

TRANSFORMANDO LA TESORERÍA

# Cómo la innovación en tesorería impulsa mejores resultados empresariales



# Tabla de contenido

Introducción	3
1. La expansión de la función de tesorería corporativa	4
1.1 Un panorama cambiante	4
1.2 Un mandato cada vez más amplio	6
1.3 Oportunidades impulsadas por la tecnología	7
2. Las consecuencias de la complejidad	11
2.1 La complejidad heredada frena el crecimiento en tiempo real	11
2.2 Tecnología obsoleta	13
2.3 Dificultad de previsión	13
2.4 Tareas manuales	14
3. Impulsando el rendimiento financiero con una tesorería de última generación	15
3.1 Un mejor enfoque de la visibilidad	15
3.2 Unificar el ciclo de vida completo del dinero	16
3.3 De la visibilidad a la ejecución en tiempo real	18
3.4 Aplicar el talento adecuado y la experiencia del sector a los procesos de tesorería	19
3.5 La función de tesorería está emergiendo como impulsor de un cambio empresarial más amplio	19
4. Encontrar la solución adecuada	20
4.1 El caso de la racionalización de sus socios financieros	20
4.2 La necesidad de un conjunto de medidas financieras unificadas y adecuadas nunca ha sido tan sólida	22
4.3 Selección cuidadosa de socios adecuados para el propósito	22

## Introducción



Los tesoreros están yendo más allá de optimizar la liquidez de forma aislada mediante la optimización de todo el flujo de cobros a pagos, priorizando la experiencia del cliente. Este cambio definirá la próxima generación de finanzas.

ETHAN TANDOWSKY  
DIRECTOR FINANCIERO DE ADYEN

Los directores financieros tienen un nuevo mandato: reposicionar las finanzas como motor de crecimiento.

Optimizar el capital circulante se ha convertido en un motor de resiliencia competitiva. Reducir el efectivo inmovilizado en inventario, cuentas por cobrar y por pagar libera liquidez y fortalece el balance general, brindando a los directores financieros recursos para invertir en crecimiento.

La tesorería corporativa es fundamental para este cambio. Al gestionar el flujo de dinero a lo largo de la cadena de valor, desde los ingresos hasta los pagos, la tesorería determina la velocidad del capital, convirtiendo el efectivo estancado en fondos que pueden redistribuirse.

Sin embargo, la fragmentación sigue siendo un obstáculo. La existencia de múltiples proveedores ralentiza el movimiento de efectivo y limita la visibilidad en tiempo real: el 48% de los directores financieros cita la transparencia y la proyección precisa de la liquidez como los principales desafíos.

Adyen y Boston Consulting Group encuestaron a líderes financieros de Estados Unidos, Reino Unido y la UE sobre el futuro de las finanzas corporativas. Los resultados sugieren que simplificar la infraestructura tecnológica es fundamental para liberar todo el potencial de la tesorería. Este informe examina cómo un enfoque unificado e inteligente de la tesorería puede optimizar la liquidez en tiempo real y mover el dinero al ritmo esperado por los clientes, respaldando así el mandato de crecimiento del director financiero.

~300

Directores financieros, tesoreros corporativos, gerentes de finanzas y pagos

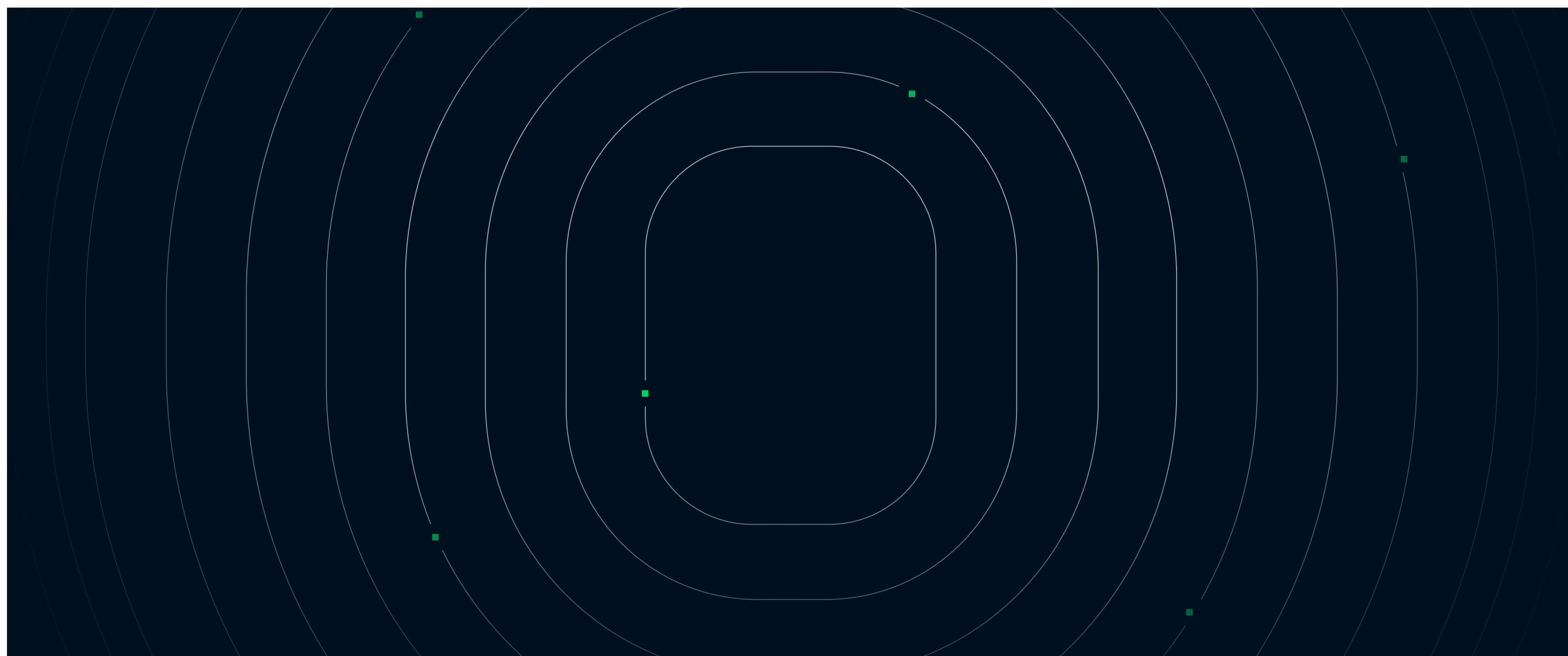
>30

Entrevistas en profundidad y encuestas cuantitativas



Una gran cantidad de conocimientos de expertos de todo el ecosistema

# 1. La expansión de la función de tesorería corporativa



## 1.1 Un panorama cambiante

La misión principal del administrador de tesorería sigue siendo la misma, pero hay más en juego.

El rol de un tesorero corporativo se ha vuelto cada vez más complejo. Si bien su misión principal permanece inalterada — mantener la visibilidad del efectivo, realizar pronósticos precisos y optimizar la liquidez—, el entorno económico y el panorama de riesgos actuales añaden nuevos niveles de complejidad.

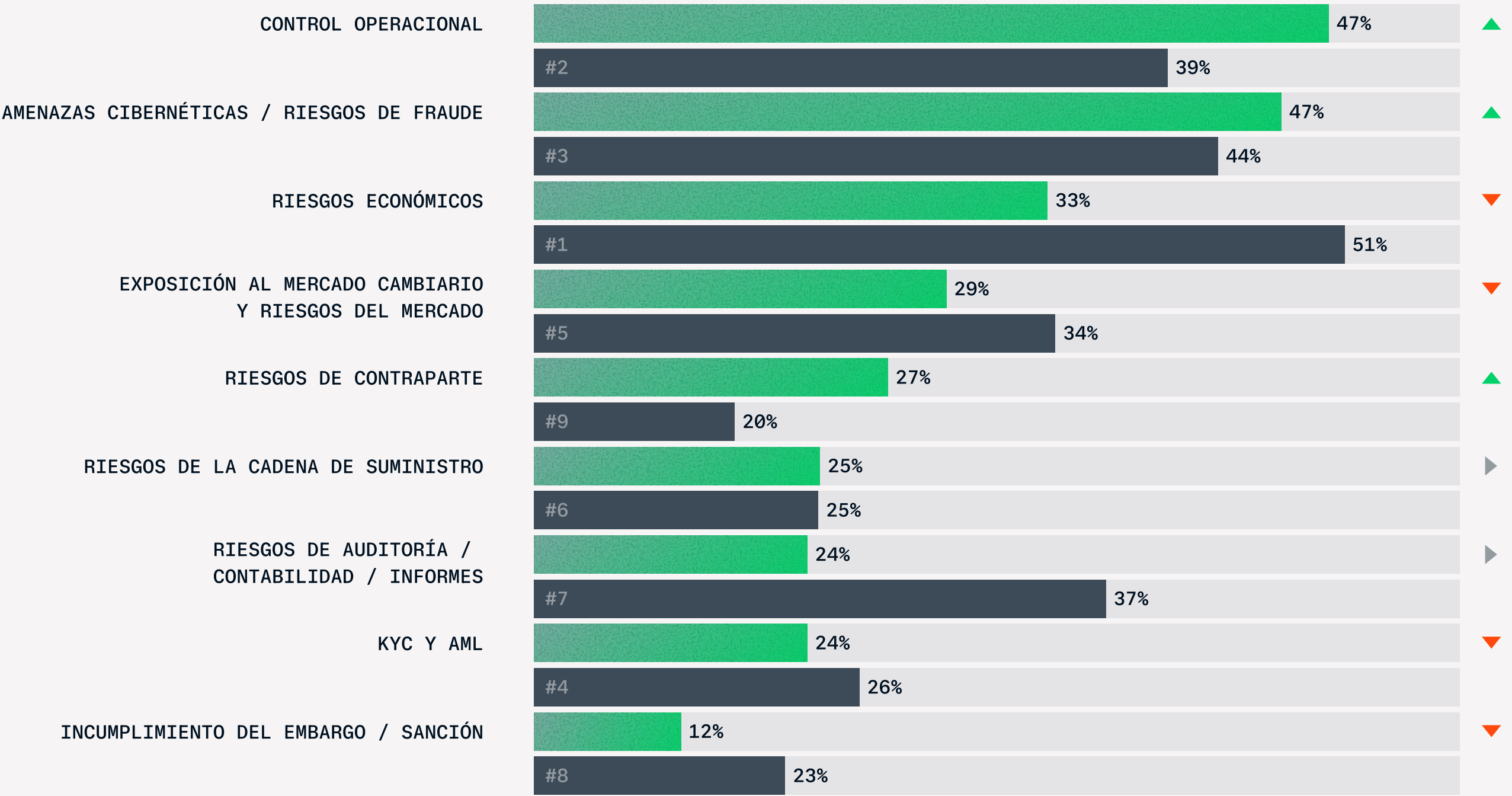
Los ciclos de tasas de interés y la incertidumbre general del mercado han encarecido considerablemente la cobertura de las brechas de liquidez con crédito a corto plazo, lo que reduce el margen de error en las decisiones de liquidez. Al mismo tiempo, la fragmentación operativa, las ciberamenazas y el fraude se encuentran ahora entre las principales preocupaciones de los equipos de tesorería, y casi la mitad de los encuestados las citan como una de las tres principales prioridades.

El control operativo es particularmente crítico, abarcando la aprobación, ejecución y conciliación de pagos en un panorama cada vez mayor de sistemas fragmentados. Los riesgos cibernéticos y de fraude siguen aumentando debido a la creciente sofisticación y escala de los ataques globales.



Los 3 mayores riesgos identificados por los encuestados para sus actividades de tesorería (%)

2025 2018



Fuente: Encuesta de perspectivas de tesorería corporativa de BCG/BNPP (2018) | Encuesta de movimiento de dinero inteligente de Adyen y BCG (2025) | N = 255



A medida que crecemos, la gestión del riesgo cambiario, la liquidez y el movimiento de fondos futuros de los clientes se ha convertido en una prioridad para todo el equipo.

DIRECTOR DE UN GIGANTE DEL MERCADO MINORISTA



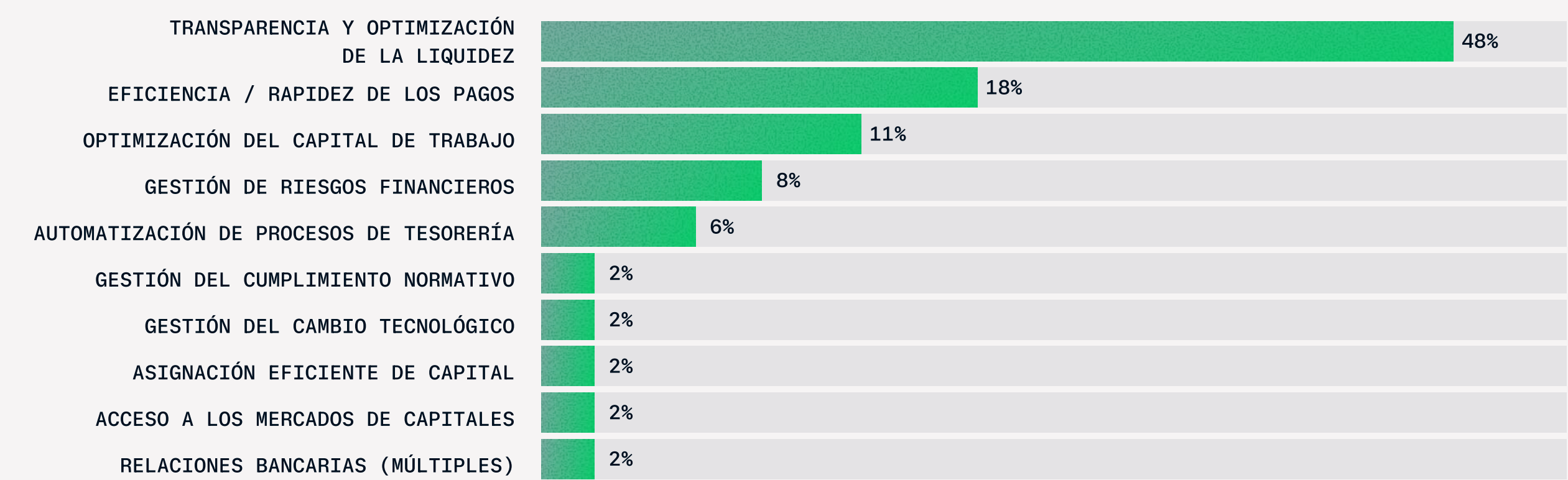
## 1.2 Un mandato cada vez más amplio

Gestionar todo el flujo de dinero: desde los ingresos hasta los cobros. El dinero debe circular a la misma velocidad que las interacciones digitales que impulsa.

Las fronteras tradicionales entre las actividades de tesorería y pagos se están difuminando. En todos los sectores, el alcance del equipo de tesorería se está ampliando para abarcar todo el ciclo de vida del movimiento de dinero, desde los ingresos hasta los desembolsos, operando al ritmo que esperan los clientes y proveedores. Los directores financieros encuestados destacan este cambio, identificando la eficiencia y la velocidad de los pagos como el segundo reto más relevante de la tesorería corporativa actual.

### El desafío más relevante en la tesorería corporativa

Identificado por los encuestados CFO (%)



Fuente: Encuesta sobre movimientos inteligentes de dinero de Adyen y BCG (2025) | N = 62



Una solución que combina ingresos y pagos es la solución de referencia. Esto permitirá una mayor flexibilidad para agilizar el pago de reclamaciones, agilizando los casos de bajo riesgo para optimizar la experiencia del cliente y generando fricción cuando exista riesgo de fraude.



La economía digital está transformando la forma en que se crea e intercambia valor. Surgen nuevas cadenas de valor, definidas por servicios en tiempo real y expectativas de cumplimiento inmediato.

Las empresas ahora esperan utilizar los fondos en cuanto el cliente paga, en lugar de esperar a que se liquide. En la economía de plataformas, los ingresos y los cobros se integran directamente en la experiencia del usuario. Para estos modelos de negocio, la velocidad de pago es un factor clave para la retención de clientes y empleados.

Impulsando la entrega de alimentos con un movimiento rápido de dinero

Los pagos más rápidos ayudan a las plataformas de entrega de alimentos a ganar y retener a los mejores conductores y restaurantes.

01

**Pagos más rápidos**

Los repartidores, conductores y restaurantes esperan cada vez más acceso a sus ganancias en tiempo real. La habilitación de pagos a demanda brinda a los repartidores liquidez inmediata, lo que mejora la satisfacción, la confiabilidad y la retención.

02

**Impacto estratégico en los ingresos**

Los pagos en tiempo real mantienen a los repartidores activos en la plataforma, lo que aumenta la capacidad de entrega y la calidad del servicio. Además, pueden monetizarse, lo que genera un flujo de ingresos adicional y fortalece la ventaja competitiva.

1.3 Oportunidades impulsadas por la tecnología

La evolución de la tecnología financiera genera oportunidades. Los tesoreros corporativos ahora pueden gestionar el dinero con mayor rapidez y precisión.

Las nuevas tecnologías están ampliando las posibilidades y elevando las expectativas. Los equipos internos, los clientes y los socios externos ahora esperan flujos de dinero más rápidos y a demanda, en lugar de lotes programados. Los pagos en tiempo real se han convertido en el referente para ciertas experiencias de usuario, pero también introducen una nueva complejidad: el efectivo se mueve antes y de forma menos predecible, lo que aumenta la presión sobre el capital circulante.



# Innovaciones que impactan la función de tesorería:



01

## Pagos en tiempo real y nuevas vías de pago

Desde las transferencias de crédito inmediatas SEPA hasta los pagos en tiempo real (RTP), la liquidación al momento se ha convertido en referencia dentro de mercados clave. A medida que surgen los flujos de pago entre cuentas y los nuevos modelos de liquidación, estos ofrecen mayor flexibilidad y una transferencia transfronteriza de fondos más rápida.

## El potencial de las monedas estables

Los tesoreros ven potencial en la infraestructura de las monedas estables y los depósitos tokenizados. Se prevé que las monedas estables se convertirán en un componente estándar del panorama de pagos B2B tan pronto como alcancen la madurez del mercado y la regulación. Exploran cuidadosamente estas vías de pago como una forma de centralizar la liquidez global en un único activo digital de alta velocidad.

INVESTIGACIÓN

~25%

de los encuestados en nuestra investigación están considerando usar monedas estables o probar casos de uso en tesorería, pero ninguno está escalando aún.





02

### Cuentas multdivisa, cuentas virtuales y tarjetas virtuales

Estas herramientas mejoran la eficiencia del capital circulante y generan oportunidades de ingresos al proporcionar datos de alta calidad en tiempo real. Ofrecen a los tesoreros la visibilidad y el control necesarios para acelerar o retrasar estratégicamente las salidas de efectivo. Las tarjetas virtuales, en particular, son cada vez más comunes.

## Mejor desempeño financiero y oportunidad para los servicios de viajes por internet

Para las agencias de viajes online globales, alinear los tiempos de las entradas y las salidas de efectivo es fundamental para el desempeño financiero, ya que la falta de alineación aumenta el riesgo de liquidez y limita el potencial del rendimiento.

01

### Entradas complejas

El capital circulante puede ser difícil de predecir. Los pagos de los clientes se realizan mediante tarjetas, transferencias bancarias y métodos de pago locales en múltiples divisas con liquidación diferida.

02

### Salidas inmediatas

La tesorería debe gestionar la liquidez con cuidado para que las operaciones funcionen sin problemas. Una OTA puede verse sometida a elevados requerimientos de financiación de capital de trabajo cuando los pagos a las aerolíneas deben realizarse antes de que los fondos de los clientes se hayan liquidado por completo.

03

### Flujos multdivisa

La existencia de múltiples divisas en los flujos de entrada y salida aumenta el riesgo cambiario y la complejidad operativa, lo que a menudo retrasa la liquidación.

04

### Salidas diferidas

Si se gestionan con cuidado, las salidas diferidas pueden generar ingresos por intereses y mejorar la rentabilidad general. Por ejemplo, los pagos de hoteles suelen realizarse entre 30 y 45 días después de la reserva.

18%

Los directores financieros citan la velocidad de los pagos entrantes y salientes como su principal desafío hoy en día.





03

**Conectividad en tiempo real**

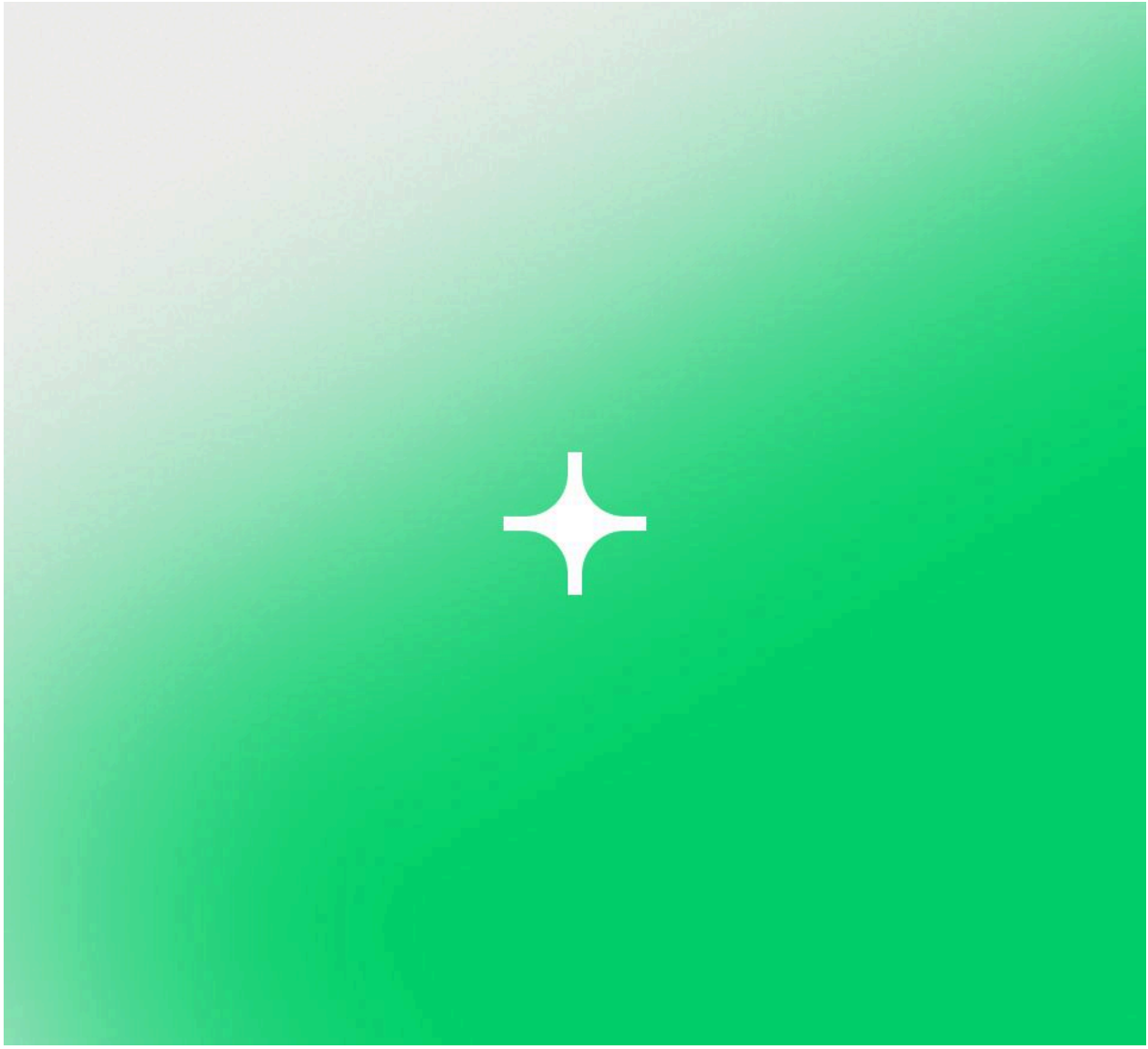
Las conexiones API se están convirtiendo rápidamente en el estándar para los proveedores de productos financieros. Al combinarse con integraciones profundas con la Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y los Sistemas de Gestión de Tesorería (TMS), los tesoreros pueden crear una conectividad integral que ofrece visibilidad real en tiempo real de las cuentas y los flujos de caja.



04

**Flujos de tesorería basados en agentes e inteligencia artificial (IA)**

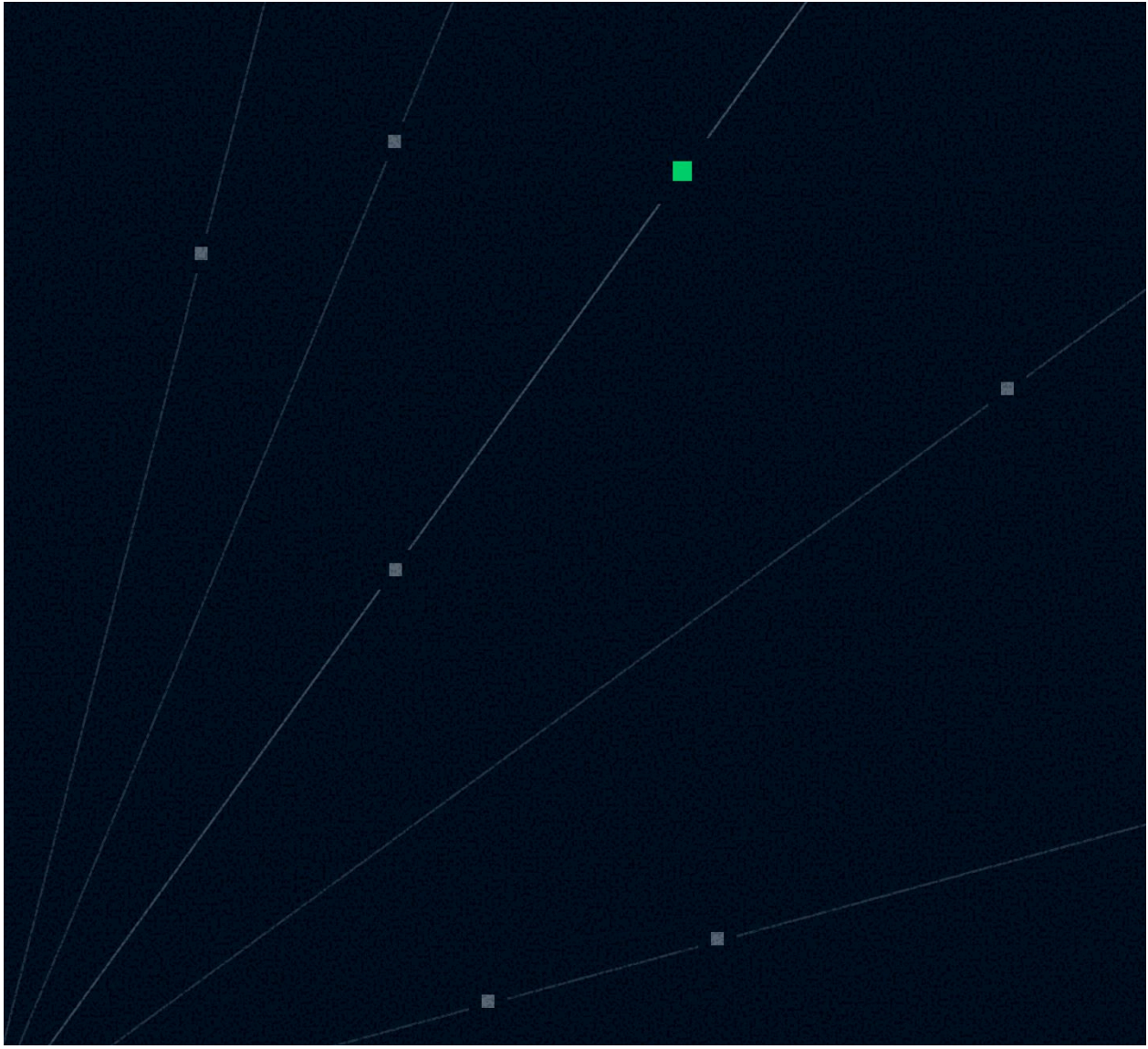
Los flujos de trabajo impulsados por IA están transformando la automatización manual y básica. Permiten conciliar cuentas, categorizar transacciones, gestionar excepciones y generar informes predictivos, pero requieren una infraestructura sólida para alcanzar su máximo potencial.



05

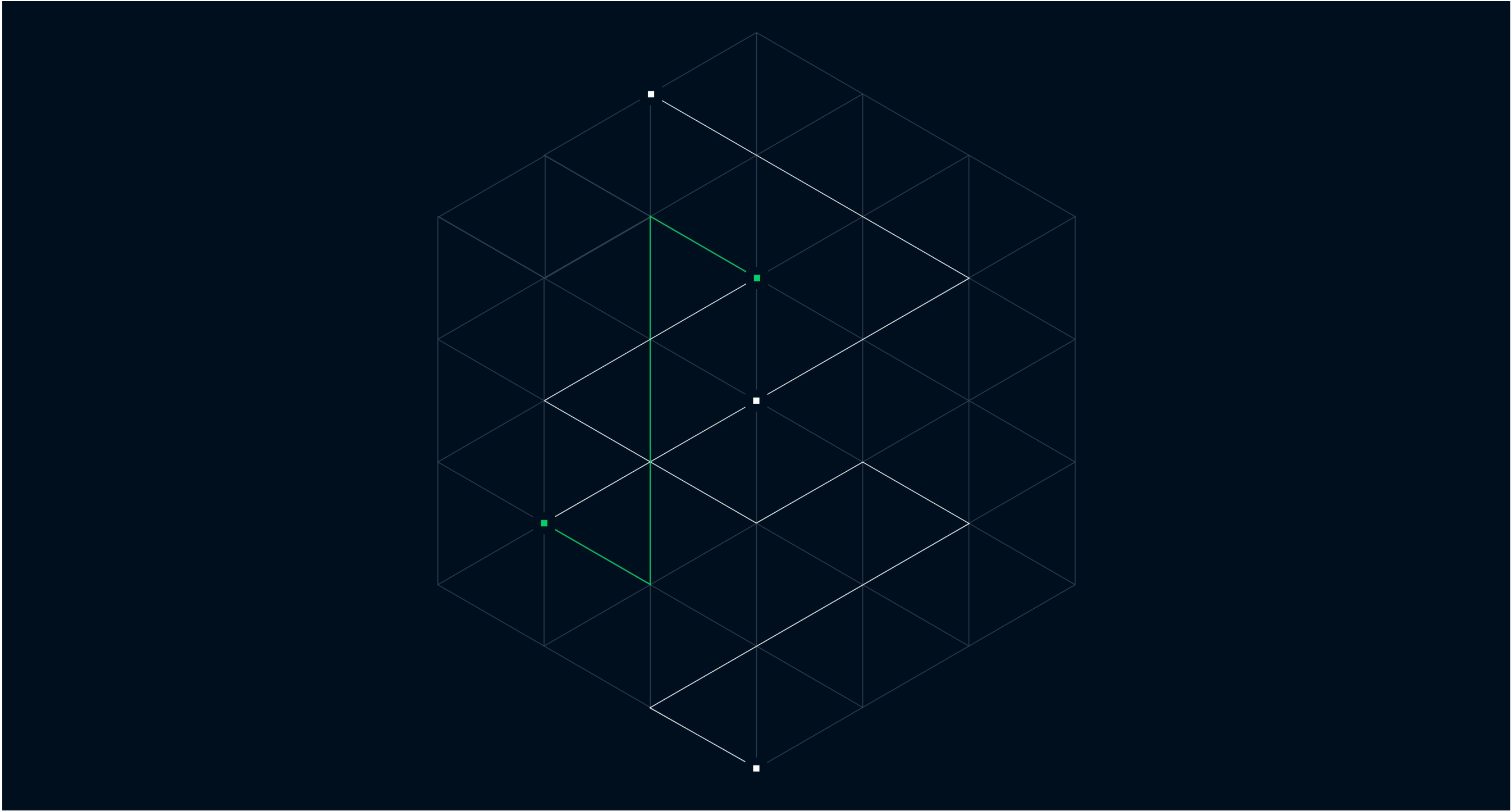
**Pronósticos más precisos y gestión de liquidez en tiempo real**

La IA permite a la tesorería analizar datos de transacciones, ERP y negocios, descubrir patrones como la estacionalidad y las inversiones planificadas, así como generar pronósticos precisos para la gestión de liquidez en tiempo real.





## 2. Las consecuencias de la complejidad



2.1 La complejidad heredada frena el crecimiento en tiempo real

La fragmentación de proveedores genera una falta de visibilidad y aumenta el riesgo de que el efectivo quede atrapado en tránsito.

La función de tesorería de una empresa promedio gestiona:

5–6	40+	12
Bancos primarios	Cuentas bancarias	Proveedores de pago y retiro



Estas cifras reflejan la complejidad de los flujos de dinero, a menudo fragmentados entre múltiples sistemas y proveedores. Como resultado, la visibilidad puede ser limitada o estar aislada, lo que dificulta la realización de pronósticos precisos. Una de cada cuatro empresas informa tener dificultades para optimizar la liquidez y el capital circulante.

Para gestionar estos flujos, los tesoreros a menudo recurren a procesos manuales o personalizados, que consumen muchos recursos y se vuelven aún más desafiantes cuando se suman a la deuda técnica de adquisiciones o sistemas heredados incompatibles.

El precio de la complejidad para la liquidez en los seguros globales

Una aseguradora global presente en más de 25 países tenía dificultades para hacer frente a una deuda técnica y a limitaciones regulatorias, lo que dejaba al personal de tesorería concentrado en tareas manuales en lugar de en el análisis estratégico.

01

### Un gran número de cuentas

La empresa cuenta con más de 20 bancos y cientos de cuentas para separar líneas de negocio, operaciones locales, reclamaciones, primas y cumplimiento.

02

### Numerosos proveedores de pago

La gestión de diversos métodos de pago y cobro a nivel global requiere la integración de un gran número de proveedores.

03

### Visibilidad limitada de los datos

Esta complejidad da lugar a una integración ERP/TMS solo parcial, lo que limita la visibilidad en tiempo real y la previsión fiable de efectivo.

04

### Dinero atrapado

La agrupación nacional o regional deja bolsas de liquidez que no están optimizadas a nivel global.



La gobernanza de la integridad de los datos impacta directamente en nuestros esfuerzos de conciliación. El desafío radica en nuestra dependencia de múltiples terceros fragmentados, como corredores y bancos, lo que dificulta la gestión consistente de los datos.



MATT CORNWALL,  
JEFE DE OPERACIONES DE TESORERÍA PARA EMEA DE CHUBB



## 2.2 Tecnología obsoleta



La tecnología, la modernización y la integración siguen siendo importantes desafíos en la gestión de tesorería y liquidez. La considerable deuda técnica dificulta la toma de decisiones ágil, la visibilidad en tiempo real y la tesorería en tiempo real.

CFO ENCUESTADO

La tecnología obsoleta dificulta la tesorería en tiempo real. Las integraciones tradicionales aún dependen del procesamiento por lotes y de conexiones personalizadas de host a host (H2H).

La tecnología necesaria para la tesorería en tiempo real ya está consolidada: las API se utilizan para aproximadamente el 50% de las conexiones bancarias, los sistemas de gestión de transacciones (TMS) agregan información entre proveedores y cuentas, y los sistemas ERP mejoran cada vez más la accesibilidad a los datos.

Sin embargo, muchos tesoreros corporativos no ven el beneficio completo de estos avances. La visibilidad en tiempo real depende de la calidad, la latencia y la fiabilidad de las integraciones bancarias subyacentes. La mitad de los tesoreros aún dependen de conexiones H2H; y la complejidad y el riesgo de migrar plataformas centrales a API a menudo retrasan la adopción.

Las tecnologías avanzadas y con capacidad de agencia pueden ayudar a superar esta brecha. Al combinar las integraciones en tiempo real con la automatización inteligente, los equipos de tesorería pueden superar las limitaciones tradicionales, logrando una visibilidad continua, una toma de decisiones más rápida y un uso más estratégico del efectivo.

## 2.3 Dificultad de previsión



Una previsión precisa depende de saber dónde están sus fondos y comprender cómo se mueven. Agregar datos de ingresos y retiros es un desafío, pero mejorará los resultados financieros.



JEYNE CHUN  
VICEPRESIDENTA SÉNIOR DE FINANZAS COMERCIALES Y  
TESORERÍA DE ADYEN

Optimizar la liquidez es un desafío crítico citado por más del 25% de los encuestados.

Para obtener una visión completa y consolidada del flujo de caja, los tesoreros deben integrar plenamente sus sistemas. Con datos y control exhaustivos, pueden agrupar el efectivo eficientemente y maximizar la rentabilidad. Las previsiones suelen ajustarse a la estacionalidad, los datos históricos y otros factores empresariales relevantes.

Sin previsiones precisas, los tesoreros deben mantener reservas de efectivo operativas para cubrir la variabilidad inesperada. Mejorar la visibilidad de las entradas y las salidas de efectivo representa una gran oportunidad para liberar la liquidez atrapada y aumentar la rentabilidad.



## 2.4 Tareas manuales

Las tareas manuales distraen a los directores financieros y tesoreros de crear valor adicional.

La fragmentación y la complejidad suponen una importante pérdida de capital humano en el área financiera. Los equipos de tesorería dedican el 10% de su tiempo a visualizar cuentas, el 13% a gestionar relaciones bancarias y más del 20% a gestionar ingresos y desembolsos.

Incluso tareas fundamentales, como la previsión de efectivo y la evaluación del capital circulante en tiempo real, consumen un esfuerzo considerable. Estas tareas, a pesar del amplio margen de automatización, suelen requerir comprobaciones y aprobaciones manuales, especialmente cuando es necesario modificar los procesos.

Los directores financieros se enfrentan a presiones similares: el 23% de su tiempo se dedica a gestionar ingresos y desembolsos, el 10% a gestionar relaciones con socios y bancos, y el 17% a la gestión de liquidez.

Estas exigencias impiden que tanto los tesoreros como los directores financieros se centren en actividades de alto valor, como la gestión de riesgos, la asignación de capital y la planificación estratégica.

¿Cuánto tiempo dedican los equipos de tesorería a actividades clave de tesorería?

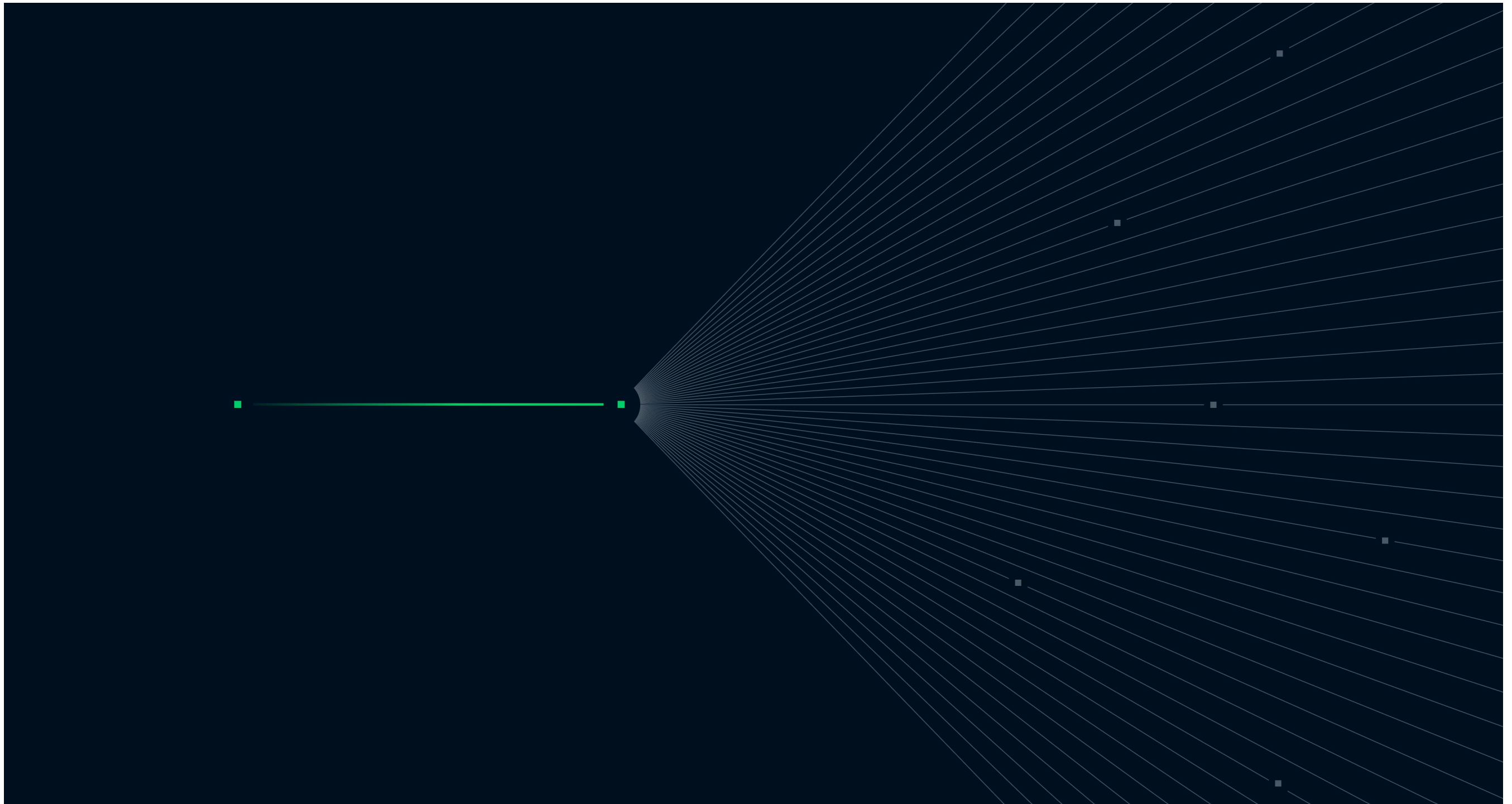


¿Cuánto tiempo dedican los directores financieros a actividades clave de tesorería?





### 3. Impulsando el rendimiento financiero con una tesorería de última generación



#### 3.1 Un mejor enfoque de la visibilidad

Los tesoreros necesitan saber dónde se encuentran los fondos y cómo se mueven.

Hoy en día, los directores financieros y tesoreros suelen tener una visión incompleta: la visibilidad se ve limitada por la cobertura fragmentada y los informes estáticos y puntuales.

Para obtener una visión clara, los equipos de tesorería necesitan realizar un seguimiento de los flujos de caja de toda la empresa en tiempo real. Esto les permite identificar cuellos de botella, identificar dónde se retrasa el efectivo y dónde se puede redistribuir.

Una visión dinámica e integral del movimiento de efectivo permite una toma de decisiones más informada y contribuye a un mejor rendimiento financiero.





Los directores financieros y tesoreros tienen la oportunidad de integrar los ingresos y los pagos en una visión unificada. Esto optimizará la liquidez, agilizará la toma de decisiones y garantizará un mejor rendimiento financiero.

ADRIAN DAVIS,  
LÍDER COMERCIAL DE SERVICIOS  
FINANCIEROS Y SEGUROS EN ADYEN

### 3.2 Unificar el ciclo de vida completo del dinero

Los tesoreros buscan optimizar la tecnología para obtener más control.

Los diferentes tiempos de liquidación, canales de pago y requisitos de pago pueden generar rápidamente flujos de caja desoptimizados o capital circulante estancado.

Hoy en día, los tesoreros pueden resolver este problema integrando las entradas y salidas en una sola plataforma, lo que genera una visibilidad integral y un mayor control sobre el flujo de dinero que entra y sale de la empresa.

Al controlar los flujos de pago, los tesoreros sientan las bases para capacidades automatizadas más avanzadas, desde la liquidación y el procesamiento por lotes inteligentes hasta la liquidez predictiva y la gestión del rendimiento en tiempo real.



# Cómo la tecnología de tesorería moderna maximiza la eficiencia a lo largo del ciclo de vida del dinero

01

## Liquidación y dosificación inteligente

En lugar de procesar lotes de liquidación a intervalos fijos, la IA puede determinar la agrupación óptima en tiempo real equilibrando las variables que influyen en el coste y la velocidad.

Esto reduce la ineficiencia del procesamiento de lotes medio vacíos y garantiza que los pagos prioritarios siempre lleguen según lo previsto.

02

## Liquidez y financiación predictivas

Los colchones de seguridad reactivos pueden sustituirse por pronósticos predictivos. Esto soluciona el problema de la falta de liquidez al reducir la necesidad de grandes reservas de efectivo inactivas. También reduce las comisiones por sobregiro y las crisis de financiación de emergencia, y permite optimizar el momento de recurrir a las líneas de crédito.

Los modelos de IA pueden predecir las necesidades de efectivo en horizontes diarios y semanales mediante el análisis de patrones históricos. Estos modelos inteligentes gestionan automáticamente la financiación y pueden recargar las cuentas de forma autónoma e inmediata.

03

## Gestión del rendimiento en tiempo real

Las posiciones de efectivo se pueden monitorizar en tiempo real. El exceso de fondos se transfiere automáticamente a instrumentos de alto rendimiento, como fondos del mercado monetario o depósitos a un día, para maximizar el capital flotante.

En lugar de generar un 0% de rentabilidad en una cuenta operativa, el efectivo inactivo genera automáticamente ingresos pasivos. Una empresa con saldos promedio significativos puede impulsar una mejora significativa del rendimiento y lograr que el exceso de liquidez contribuya directamente al resultado final.



### 3.3 De la visibilidad a la ejecución en tiempo real

Los tesoreros pueden aprovechar la visibilidad y el control en tiempo real para mejorar el rendimiento financiero y tener un impacto más significativo en los objetivos comerciales más amplios.

Una vez que los tesoreros han mejorado la visibilidad y el control sobre el movimiento de dinero, no solo pueden optimizar el capital circulante, sino también responder a las demandas del negocio en áreas tradicionalmente fuera del alcance de los equipos de tesorería. Por ejemplo, la colaboración con las áreas de negocio para acelerar la velocidad, la visibilidad y la flexibilidad de los pagos y mejorar así la experiencia de los clientes o socios.

#### Ejemplos del impacto directo de la tesorería en tiempo real en las distintas industrias:

01

#### Plataformas de entrega a demanda

Los pagos flexibles pueden ayudar a atraer y fidelizar a repartidores valiosos. La capacidad de monetizar estos servicios puede generar millones en ingresos adicionales.

02

#### Mercados minoristas

Los pagos integrados como característica principal del producto pueden brindar a los compradores acceso a todas las opciones de pago y, al mismo tiempo, liberar fondos de manera programada a los vendedores tan pronto como el comprador reconoce que ha recibido los bienes.

03

#### Agencias de viajes online

Las OTA pueden convertir el momento de los pagos en una poderosa estrategia de crecimiento y reimaginar todo su modelo en torno al capital de trabajo financiado por el cliente.

04

#### Empresas de seguros

Los pagos de reclamaciones más rápidos pueden tener un efecto inmediato en la experiencia del cliente y mejorar las métricas comerciales fundamentales, como el NPS (Net Promoter Score).



### 3.4 Aplicar el talento adecuado y la experiencia del sector a los procesos de tesorería

La tecnología por sí sola no es suficiente. La tesorería de nueva generación necesita las habilidades adecuadas.

Con la transformación de las capacidades tecnológicas disponibles para las empresas, los equipos de tesorería deben considerar la adaptación correspondiente a las habilidades que necesitan dentro de su función. Cabe destacar la creciente necesidad de talento tecnológico, con capacidad para integraciones de API, automatización de procesos y aplicaciones de IA, para ayudar a implementar la infraestructura financiera que los tesoreros buscan desarrollar.

Los tesoreros necesitan implementar soluciones adaptadas a su sector y modelo de negocio. Cada empresa tiene requisitos únicos, desde los métodos de pago y la funcionalidad de cobro hasta la cobertura regional y la velocidad de las transacciones. Algunos procesos se benefician del movimiento de dinero en tiempo real, mientras que otros se benefician de retrasar estratégicamente las salidas. Adaptar la tecnología y los flujos de trabajo a estas necesidades también permite a los tesoreros apoyar a socios clave, por ejemplo, con condiciones de pago flexibles para proveedores críticos.

### 3.5 La función de tesorería está emergiendo como impulsor de un cambio empresarial más amplio

Cambio de mentalidad: de procesos de tesorería reactivos a impulsar resultados comerciales.

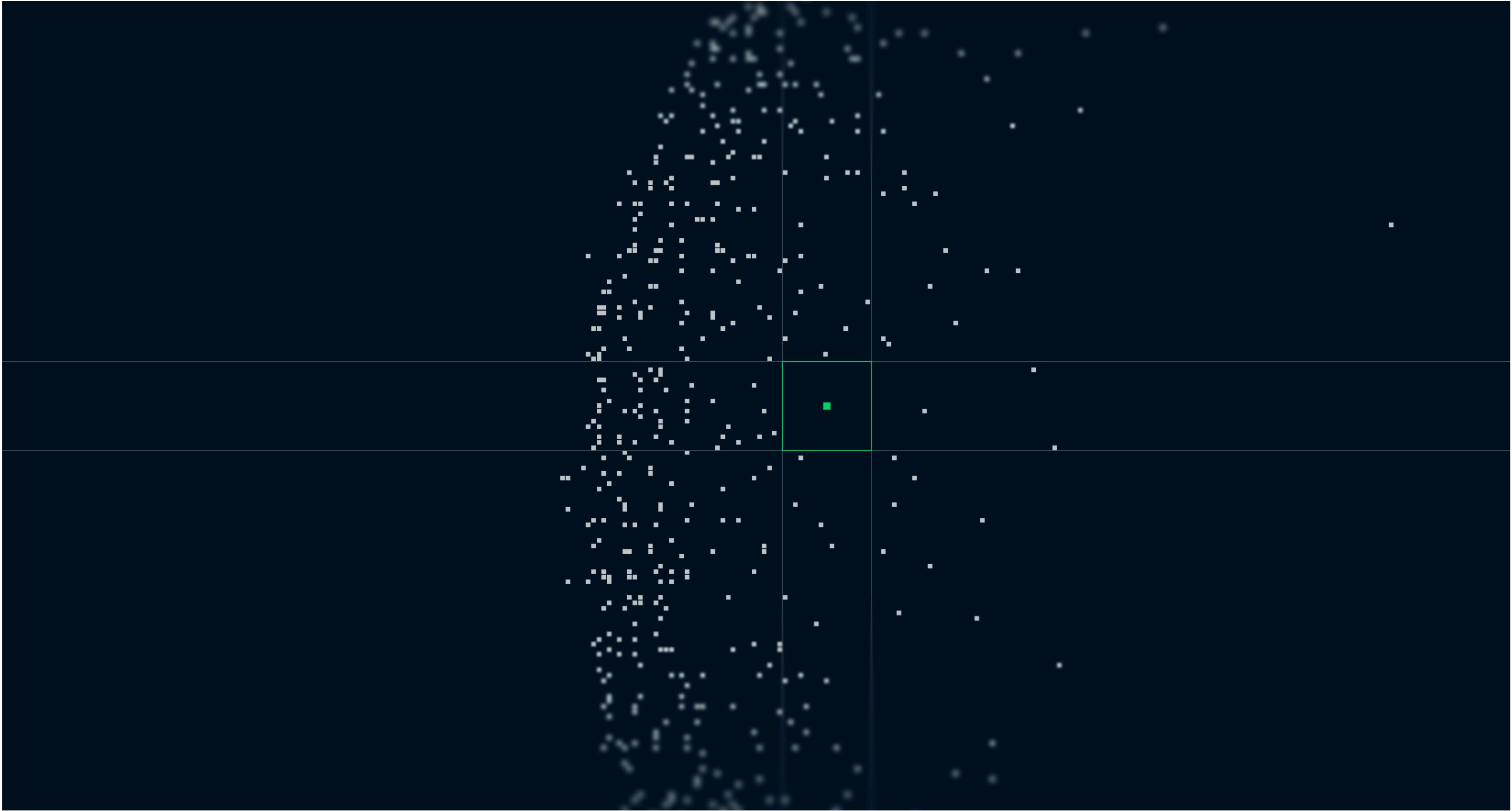
Los equipos de tesorería están ampliando su enfoque, pasando de optimizar el capital circulante a apoyar directamente los objetivos empresariales globales.

Al obtener una mayor visibilidad del efectivo, unificar los flujos de pago y permitir la automatización en tiempo real, la tesorería de última generación puede contribuir a generar experiencias excepcionales para los clientes, a la vez que mejora los resultados financieros.

Esta evolución demuestra que la función financiera puede impulsar el crecimiento y el valor mediante un enfoque unificado e inteligente para el movimiento de dinero. Este cambio definirá la próxima generación de las finanzas.



# 4. Encontrar la solución adecuada



## 4.1 El caso de la racionalización de sus socios financieros

Gestionar un panorama complejo de socios financieros con demasiada frecuencia conduce a efectivo atrapado, visibilidad aislada, informes retrasados y mayores costes operativos y de gestión de riesgos.

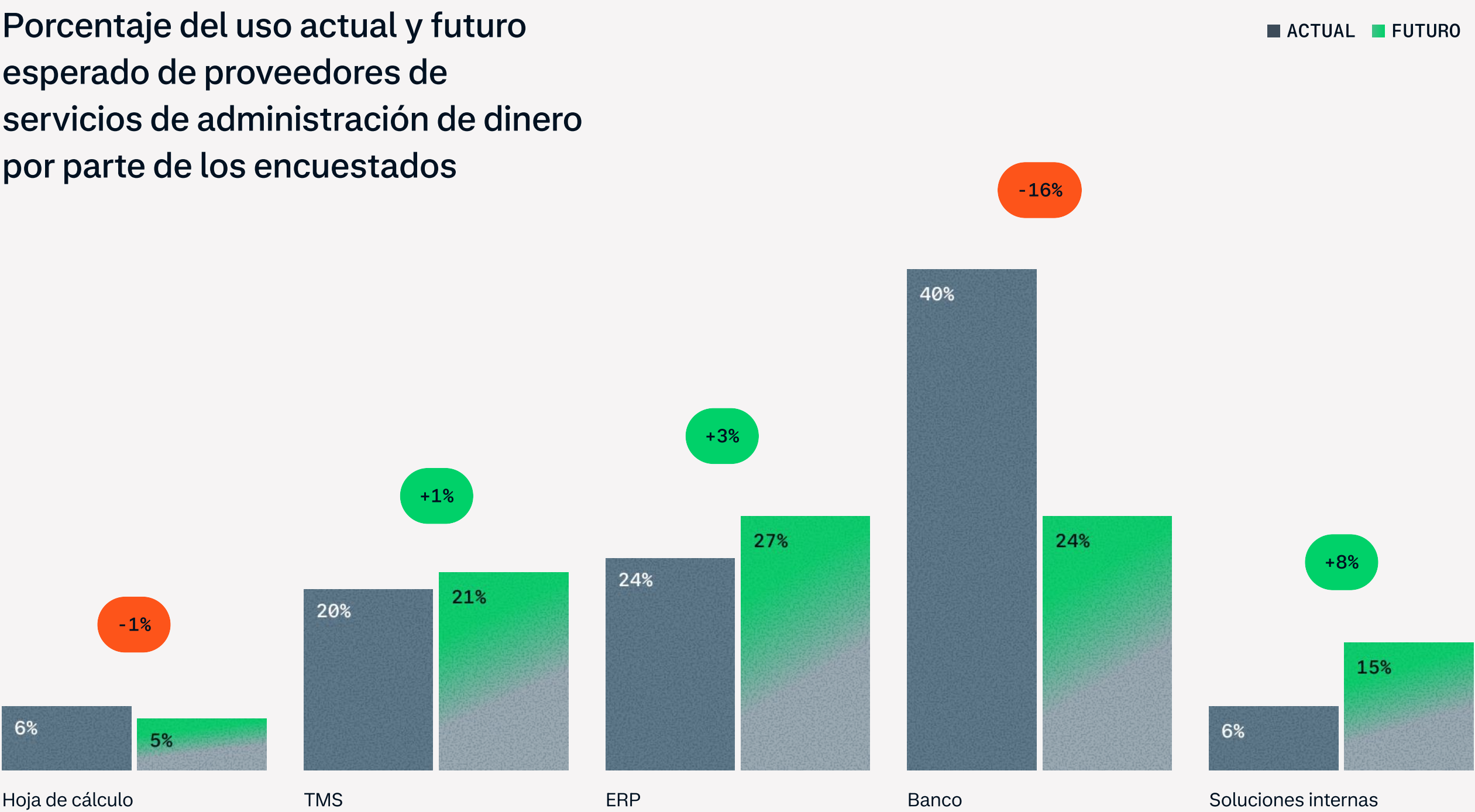
Los equipos de tesorería están pensando de forma proactiva con qué socios trabajar y, lo que es más importante, cómo utilizar las capacidades de cada socio para resolver sus necesidades específicas.



Los bancos tradicionales se benefician de relaciones confiables y duraderas con los clientes y de una amplia gama de servicios. La confianza en los bancos aumentó 6 puntos porcentuales desde 2018.

Sin embargo, los tesoreros esperan reducir significativamente su dependencia de los servicios bancarios tradicionales, recurriendo cada vez más a soluciones específicas. Actualmente, los bancos respaldan alrededor del 40% de las actividades de tesorería, una proporción que los tesoreros prevén que se reduzca en 16 puntos porcentuales en el futuro.

Porcentaje del uso actual y futuro esperado de proveedores de servicios de administración de dinero por parte de los encuestados



Nota: Los servicios de administración de dinero incluyen visualización de cuentas, agrupación de efectivo, administración de liquidez a corto plazo, uso de líneas de crédito/sobregiros, pronóstico de efectivo, evaluación de capital de trabajo en tiempo real, contabilidad y conciliación de efectivo, compensación, administración de cuentas por cobrar, conversión de moneda. Fuente: Encuesta de Adyen y BCG Intelligent Money Movement (2025) | Análisis de BCG.

Gestionar un panorama complejo de proveedores reduce la visibilidad y eleva los costes operativos. Los proveedores modernos están entrando en escena, ofreciendo una gama de servicios enfocados en resolver los problemas de tesorería. Los tesoreros deberán seleccionar a los socios adecuados que les permitan generar ganancias, garantizando al mismo tiempo la resiliencia operativa y un riesgo de contraparte diversificado.



## 4.2 La necesidad de un conjunto de medidas financieras unificadas y adecuadas nunca ha sido tan sólida



El panorama de proveedores de servicios de tesorería corporativa se ha expandido más allá de los bancos, con empresas de software y fintechs especializadas. Los ganadores apoyarán a directores financieros y tesoreros para transformar los procesos actuales en una tesorería automatizada y en tiempo real que aproveche los datos y la IA.



MARKUS AMPENBERGER  
DIRECTOR GENERAL Y SOCIO DE BCG

El 74% de los encuestados afirma que es probable que aprovechen una solución integrada de gestión de dinero que cubra todo el ciclo de flujo de caja.

Los líderes financieros tienen la oportunidad de exigir más a su infraestructura financiera. El objetivo es superar una combinación fragmentada de proveedores y avanzar hacia una configuración más unificada que ofrezca las capacidades que la tesorería necesita sin la carga operativa de una complejidad innecesaria.

Un único proveedor rara vez satisface todos los requisitos. En cambio, las tesorerías líderes están reduciendo la fragmentación innecesaria al trabajar con menos socios, pero más complementarios.

Los socios tecnológicos adecuados ofrecen más que confianza: proporcionan una visión unificada de todo el ciclo de vida del movimiento del dinero. Al integrar los ingresos y los pagos en una plataforma moderna, los equipos de tesorería obtienen visibilidad y control en tiempo real, lo que permite que las operaciones financieras respalden de forma más directa el rendimiento del negocio.

---

## 4.3 Selección cuidadosa de socios adecuados para el propósito

Los directores financieros y tesoreros tienen mayor libertad para elegir socios que se ajusten a sus objetivos comerciales y proporcionen las capacidades tecnológicas adecuadas. El desafío ya no es el acceso a las herramientas, sino tomar las decisiones correctas.



Las siguientes preguntas pueden ayudar a los líderes financieros a evaluar a sus potenciales socios y construir un ecosistema de tesorería adecuado para el futuro:

Intención estratégica

- ¿Cuáles son nuestros objetivos comerciales y financieros a corto y largo plazo y cómo debería la tesorería respaldarlos?
- ¿En qué medida nuestros proveedores actuales y nuestra configuración de tesorería respaldan estos objetivos?
- ¿Qué nivel de impacto pueden tener la tesorería y las finanzas en toda la organización?

Configuración de la tesorería

- ¿Necesitamos gestionar los flujos de dinero a nivel global, regional o nacional?
- ¿Qué tipo de configuración y qué proveedores necesitamos para ello: bancos, especialistas en tesorería, proveedores de tecnología, o una combinación?
- ¿Cuáles son las fricciones y las limitaciones que enfrenta nuestra función de tesorería (por ejemplo, visibilidad en tiempo real, velocidad de liquidación, automatización de liquidez, pronóstico, experiencia en el dominio, costes operativos, velocidad de transformación)?

Capacidades de ejecución y riesgos

- ¿Tenemos las habilidades internas necesarias para aprovechar plenamente el valor de la nueva tecnología?
- ¿Tenemos la capacidad técnica para integrar nuevos proveedores de manera eficiente?
- ¿Qué nivel de protección regulatoria es apropiado para nuestras necesidades?
- ¿En qué medida dependen los socios potenciales de terceros (por ejemplo, licencias bancarias o infraestructura)?





La tesorería corporativa se encuentra en un punto de inflexión. Se necesitan proveedores confiables, tecnología moderna, sistemas de pago adecuados y el deseo de la función financiera de unificarse y mejorar. Es hora de que los directores financieros exijan más a su función de tesorería y a los socios que la impulsan.



STANISLAS NOWICKI,  
DIRECTOR GENERAL Y SOCIO DE BCG

#### ACERCA DE ADYEN

Adyen es la plataforma de tecnología financiera predilecta de las empresas líderes. Al ofrecer funcionalidades de pago integrales, información basada en datos y productos financieros en una única solución global, Adyen ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos con mayor rapidez. Con oficinas en todo el mundo, Adyen colabora con empresas como Meta, Uber, H&M, eBay y Microsoft.

#### ACERCA DE BCG

Boston Consulting Group colabora con líderes empresariales y sociales para abordar sus desafíos más importantes y aprovechar las mayores oportunidades. BCG fue pionera en estrategia empresarial desde su fundación en 1963. Hoy colabora estrechamente con sus clientes para adoptar un enfoque transformador que beneficia a todas las partes interesadas, empoderando a las organizaciones para que crezcan, construyan una ventaja competitiva sostenible e impulsen un impacto social positivo.

Sus equipos, diversos y globales, aportan una profunda experiencia sectorial y funcional, así como una variedad de perspectivas que cuestionan el statu quo e impulsan el cambio. BCG ofrece soluciones a través de consultoría de gestión de vanguardia, tecnología y diseño, y proyectos corporativos y digitales. Trabaja con un modelo de colaboración único en toda la firma y en todos los niveles de la organización del cliente, impulsados por el objetivo de ayudar a los clientes a prosperar y permitirles hacer del mundo un lugar mejor.