

Citi Institute

En colaboración con Citi Services



GenAI en la Tesorería

Una guía para profesionales

Autores



Dr. Duncan Cole
Director, Grupo de Asesoría
de Clientes, Servicios, Citi
duncan.e.cole@citi.com



Britt Jensen
Director, Grupo de Asesoría
de Clientes, Servicios, Citi
britt.jensen@citi.com



Pim Stohr
Director, Zanders
p.stohr@zandersgroup.com



Jasper van Eijk
Socio, Zanders
j.van.eijk@zandersgroup.com

Colaboradores

Ron Chakravarti
Director global de Asesoría al Cliente
Grupo, Servicios, Citi

José Vasen
Director, Asesoría al Cliente
Grupo, Servicios, Citi

Antón Abraham
Director, Asesoría al Cliente
Grupo, Servicios, Citi

Sofía Putri
Grupo Asesor de Clientes,
Servicios, Citi

Prag Sharma
Jefe del Centro de IA de
Excelencia, Servicios, Citi

Abhishek Makker
IA de gestión de liquidez
Soluciones, Servicios, Citi

Mark Van Omen
Socio Zanders

José Neu
Fundador y director ejecutivo de NeuGroup

José Bertrán
Jefe de Investigación, NeuGroup

Contenido

Conclusiones clave	4
Introducción	5
GenAI en la Tesorería hoy	6
El marco	11
Etapa 1: Identificación	
Etapa 2: Exploración	
Etapa 3: Transformación	
Etapa 4: Optimización	
Perspectiva de NeuGroup: Los equipos de tesorería enfrentan presiones y obstáculos para adoptar la IA generativa	22
Conclusión	24
Notas finales	26

Este documento se ha elaborado en colaboración entre Citi Client Advisory Group y Zanders. Los análisis de mercado que se describen en él son el resultado de conversaciones y encuestas con clientes de Citi, [Zanders](#), y el [NeuGroup](#).

Conclusiones clave

1

La adopción de GenAI en tesorería ha sido limitada hasta la fecha. La mayoría de las empresas se encuentran en las primeras etapas de identificación de oportunidades o experimentación exploratoria.

2

Las barreras para comenzar incluyen el acceso a recursos técnicos y las dificultades con la calidad y la visibilidad de los datos. Entre las principales preocupaciones se encuentran los riesgos de confiar en los resultados de la IA y la posibilidad de fuga de datos.

3

Dicho esto, la IA es un tema de actualidad para los equipos de tesorería corporativa. Son conscientes de los innumerables puntos de fallo inherentes a los procesos manuales actuales y buscan mejorar la velocidad y la calidad de las decisiones (además, existe una presión constante para "hacer más con menos").

4

Algunos rasgos comunes de los líderes de IA en tesorería incluyen obtener el estímulo y el mandato de los altos ejecutivos, capacitación para facilitar pequeños experimentos y crear una mentalidad de cambio y priorizar las mejoras incrementales del proceso antes que los "proyectos ambiciosos".

5

Comprender los datos (y las limitaciones) de la tesorería es otro atributo clave para el éxito. Los tesoreros están reconociendo la importancia de invertir en una estrategia de datos sólida como base necesaria para aprovechar la IA, así como para prepararse para un mundo en el que necesitan información en tiempo real para ejecutar más rápido.

6

En un contexto de amplia inversión corporativa en IA (en talento y tecnología) y altas expectativas de ganancias de productividad, los tesoreros están reconociendo que la implementación de IA debe ser parte integral de la planificación futura para su organización y su talento.

“

Recientemente, buscamos responder a la pregunta:
¿Cómo será la tesorería en 2030? Nuestra predicción fue que las empresas adoptarán la IA como el nuevo "sistema operativo de tesorería". Si bien existen obstáculos que abordar, los tesoreros reconocen cada vez más que las posibles ganancias de productividad derivadas de la IA son demasiado significativas como para ignorarlas.

Ron Chakravarti, Jefe del Grupo de Asesoramiento al Cliente,
Servicios de Citi

”

Introducción

Los equipos de tesorería corporativa están expresando cada vez más interés en la IA generativa¹ (GenAI). Existe un gran interés en el potencial de GenAI para mejorar la productividad, automatizar decisiones y simplificar procesos. Los directores ejecutivos priorizan cada vez más la implementación de la IA en sus empresas. En la reciente publicación de Citi Research, [Productividad y la Revolución de la IA](#), Nathan Sheets, economista jefe global, señala: "Periódicamente, quizás unas cuantas veces por siglo, el camino de la productividad se ve impulsado hacia arriba por una nueva tecnología transformadora: por ejemplo, la máquina de vapor, el ferrocarril, la electrificación, el automóvil e Internet.

Consideramos que es probable que pronto se añada la inteligencia artificial (IA) a esta lista".

La tesorería puede digitalizar las tareas rutinarias mediante agentes de IA para gestionar el aumento de la velocidad de flujo de caja. Esto le permite ser un socio comercial de valor añadido², analizando y compartiendo información con la alta dirección, e impulsando una mayor productividad y rendimiento para los próximos años.

Sin embargo, para quienes están a cargo de la implementación, existe una realidad preocupante: la mayoría de los equipos de tesorería tienen dificultades para ir más allá de la experimentación. Las soluciones GenAI listas para producción siguen siendo escasas, y muchas iniciativas piloto no logran avanzar. Es pronto para que GenAI se implemente en tesorería, a pesar de los resultados esperados. Estudios recientes revelan que solo el 5% de los proyectos GenAI están completamente escalados y generan valor significativo. Y existe un debate sobre si el reciente crecimiento de la inversión en IA se mantendrá.

En este artículo, llevamos a cabo dos tareas clave. En primer lugar, mediante encuestas y entrevistas con profesionales de tesorería, ofrecemos una visión actual del grado de madurez de GenAI en los departamentos de tesorería. En segundo lugar, con base en estos hallazgos y las experiencias de quienes contribuyeron a este artículo, proponemos un marco para ayudar a las tesorías a impulsar su agenda digital mediante GenAI.

“

La inteligencia artificial ocupa un lugar central en las agendas de muchos de nuestros clientes. Nosotros también buscamos aprovechar las nuevas tecnologías para brindar un excelente apoyo a nuestros equipos y, al hacerlo, generar la capacidad de brindar mayor información basada en datos y soluciones específicas a nuestros clientes.

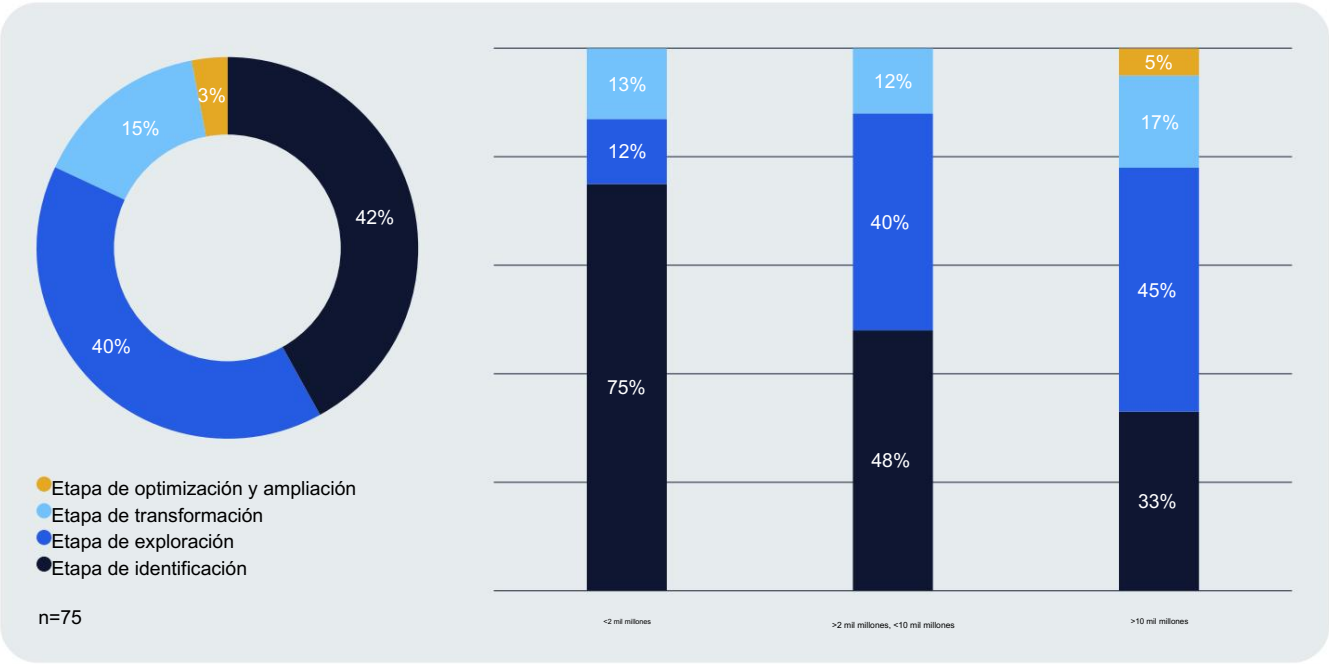
Steve Elms, director de ventas de Citi Services

”

GenAI en la Tesorería hoy

Una encuesta reciente realizada por Citi Client Advisory Group en colaboración con miembros de NeuGroup3, un organismo del sector para profesionales de finanzas corporativas y tesorería, revela que la mayoría de las tesorerías corporativas (82% de los profesionales encuestados) se encuentran en las primeras etapas de identificación y exploración de casos de uso de GenAI. Solo un pequeño grupo de empresas pioneras (5%), todas multinacionales con ventas anuales superiores a \$10 mil millones, informaron estar optimizando y escalando los casos de uso de GenAI para producción. El 48% de los encuestados en el tramo de ingresos de \$2 a \$10 mil millones se encuentran en la etapa de identificación, donde aún no han definido una lista completa de posibles casos de uso. Este porcentaje se amplía al 75% para empresas con ventas inferiores a \$2 mil millones y disminuye al 33% para aquellas con ingresos superiores a \$10 mil millones.

Figura 1. Madurez de la adopción de GenAI: ¿Qué describe mejor la etapa en la que se encuentra en su recorrido hacia la adopción de GenAI en Tesorería?



Fuente: Investigación de Citi Client Advisory Group en colaboración con NeuGroup

A pesar de que se acerca el tercer aniversario del lanzamiento de ChatGPT, que catapultó a GenAI a la fama mundial, su impacto en la tesorería corporativa sigue siendo limitado. Menos de la mitad de los encuestados han identificado posibles casos de uso en tesorería y están considerando las herramientas/técnicas de IA adecuadas para desarrollar/ejecutar la prueba de concepto (40%) o rediseñar los procesos para integrar nuevas herramientas/técnicas de IA (15%). Solo el 3% afirma haber implementado GenAI con éxito en sus procesos de tesorería. Estos hallazgos coinciden con otras encuestas recientes.

que descubrió que solo el 5% de los proyectos GenAI se escalaron completamente y generaron valor significativo. De hecho, la adopción de la IA en tesorería aún es incipiente. Esto probablemente se deba a una combinación de factores, como la perplejidad, la limitación de recursos y habilidades, y la sensación de estar abrumado por preguntas cruciales: ¿Qué herramientas son las adecuadas? ¿Son suficientes nuestros datos? ¿Qué aprobaciones se requieren? ¿Dónde podemos encontrar los recursos adecuados? ¿Cómo podemos validar los resultados de GenAI? ¿Cómo medimos los beneficios? ¿Podemos explicar los resultados?

“

Unilever está invirtiendo en IA para impulsar el crecimiento y la eficiencia en todas las funciones. Animamos a los equipos a probar, aprender y adaptarse rápidamente. Cuando los procesos se basan en reglas, los automatizamos. Cuando las decisiones requieren criterio y reconocimiento de patrones, aplicamos la IA con determinación y una sólida gobernanza.

Gerard Tuinenburg, Director del Tesoro para Asia y Tecnología de Tesorería, Tesorería de Unilever

”

Los resultados de la encuesta de NeuGroup respaldan esto, y la Figura 2 describe los obstáculos para la adopción de GenAI citados por las tesorerías. El 59 % de los encuestados identificó los recursos limitados de la tesorería como una barrera, el 48 % señaló la falta de otros recursos, mientras que el 45 % señaló los desafíos de los datos.

“

Necesitamos explorar cómo las oportunidades de la IA impactan en nuestras futuras mejoras tecnológicas de tesorería. Consideramos que la adopción de la IA es un requisito previo para la tesorería en tiempo real. Y el impulso apunta hacia la implementación completa en tiempo real. Pero ¿cuándo es el momento adecuado para intervenir? Necesitamos tener certeza tanto de los datos como de la gobernanza para evitar alucinaciones.

”

Michel Verholen, AT, Zoetis

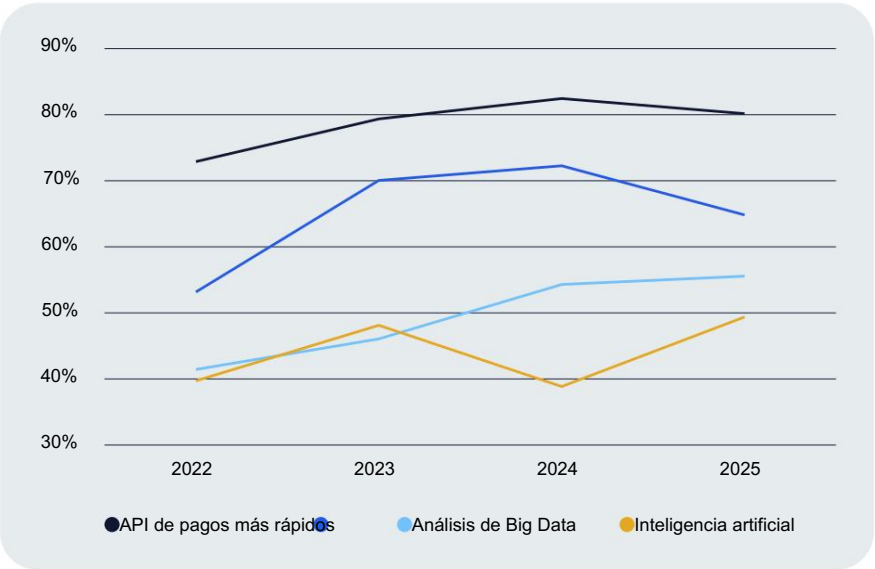
Figura 2. Obstáculos para la adopción de GenAI: ¿Qué obstáculos encuentra en su organización que dificultan el avance a la siguiente etapa de la hoja de ruta? (n=75)



Fuente: Investigación de Citi Client Advisory Group en colaboración con NeuGroup

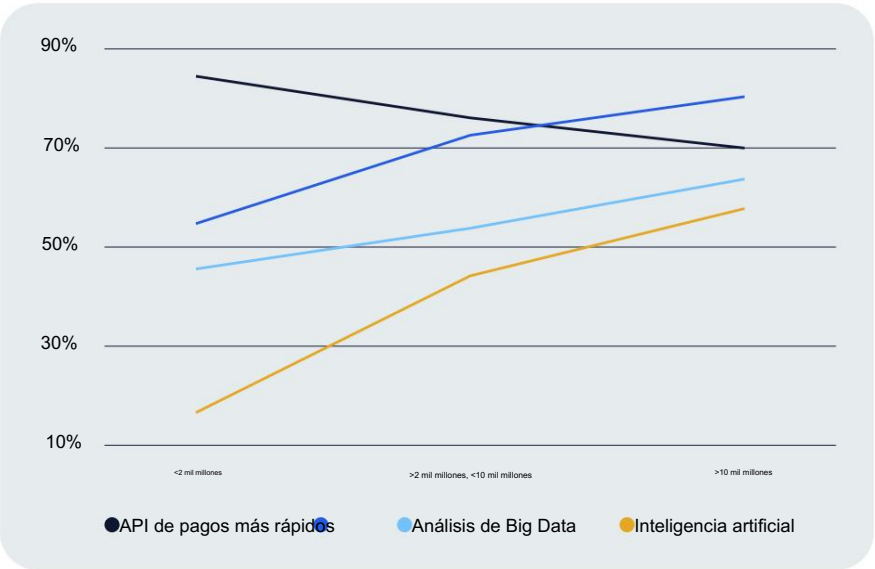
Una investigación del Grupo Asesor de Clientes de Citi5 subrayó aún más el desafío de aprovechar el potencial de GenAI en tesorería. La Figura 3 muestra que las iniciativas de IA presentan la mayor brecha entre las oportunidades identificadas y los proyectos implementados. Menos del 50 % de las oportunidades de IA identificadas han sido validadas. Como indica la Figura 4, las empresas más grandes, probablemente con más recursos, lideran la innovación en IA en tesorería.

Figura 3. Porcentaje de oportunidades de valor identificadas y movilizadas para la validación de prueba de concepto anualmente durante los 48 meses de datos de CTD desde agosto de 2021 (n = 322)

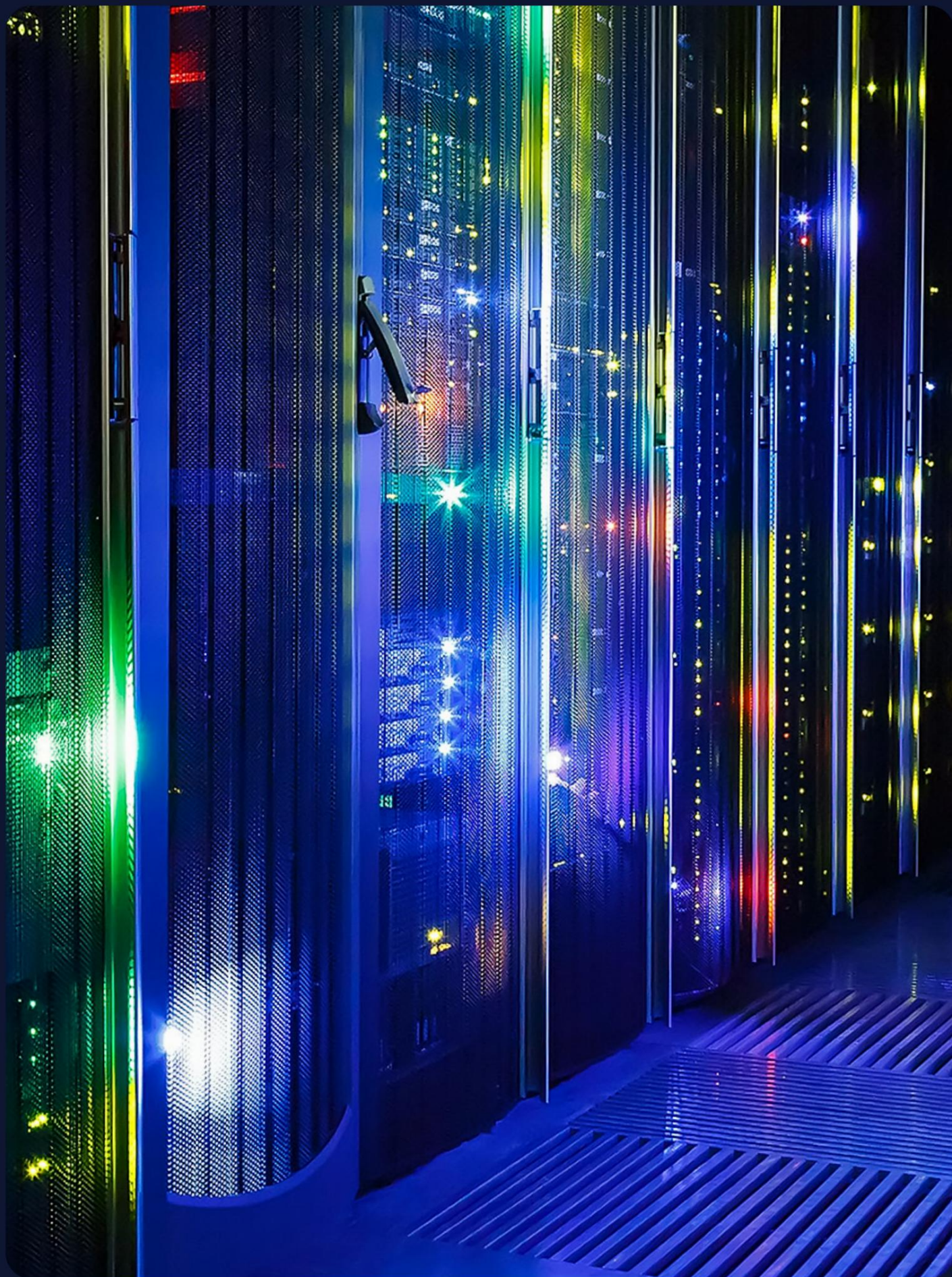


Fuente: Datos CTD de Citi Client Advisory

Figura 4. Porcentaje de oportunidades de valor identificadas y movilizadas para la validación de la prueba de concepto, por tamaño de empresa. (Datos de CTD, datos de 24 meses hasta agosto de 2025, n = 171)



Fuente: Datos CTD de Citi Client Advisory



El marco

Con el 82% de las empresas en las primeras etapas de adopción de GenAI y solo el 3% generando valor organizacional, proponemos un marco estructurado para impulsar la generación de valor. Proponemos una hoja de ruta por fases que prioriza la validación temprana antes de una implementación más amplia. Este marco ayuda a la tesorería a aplicar GenAI de forma responsable, segura y transparente para lograr los resultados de negocio previstos y mitigar los riesgos.

“

Los recientes avances en inteligencia artificial ofrecen un gran potencial para revisar nuestras formas de trabajar en materia de tesorería. Como primer paso, invertimos tiempo en capacitar al equipo de tesorería y generar un cambio de mentalidad. Esto nos ayuda a encontrar los casos de uso más valiosos, donde sea que surjan.

Alexander Reijrink, Director de Finanzas Corporativas,
Philips

”

Figura 5: Marco de ejecución para ayudar a los profesionales de tesorería a avanzar en su agenda digital a través de GenAI.

1. Identificación	2. Exploración	3. Transformación	4. Optimización
Identificar el potencial casos de uso	Evaluar el caso de uso validez	Modernizar la infraestructura	Medir resultados
Evaluar la preparación de los datos	Solución de diseño	Marco de gobernanza para la IA	Bucle de retroalimentación
Construir una "IA-First" mentalidad	Construir prueba de concepto	Mejorar las habilidades del equipo	Proceso mejoras

Fuente: Zanders y autores

Etapa 1: Identificación

Esta fase inicial prioriza la identificación de casos de uso de alta viabilidad y la definición de una estrategia de datos/IA antes del despliegue tecnológico. Requiere centrarse en generar valor tangible, manteniendo la seguridad, la transparencia y la facilidad de uso.

“

La IA no está aquí para quitarnos el trabajo. Está aquí para hacer las cosas más rápido o, al menos, para eliminar algunas de las tareas aburridas.

Miembro de NeuGroup – Empresa de tecnología,
Jefe de Tecnología de Tesorería

”

Identificar posibles casos de uso con resultados fácilmente medibles:

Identifique problemas de alto impacto que GenAI pueda resolver, como la consolidación manual de datos o la previsión fragmentada del flujo de caja. Priorice proyectos con KPI de tesorería medibles basados en resultados de negocio, no en tecnología.

- Resolución de problemas de alto valor: Aborde tareas repetitivas y que consumen mucho tiempo. para obtener un claro retorno de la inversión (ROI).
- ROI tangible: Mida el éxito con resultados cuantificables como reducción de costos, mayor eficiencia y mejor toma de decisiones. Consiga la aceptación con un argumento de negocio claro.
- Cambio estratégico: liberar a los profesionales de tesorería de las tareas manuales para que se concentren en el análisis financiero, el asesoramiento empresarial y la optimización del capital.

Evaluar la preparación de los datos y la infraestructura:

La eficacia de GenAI depende de datos de entrenamiento de calidad. La Tesorería debe evaluar la calidad, la accesibilidad y la seguridad de los datos de los Sistemas de Gestión de Tesorería (TMS), las plataformas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y los portales bancarios, garantizando la limpieza de los datos mediante un sólido marco de gobernanza.

- Datos accesibles y de alta calidad: garantizar datos limpios y validados, así como datos sólidos. Infraestructura, como un lago de datos, para obtener resultados precisos.
- Entorno seguro con derechos de acceso optimizados: Dada la sensibilidad de los datos financieros, una implementación exitosa de GenAI debe priorizar la seguridad, la privacidad y el cumplimiento normativo de los datos. Los controles de acceso y almacenamiento seguros y verificables generan confianza en la información generada por la IA y previenen problemas de cumplimiento normativo a medida que el caso de uso se amplía.
- Integración perfecta del sistema: integre la solución GenAI con los sistemas existentes (TMS, ERP) para lograr un flujo de datos fluido, información procesable y flujos de trabajo optimizados.

“

Utilizando tecnología de modelos de lenguaje extensos, hemos implementado un asistente de inteligencia artificial para tesorería que aporta valor tangible a diario, desde la redacción de documentos para la Junta Directiva hasta recomendaciones estratégicas y políticas. Actualmente, estamos explorando una red de agentes de tesorería interconectados para mejorar aún más nuestras capacidades en áreas especializadas como informes de riesgos, KYC, cumplimiento de las políticas de tesorería y gestión del riesgo cambiario.

Alex Ashby, tesorero del grupo, WPP

”

Desarrollar una mentalidad de "IA primero" con voluntad de cambio:

Una adopción exitosa requiere que los líderes del Tesoro fomenten una mentalidad de "IA primero", considerando la tecnología como un socio estratégico. Esto incluye la experimentación, la colaboración con diversos proveedores tecnológicos y la adopción del principio de "fallar rápido, aprender más rápido y escalar lo que funciona".

- Cultura de experimentación: el desarrollo ágil, que incluye talleres y proyectos piloto, conduce a casos de uso exitosos de GenAI y a un valor tangible.
- Co-creación, colaboración entre socios: se desarrollan soluciones de IA eficaces
A través de la colaboración y la retroalimentación de los usuarios, garantizamos relevancia en el mundo real, intuición y una experiencia de usuario fluida.
- Colaboración hombre-máquina: GenAI en tesorería debería aumentar capacidades, no reemplazar personal, funcionando como "copiloto" para automatizar tareas rutinarias y potenciar el enfoque estratégico.

“

Sabemos que el futuro requerirá un conocimiento significativo de datos y tecnología para ser un líder en tesorería. Esto se suma al conocimiento de efectivo, liquidez y riesgo.

Sabíamos que sería difícil conseguir ambos. Sabiendo que teníamos que mejorar nuestras habilidades financieras o tecnológicas, decidimos priorizar las tecnológicas, ya que vimos que esto sería mucho más complejo, pero también porque podría brindarnos una ventaja estratégica.

Chris McLaughlin, Director Global de Tesorería del Grupo,
Trafigura

”

La siguiente tabla proporciona una lista de verificación para evaluar la aplicabilidad de posibles casos de uso de GenAI y la probable escala de esfuerzo necesaria para movilizar una prueba de concepto.

Figura 6: Lista de verificación para la aplicabilidad del caso de uso de GenAI para la movilización de pruebas de concepto de tesorería corporativa basada en proyectos GenAI de Zanders.

Paso 1: Identificar el problema empresarial y la disponibilidad de los datos	Paso 2: Evaluar la calidad y la infraestructura de los datos	Paso 3: Verificar la pila de tecnología	Paso 4: Determinar la escala del enfoque para movilizar
Preguntas: • ¿El problema es el negocio? ¿Intensivo en datos, repetitivo o predictivo? • ¿La automatización se justifica por el ahorro de tiempo y costes?	Preguntas: • ¿Los datos son de alta calidad, predominantemente no estructurados y bien gobernados? • ¿Puede el proceso tolerar errores o descuidos?	Preguntas: • ¿Requiere integración con sistemas no estándar? • ¿Implica lógica no determinista o intuitiva? • Son partes del proceso ¿Aún manual?	Pregunta: • ¿Es esto una "victoria rápida"? (por ejemplo, un chatbot) o una modernización de procesos centrales (por ejemplo, una mejor previsión de efectivo, una mejor gestión de riesgos o una automatización reconciliación)
Sí, a ambas preguntas: Continúe al paso 2.	Sí, a ambas preguntas: Continúe al paso 3.	Sí, a todas las preguntas: Utilizar GenAI de forma adecuada como parte de la reingeniería de procesos. Continúe al paso 4.	"Victoria rápida": Movilizar la prueba de concepto (PoC) para pilotar la solución GenAI con un número limitado equipo y conjunto de datos.
No a uno o más: Es probable que GenAI no sea una buena opción para esta tarea específica. Centrarse en mejoras de procesos tradicionales u otras tecnologías.	No a uno o más: Es probable que GenAI aún no sea la opción adecuada para esta tarea específica. Si bien GenAI funciona bien con datos no estructurados, priorice la normalización, agregación y limpieza de datos para garantizar una calidad de datos suficiente.	No a uno o más: Es posible que no sea posible utilizar GenAI necesario. Reevaluar el problema de negocio con tecnologías alternativas.	"Proceso central Modernización": Movilizar a las personas de color con una plan de salida para formar un equipo multifuncional con TI, científicos de datos y tesorería. Desarrollar una estrategia integral que aborde la integración técnica, la gestión de cambios y la seguridad.

Fuente: Zanders y autores

Etapa 2: Exploración

Esta fase se centra en movilizar una prueba de concepto para validar el valor de la tecnología a través de una experimentación rápida y controlada.

Evaluar la validez del caso de uso:

Evalúe todas las oportunidades potenciales de GenAI y seleccione un caso práctico accesible con un alcance claro y datos limitados para realizar pruebas controladas. Algunos ejemplos incluyen:

- Tareas manuales y repetitivas: automatizar la generación de informes financieros/extracción de datos de documentos no estructurados.
- Decisiones urgentes: utilice IA para el posicionamiento de efectivo/cobertura de divisas en tiempo real recomendaciones.
- Mejorar la precisión: Mejore la precisión del pronóstico del flujo de efectivo analizando datos diversos

Diseñar la solución: El

equipo de tesorería debe participar en el diseño y las pruebas de la solución desde el principio.

El acceso temprano y la retroalimentación son cruciales para abordar los desafíos del mundo real y garantizar un uso intuitivo. Los factores de éxito incluyen:

- Razonamiento claro: la IA debe ser capaz de explicar sus recomendaciones.
- Auditabilidad: Las entradas, suposiciones y resultados del modelo deben ser rastreable.
- Human-in-the-Loop: la IA debe aumentar, no reemplazar, la toma de decisiones humana, permitiendo la revisión y la anulación.

“

Es una curva de aprendizaje pronunciada. La obtención de recursos seguirá siendo un problema, y mi principal objetivo sigue siendo mejorar las competencias de los recursos actuales. Sin embargo, sin la base de conocimientos necesaria, por supuesto, no podemos lograrlo. Y dar a la gente el tiempo necesario para desarrollar los conocimientos ha sido el mayor reto.

Miembro de NeuGroup – Empresa de tecnología
– Jefe de Tecnología de Tesorería

”



Desarrollar una Prueba de

Concepto: La transparencia es crucial durante la fase piloto. Dado que la IA Explicable (XAI) es crucial en sectores regulados como la tesorería, los auditores exigen total transparencia del razonamiento, los resultados y las fuentes de datos de la IA. Una PoC exitosa debe demostrar:

- Equipo multifuncional: incluye científicos de datos, tesorería, TI y asuntos legales/cumplimiento.
- Comentarios de los usuarios: utilice pruebas iterativas y comentarios para refinar la solución y abordar las necesidades del negocio.
- Métricas definidas: Defina el éxito utilizando parámetros cuantitativos (tiempo ahorrado, precisión) y métricas cualitativas (satisfacción, facilidad de uso).
- Datos seguros: administre los datos PoC de forma segura, limitando el acceso y evitando datos sensibles inicialmente.

“

Es importante tener un liderazgo que entienda que esto no sucederá de la noche a la mañana (IA en tesorería) pero que continúe brindando apoyo significativo para el avance de la tesorería.

Miembro de NeuGroup – Vicepresidente de Finanzas Corporativas
y Tesorero del Grupo

”

Las PoC de GenAI en tesorería tienen éxito al resolver problemas específicos con datos sólidos. Tener objetivos claros y mensurables es clave para demostrar valor y asegurar la inversión. La siguiente tabla enumera los obstáculos comunes y los factores de éxito que Zanders encontró al explorar soluciones GenAI.

Figura 7: Dificultades y factores de éxito en la tesorería corporativa Pruebas de concepto de GenAI basadas en proyectos de IA de Zanders

Caso de uso	Trampas/Razones del fracaso	Atributos/Aprendizajes del éxito
Flujo de fondos Pronóstico & Laboral Capital Mejoramiento	Falta de datos integrados y de calidad: debido a los datos aislados e inconsistentes en los diferentes sistemas (ERP, TMS, portales bancarios), los modelos GenAI por sí solos pueden tener dificultades para producir pronósticos precisos con acceso limitado a datos estructurados. Consecuencia: Pérdida de confianza en el resultado del modelo de IA. Selección de tecnología ineficiente: aunque los modelos GenAI pueden pronosticar datos de series temporales (por ejemplo, flujos de efectivo), combinados con modelos de aprendizaje automático (ML) pueden conducir a mejores resultados. Consecuencia: La calidad del pronóstico no mejora. Objetivos comerciales poco claros: las pruebas de concepto a menudo fracasan debido a objetivos vagos, lo que genera métricas indefinidas, alcance desalineado y ningún retorno de la inversión. Consecuencia: No existe un caso de negocio claro que justifique la inversión.	Datos de alta calidad: identificar, obtener, limpiar e integrar datos de distintas fuentes antes de construir el modelo. Incorporar herramientas de ML: utilice GenAI para aprovechar modelos de ML más simples y seleccionar el que mejor se adapte a través de pruebas retrospectivas. Objetivo claro: definir un objetivo único y medible (por ejemplo, mejorar la precisión del pronóstico en un X%). Human-in-the-Loop: Use la IA para complementar, no reemplazar, la experiencia de tesorería. La revisión en equipo genera confianza.
Informes y análisis Automatización	Falta de explicabilidad y transparencia: Las "cajas negras" de GenAI dificultan la comprensión de las conclusiones/informes, lo que genera desconfianza en la tesorería y el cumplimiento. Consecuencia: Los resultados no confiables conducen al abandono del proyecto.	Anclaje a datos empresariales: utilice herramientas deterministas para mejorar la transparencia y limitar las alucinaciones. Centrado en tareas repetitivas: concéntrese en tareas manuales de gran volumen, como generar informes de directorio, para obtener resultados rápidos. Enfoque incremental: comience con conjuntos de datos pequeños y un alcance limitado y luego amplíe la escala. Demostración de valor: mida el éxito utilizando valores claros Métricas como el tiempo ahorrado y la reducción de errores para validar el ROI.
Documento Procesamiento y Consultando	Alucinaciones y riesgos de seguridad: GenAI puede generar información incorrecta al procesar documentos confidenciales o utilizar modelos externos, lo que introduce riesgos. Consecuencia: Los resultados incorrectos y las violaciones de datos plantean riesgos inaceptables para las funciones de tesorería reguladas.	Extracción de datos estructurados: Diseñe la PoC para extraer datos estructurados de documentos no estructurados (contratos, estados de cuenta, facturas). Entorno controlado: Piloto en un entorno controlado entorno con tipos de documentos limitados para minimizar el riesgo y refinar el modelo, con alucinaciones limitadas.
Tiempo real Dinero Reconciliación	Alcance de datos pequeño: una clasificación precisa requiere datos abundantes; de lo contrario, GenAI puede alucinar. Consecuencia: Baja confianza debido a esfuerzos de validación excesivos. Añadiendo ruido innecesario: GenAI añade errores cuando las reglas deterministas son suficientes. Consecuencia: Reduce el impacto de la solución.	Garantice la capacidad de aprendizaje: mejore el rendimiento del modelo y genere confianza agregando comentarios de conciliaciones históricas. Enriquezca con lógica determinista: mejore el rendimiento de GenAI enriqueciendo la entrada con lógica basada en reglas para limitar el ruido y proporcionar contexto.

Fuente: Zanders y autores

“

La mayor capacidad de la IA ofrece el potencial de una nueva ola en productividad y rendimiento para los equipos de tesorería. Como comunidad de tesorería, necesitamos colaborar para aprovechar al máximo la tecnología. En Zanders, colaboramos estrechamente con proveedores de sistemas, bancos y nuestros clientes para cocrear soluciones GenAI que esperamos impulsen la próxima evolución de la tesorería.

Laurens Tijdhof, director ejecutivo de Zanders Group

”

Las etapas de identificación y exploración son donde actualmente se concentran la mayoría de los usuarios de tesorería.

Para completar, y para aquellos que estén listos para pasar a las etapas de transformación y optimización:

Etapa 3: Transformación

Con un piloto validado y la aprobación de la gerencia, el enfoque se centra en una implementación más amplia de GenAI para la transformación de la tesorería. Un sólido análisis de negocio libera el presupuesto para los recursos necesarios.

- **Modernizar la infraestructura:** Implementar la solución requiere garantizar Soporte de infraestructura. Esto puede implicar actualizaciones de GenAI dentro de TMS, ERP o la contratación de especialistas externos. Las organizaciones con tecnologías de tesorería existentes probablemente utilizarán ambos enfoques. La arquitectura debe priorizar las API para un flujo de datos fluido y futuras mejoras.
- **Desarrollar un marco de gobernanza:** antes de escalar, establecer un marco de gobernanza Marco con políticas de seguridad de datos, privacidad e integridad del modelo para cumplir con el cumplimiento normativo. Las auditorías de imparcialidad y precisión son esenciales para generar confianza.
- **Capacitar al equipo:** A medida que GenAI automatiza tareas, los equipos de tesorería deben adaptar sus habilidades. El marco debe incluir la capacitación para funciones analíticas y de asesoramiento, así como capacitación para perfeccionar los resultados de GenAI.

“

Planeamos utilizar software de reconocimiento de patrones y datos históricos para mejorar la precisión de nuestras previsiones de efectivo, a medida que continuamos mejorando nuestra infraestructura tecnológica de Tesorería. Esperamos beneficiarnos de las capacidades de IA integradas en S4HANA para optimizar aún más nuestro proceso de previsión y la planificación de escenarios.

Michel Verholen, AT, Zoetis

”

Etapa 4: Optimización

Esta fase final garantiza que la solución GenAI ofrezca valor continuamente y se alinee con los objetivos estratégicos de la tesorería.

- **Medir resultados:** Monitorear y refinar continuamente el rendimiento de GenAI mediante el seguimiento de métricas, la recopilación de comentarios y el reentrenamiento del modelo según sea necesario. Comunicar los éxitos a las partes interesadas para demostrarlos. Valorar y construir apoyo.
- **Bucle de retroalimentación:** incorpore periódicamente los comentarios de los usuarios a la solución GenAI optimizando las indicaciones y refinando el contexto, fomentando la confianza e impulsando la adopción por parte del equipo.
- **Mejoras de procesos:** a medida que GenAI madura, puede evolucionar más allá de la tarea automatización para permitir conocimientos estratégicos, análisis de escenarios y diligencia debida. Explorar la posibilidad de ampliar el alcance de la solución incorporando nuevos datos o procesos.

“

La IA generativa desempeña un papel importante en la gestión de tesorería. La importancia de este rol dependerá de la capacidad de la función de tesorería para identificar y ejecutar los casos de uso con mayor impacto. Los tesoreros con una mentalidad centrada en la IA probablemente marcarán la diferencia.

Dr. Prag Sharma, Director de Inteligencia Artificial de Citi
Centro de Excelencia

”



Perspectiva de NeuGroup: Equipos de Tesorería Presión y obstáculos para afrontar la adopción IA generativa

Los tesoreros han dedicado los últimos tres años a explorar el potencial de la IA en la tesorería, pero el objetivo sigue siendo difícil de alcanzar para la mayoría. Las respuestas a la última investigación de pares de NeuGroup reflejan hallazgos anteriores y conversaciones en curso entre los miembros: la adopción e integración a gran escala de GenAI sigue siendo limitada en toda la función de tesorería. La mayoría de los equipos se encuentran en las etapas de identificación o exploración, y las principales barreras para el progreso son la limitación de recursos y los desafíos relacionados con la calidad y la visibilidad de los datos.

En palabras de algunos de los miembros de NeuGroup encuestados:

Nuestro director financiero utiliza IA para las reuniones con inversores. Utiliza chatbots de IA y quiere un chatbot para el servicio de asistencia de tesorería. Tenemos tres personas en tesorería y no tenemos tiempo para trabajar en esto.

Nos centramos en estructurar correctamente nuestros datos. Una vez estructurados, queremos usar IA para extraerlos y crear diapositivas con números específicos, etc., pero ese proceso lleva tiempo.

La confianza y el riesgo siguen siendo obstáculos. Muchos equipos de tesorería se muestran reacios a exponer datos confidenciales a modelos lingüísticos extensos de terceros. Otros desconfían de los resultados que no han sido examinados exhaustivamente. Un miembro de NeuGroup declaró: «Somos escépticos con respecto a las herramientas de IA de "caja negra" que ofrecen resultados sin explicaciones».

Las empresas que han desarrollado soluciones de IA viables también encuentran obstáculos para su adopción entre los miembros menos técnicos de la organización. "Incluso si se ofrece una herramienta eficaz, la adopción solo funciona cuando la gente empieza a usarla", afirmó un miembro de NeuGroup, destacando que la capacitación es fundamental para una implementación exitosa.

Rasgos de los líderes pioneros. Las empresas que se encuentran más avanzadas en la curva de adopción tienden a ser más grandes y a concentrarse en el sector tecnológico, con algunas empresas de salud y consumo en el conjunto.

Estas corporaciones normalmente:

1. Contar con mandatos y apoyo del CFO o CEO.
2. Operar en organizaciones donde la tecnología esté profundamente arraigada.
3. Contar con personal dedicado a tecnología dentro de la tesorería.

La combinación de talentos está cambiando. La presión para adoptar la IA está impulsando a los equipos a priorizar la experiencia tecnológica. Una encuesta reciente de NeuGroup a empresas de gran capitalización reveló que el 27 % de los encuestados⁶ Se espera que los especialistas en tecnología e inteligencia artificial dedicados a la tesorería representen una proporción cada vez mayor de sus equipos en los próximos años. Esto se producirá a expensas del personal dedicado a las operaciones bancarias y la gestión de efectivo, según los tesoreros que participaron en la encuesta. El informe de perspectivas de tesorería para 2025 de NeuGroup reveló que el 26 % de las empresas⁷ ya cuentan con personal de tecnología que reporta directamente al equipo de tesorería.

Algunos tesoreros están experimentando con casos de uso creativos. Un equipo utiliza GenAI para simular un analista que revisa informes trimestrales y genera preguntas que los analistas podrían plantear. Un tesorero adjunto de otro equipo informó: «Tesorería ha implementado un bot de IA conversacional en nuestro panel de informes para que el tesorero pueda hacerle preguntas y obtener respuestas. El bot dirige al enlace del informe donde se encuentran más detalles si se necesitan».

“El aspecto de la IA aprende de las preguntas”.

“

GenAI es la herramienta que permite a la Tesorería hacer las cosas.

El Tesoro es el máximo guardián, en su función fiduciaria corporativa, y, por lo tanto, debe haber una confianza absoluta en las cifras. La IA generativa ha tardado en alcanzar este nivel de confianza.

Esto sustenta todas las demás razones para no involucrarse de lleno.

Establecer confianza y reforzar la fiabilidad de la IA es cada vez más importante, ya que los primeros graduados nativos de IA se incorporan al mercado laboral y desde hace tiempo han depositado su confianza en ella para que les ayude a realizar sus tareas.

Joseph Neu, fundador y director ejecutivo de NeuGroup

”

Conclusión

Si bien el valor final de GenAI para la tesorería está por verse, es improbable que sea insignificante. ¿Por qué? Dado que los directores ejecutivos esperan que GenAI alivie las presiones de gastos empresariales, la tesorería será fundamental para la reorganización de personal y tecnología impulsada por la IA.

Los profesionales de la tesorería están empezando a utilizar soluciones GenAI a nivel empresarial para realizar investigación básica y revisar, resumir, extraer, comparar y traducir documentos. Sin embargo, la Tesorería se encuentra en las primeras etapas de identificación y experimentación con soluciones GenAI específicas para tesorería que impulsen la automatización y la eficiencia de los procesos. Si bien GenAI ofrece soluciones a problemas de larga data, para resolverlos se requiere una reingeniería integral de procesos, no implementaciones aisladas.

El progreso del Tesoro es, para la mayoría, cauteloso. La adopción hasta el momento es limitada, con el 82% de las empresas en las etapas de Identificación o Exploración. El éxito de GenAI depende de la infraestructura, los datos y una mentalidad tecnológicamente nativa. Generar confianza mediante la experimentación y fomentar la colaboración entre las industrias es crucial para alcanzar su máximo potencial.

En esta era de cambios rápidos impulsados por las máquinas, quienes actúen con claridad enfocada, ejecución disciplinada y apertura colaborativa no solo prepararán sus operaciones de tesorería para el futuro, sino que también establecerán el punto de referencia de lo que es posible.



Notas finales

¹ Si bien el campo de la IA es amplio e incluye el aprendizaje automático y los modelos lógicos deterministas, las lecciones aprendidas y las consideraciones de este documento se centran en las aplicaciones de GenAI en tesorería y, por extensión, en la utilización de GenAI a través de agentes de IA o IA agénica.

² Tesorería 2030: Modernizarse o arriesgarse a la irrelevancia

³ Encuesta realizada en agosto de 2025 en colaboración con NeuGroup con sus miembros, líderes senior de tesorería corporativa. (n = 75) Las etapas de madurez de GenAI, desde la identificación hasta la optimización, se analizan en la Sección 2.

⁴ Citi Research: [Productividad y la revolución de la IA](#), Septiembre de 2025

⁵ Investigaciones de diagnóstico de Citi Treasury realizadas durante los últimos 4 años que investigan la disparidad en las iniciativas de casos de uso identificadas y la movilización de proyectos para permitir la entrega del valor previsto

⁶ <https://www.neugroup.com/headcount-reshuffle-some-mega-cap-tesoreros-add-tech-talent/>

⁷ <https://www.neugroup.com/2025-treasury-outlook-survey-report/>

Si tiene problemas de visión y desea hablar con un representante de Citi sobre los detalles de los gráficos de este documento, llame al 1-888-800-5008 (TTY: 711) en EE. UU. o al +1-210-677-3788 desde fuera de EE. UU.

INFORMACIÓN IMPORTANTE

Esta comunicación ha sido preparada por Citigroup Global Markets y se distribuye por o a través de sus filiales autorizadas localmente (colectivamente, la "Firma"). Esta comunicación no pretende constituir una "investigación" según la definición de dicho término en la normativa aplicable, aunque puede incluir contenido temático que haya figurado o pueda figurar en informes de investigación. A menos que se indique lo contrario, cualquier referencia a un informe de investigación o recomendación de investigación no pretende representar el informe completo y no se considera en sí misma una recomendación o un informe de investigación. Las opiniones expresadas por cada autor en este documento son personales y no reflejan necesariamente las de su empleador o entidad afiliada ni las de los demás autores, pueden diferir de las opiniones de otro personal de dichas entidades y pueden cambiar sin previo aviso. Debe asumir lo siguiente: La Firma puede ser la emisora o puede negociar como principal en los instrumentos financieros a los que se hace referencia en esta comunicación u otros instrumentos financieros relacionados. El autor de esta comunicación puede haber discutido la información aquí contenida con otras personas dentro de la Firma, y el autor y dicho otro personal de la Firma pueden haber actuado ya sobre la base de esta información (incluso negociando para las cuentas propias de la Firma o comunicando la información aquí contenida a otros clientes de la Firma). La Firma realiza o busca realizar servicios de banca de inversión y otros servicios para el emisor de dichos instrumentos financieros. La Firma, su personal (incluyendo aquellos con quienes el autor pudo haber consultado para la preparación de esta comunicación) y otros clientes de la Firma pueden tener posiciones largas o cortas en los instrumentos financieros aquí mencionados, pueden haber adquirido dichas posiciones a precios y condiciones de mercado que ya no están disponibles, y pueden tener intereses diferentes o adversos a los suyos. Esta comunicación se proporciona únicamente con fines informativos y de debate. No constituye una oferta ni una solicitud para comprar o vender ningún instrumento financiero. La información contenida en esta comunicación se basa en información generalmente disponible y, aunque se obtuvo de fuentes que la Firma considera confiables, no se garantiza su exactitud e integridad. Ciertamente, el personal o áreas de negocio de la Firma pueden tener acceso o haber adquirido información importante no pública que puede tener un impacto (positivo o negativo) en la información aquí contenida, pero que no está disponible para el autor de esta comunicación ni es conocida por él. La Firma no será responsable ante el usuario ni ante terceros de la calidad, exactitud, puntualidad, disponibilidad continua o integridad de los datos, ni de ninguna pérdida o daño especial, directo, indirecto, incidental o consecuente que pueda sufrirse debido al uso de la información contenida en esta comunicación o que surja de otro modo en relación con ella. Esta exclusión de responsabilidad no excluye ni limita ninguna responsabilidad bajo ninguna ley o normativa aplicable a la Firma que no pueda excluirse ni restringirse. La información proporcionada no se basa en sus circunstancias individuales y no debe considerarse una evaluación de la idoneidad para usted de un producto o transacción en particular. Incluso si poseemos información sobre sus objetivos en relación con cualquier transacción, serie de transacciones o estrategia de negociación, esta no se considerará suficiente para evaluar la idoneidad de cualquier transacción, serie de transacciones o estrategia de negociación. La Firma no actúa como su asesor, fiduciario ni agente, ni gestiona su cuenta. La información aquí contenida no constituye asesoramiento de inversión y la Firma no hace ninguna recomendación sobre la idoneidad de ninguno de los productos o transacciones mencionados. Cualquier decisión comercial o de inversión que tome se basa en su propio análisis y criterio, o en el de sus asesores, y no en el nuestro. Por lo tanto, antes de realizar cualquier transacción, debe determinar, sin depender de la Firma, los riesgos económicos o las ventajas, así como las características y consecuencias legales, fiscales y contables de la transacción, y asegurarse de que puede asumir dichos riesgos.

Los instrumentos financieros denominados en moneda extranjera están sujetos a fluctuaciones en los tipos de cambio, lo que puede afectar negativamente el precio o el valor de una inversión en dichos productos. Invertir en instrumentos financieros conlleva un riesgo significativo, incluyendo la posible pérdida del capital invertido. Los inversores deben obtener asesoramiento de sus propios asesores fiscales, financieros, legales y de otro tipo, y tomar decisiones de inversión basándose únicamente en sus propios objetivos, experiencia y recursos. Esta comunicación no pretende pronosticar ni predecir eventos futuros. El rendimiento pasado no garantiza ni indica resultados futuros. Los precios aquí proporcionados (excepto los identificados como históricos) son meramente indicativos y no representan cotizaciones firmes en cuanto a precio o tamaño. Si está interesado en comprar o vender cualquier instrumento financiero, o en seguir alguna estrategia de negociación, aquí mencionada, póngase en contacto directamente con su representante local. La Firma no asume ninguna responsabilidad por ninguna pérdida (ya sea directa, indirecta o consecuente) que pueda surgir del uso de la información aquí contenida o derivada de ella. Aunque la Firma está afiliada a Citibank, NA (junto con sus subsidiarias y sucursales en todo el mundo, "Citibank"), debe tener en cuenta que ninguno de los demás instrumentos financieros mencionados en esta comunicación (a menos que se indique expresamente lo contrario) están (i) asegurados por la Corporación Federal de Seguro de Depósitos (FDIC) o cualquier otra autoridad gubernamental, o (ii) depósitos u otras obligaciones de, o garantizados por, Citibank o cualquier otra institución depositaria asegurada. Esta comunicación contiene compilaciones de datos, escritos e información que son propiedad de la Firma y están protegidos por derechos de autor y otras leyes de propiedad intelectual, y no pueden ser redistribuidos ni transmitidos por usted a ninguna otra persona para ningún propósito. © 2025 Citigroup Global Markets Inc. Miembro de SIPC. Todos los derechos reservados. Citi y Citi and Arc Design son marcas comerciales y marcas de servicio de Citigroup Inc. o sus afiliadas y se utilizan y registran en todo el mundo.