véase el gráfico).

Los resultados que nos brinda la herramienta nos ofrecen una percepción sólida e integral acerca de la configuración, los objetivos y el rendimiento de su función de tesorería, así como una representación gráfica de su evolución con respecto a entidades de dimensiones y complejidades análogas. Los análisis comparativos pueden adaptarse atendiendo a la región, al país, a la regulación, a la cotización bursátil, a las dimensiones, al sector, a la estructura legal y al índice de mercado.

Metodología

Esta encuesta se basa en entrevistas estructuradas que se realizaron a 110 empresas de todo el mundo (entre junio y septiembre de 2014).

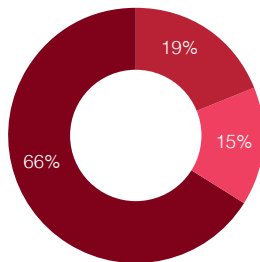
Las respuestas se han agregado utilizando Treasury Benchmarking Tool, la herramienta de análisis comparativo de PwC. Las respuestas individuales no se encuentran disponibles por separado y, al recuperarlas con fines informativos, se consolidan en todo momento de forma anónima. La encuesta incluye un único

subconjunto con toda la información de referencia disponible en cada uno de los nueve apartados. Los gráficos en los que se muestran elementos por prioridades se clasifican en función de una preferencia ponderada exponencialmente; por ejemplo, las preferencias “alta”, “media” y “baja” reciben ponderaciones de 9, 4 y 1, respectivamente.

Los siguientes gráficos ilustran información demográfica de los 110 encuestados:

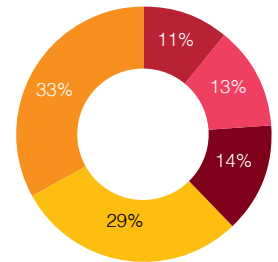
Facturación de la organización

- Inferior a 800 millones de USD
- Entre 800 millones de USD y 3.200 millones de USD
- Superior a 3.200 millones de USD



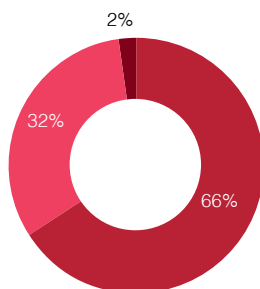
Número de países en que los encuestados llevan a cabo su actividad

- 0-5
- 5-10
- 10-20
- 20-50
- + 50



Estructura legal de los encuestados

- Empresa pública
- Empresa privada
- Otros



Más información PwC

Si desea más información con respecto a nuestro estudio, le invitamos a ponerse en contacto con los especialistas que se indican a continuación:

Bas Rebel

(Países Bajos)
+31 88 792 3824
Bas.Rebel@nl.pwc.com

Nick Axton

(Reino Unido)
+44 20 7 213 5170
nick.axton@uk.pwc.com

Si desea extraer un mayor valor de la función de tesorería de su organización, le invitamos a ponerse en contacto con el socio de tesorería de su oficina local de PwC:

Global y Suiza

Sebastian di Paola
+41 58 792 9603
Sebastian.di.paola@ch.pwc.com

Alemania

Thomas Schröder
+49 211 981 2110
thomas.schraeder@de.pwc.com

Sudáfrica

Francois Prinsloo
+27 (11) 797 4419
francois.prinsloo@za.pwc.com

Australia

Ashley Rockman
+61 (2) 8266 1882
ashley.b.rockman@au.pwc.com

Italia

Riccardo Bua Odetti
+39 (02) 66720536
riccardo.bua.odetti@it.pwc.com

España

Javier Hernando Guijarro
+34 915 684 144
javier.hernando.guijarro@es.pwc.com

Bélgica

Damien McMahon
+32 2 710 9439
Damien.mcmahon@be.pwc.com

Japón

Kenji Fukunaga
+81 (0)80 3727 1563
kenji.fukunaga@jp.pwc.com

Reino Unido

Yann Umbricht
+44 20 780 42476
yann.umbricht@uk.pwc.com

Brasil

Paulo Mantovani
+55 11 3674 3751
paulo.mantovani@br.pwc.com

Países Bajos

Wytse van der Molen
+31 88 792 5210
wytse.van.der.molen@nl.pwc.com

EEUU y región América

Peter Frank
+1 646 4712787
peter.frank@us.pwc.com

China

Ian P Farrar
+ 852 2289 2313
ian.p.farrar@hk.pwc.com

Región nórdica

Anders Akner
+46 85 553 4259
Anders.akner@se.pwc.com

Finlandia

Urmas Rania
+358 50 383 9425 |
urmas.rania@fi.pwc.com

Rusia

Konstantin Suplatov
+7 495 967 6106
konstantin.suplatov@ru.pwc.com

Francia

Mariano Marcos
+ 33 1 56 57 88 85
mariano.marcos@fr.pwc.com

Singapur

Voon Hoe Chen
+65 6236 7488
voon.hoe.chen@sg.pwc.com



pwc

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.