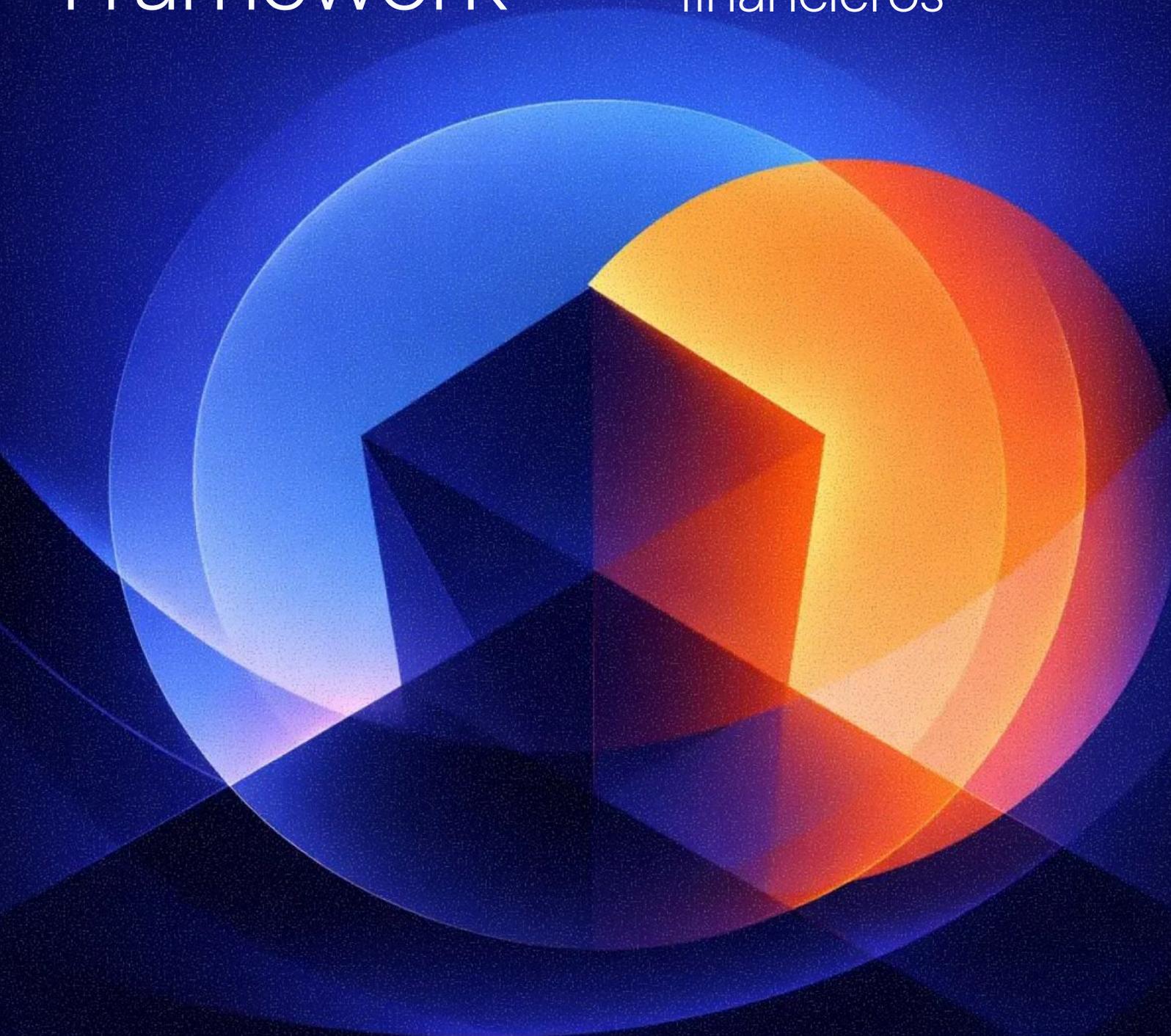


The Treasury Evolution Framework

**De la tesorería de
supervivencia a
la táctica:**

Guía práctica
para equipos
financieros



Índice

Punto de partida: Por qué la tesorería importa	02
Contabilidad vs. Tesorería: dos disciplinas, un objetivo	03
¿Cuándo necesitas profesionalizar la tesorería?	04
Los tres estadios de la tesorería	05
Rutina diaria: El método sagrado	08
Rutinas semanales: Anticipación y coordinación	10
Rutinas mensuales: Estrategia y gobernanza	11
De la teoría a la práctica: así debería ser tu semana	12
El equipo de tesorería, desde dentro	13
La tecnología que soporta al equipo	14
Autodiagnóstico: ¿dónde estás hoy?	15
Decálogo del experto en tesorería	16
Glosario	17

Punto de partida

Por qué la tesorería importa

01.

Si hay una verdad en la industria financiera es que es posible ser rentable contablemente y, sin embargo, morir por falta de liquidez. Por ello, la gestión de la tesorería no debe reducirse a una simple tarea administrativa ni a una extensión aburrida del departamento de contabilidad. Debe ser la disciplina que sostiene y respalda su crecimiento.

Ese ha sido el objetivo al crear esta guía: ayudar a los equipos financieros a pasar de la tesorería de la supervivencia, en la que el éxito es llegar a final de mes sin descubiertos, a una tesorería táctica donde la anticipación sustituye a la urgencia.

Porque lo relevante no es tener o no un departamento de tesorería propio o ser un CFO haciendo un poco de todo. Lo que realmente marca la diferencia no es el nombre del cargo, sino que alguien asuma la responsabilidad de tener visibilidad, control y capacidad de anticipación sobre el dinero. Si la contabilidad busca una fotografía del pasado y el presente, la tesorería se encarga de asegurar el futuro inmediato. Es decir: la disponibilidad del dinero para operar.

Muchos CEOs y fundadores de empresas se repiten la misma pregunta: ¿Necesito una función de tesorería dedicada? Y aquí, al contrario de lo que pueda parecer, la respuesta no está ligada a las cifras de tu facturación, sino a la complejidad de tu operativa.

Contar con procesos de tesorería no implica necesariamente tener un departamento formal. De hecho, en muchas compañías, especialmente en etapas tempranas, la gestión de la caja convive con la contabilidad, el controlling o las finanzas corporativas.

Sin embargo, lo que no debe pasar es que nadie se responsabilice de un área estratégica para la compañía. Porque lo que va a determinar el futuro y la viabilidad del negocio no es el organigrama, sino que alguien asuma estas tareas críticas y las ejecute con disciplina, visión y eficiencia.

Los tres principios básicos de la tesorería:

Visibilidad

Saber en todo momento cuánta caja y deuda hay, y dónde está.

1

Control

Evitar descubiertos y pagos fallidos.

2

Anticipación

Prever necesidades futuras y planificar decisiones de financiación o inversión.

3



Toni Berga
Co-founder
Embat



Contabilidad vs. Tesorería: dos disciplinas, un objetivo

02.

Uno de los errores más habituales es tratar la tesorería como una extensión de la contabilidad. Ambas comparten información financiera, pero su razón de ser es radicalmente distinta. Entender esta diferencia es el primer paso para profesionalizar la función:

	Tesorería	Contabilidad
Objetivo principal	Asegurar que la empresa tiene dinero suficiente para operar cada día	Reflejar con exactitud la situación patrimonial y los resultados del negocio.
Horizonte temporal	Inmediato: opera en ventanas de días o semanas.	Retrospectivo: trabaja con cierres mensuales, trimestrales y anuales.
Enfoque	Que haya fondos donde y cuando se necesitan para pagar y cobrar.	Que los estados financieros representen fielmente lo ocurrido.
Herramientas clave	Forecast de caja, conciliación bancaria diaria, cuadro de financiación.	Plan de cuentas, libro mayor, balance de situación, cuenta de resultados.
Fuentes de datos	Extractos bancarios en tiempo real, vencimientos de cobro y pago, posición de deuda.	Facturas registradas, asientos contables, nóminas, cuadros de amortización.
Marco regulatorio	No existe una norma específica; se rige por la operativa interna y las políticas de la empresa.	Sujeta al Plan General Contable, la normativa fiscal y los estándares de auditoría.



Dicho de forma sencilla: si la contabilidad es la fotografía de lo que ya ha ocurrido, la tesorería es el GPS que indica si hay combustible suficiente para llegar al destino. Ambas son imprescindibles, pero cumplen funciones muy distintas.

¿Cuándo necesitas profesionalizar la tesorería?

La tesorería pasa de ser opcional a crítica cuando la dificultad para gestionar las finanzas de la compañía supera lo que una hoja de cálculo puede controlar sin errores humanos. La necesidad de profesionalización se evidencia al cumplir dos o más de los siguientes criterios:

Necesitas profesionalizar si...

- ⬡ Gestionas **más de tres bancos o diez cuentas** distintas.
- ⬡ Utilizas **pólizas, factoring o confirming**.
- ⬡ Opero con **varias sociedades dentro de un grupo empresarial**.
- ⬡ Cuentas con **planes de crecimiento ambiciosos o alta estacionalidad**.
- ⬡ Procesas **más de 250 pagos/cobros al mes**.
- ⬡ Operas en **más de una divisa**.

No necesitas profesionalizar si...



- ⬡ Tres una empresa con facturación inferior a 5M€.
- ⬡ Tienes un negocio muy estable y recurrente (SaaS puro), sin deuda ni operaciones multimonedada y con bajo volumen de transacciones.

Horizontes de control

Un concepto que conviene interiorizar desde el principio: **la tesorería no opera en un único horizonte**. Trabaja simultáneamente en tres ventanas de tiempo, cada una con un propósito distinto:

Diario

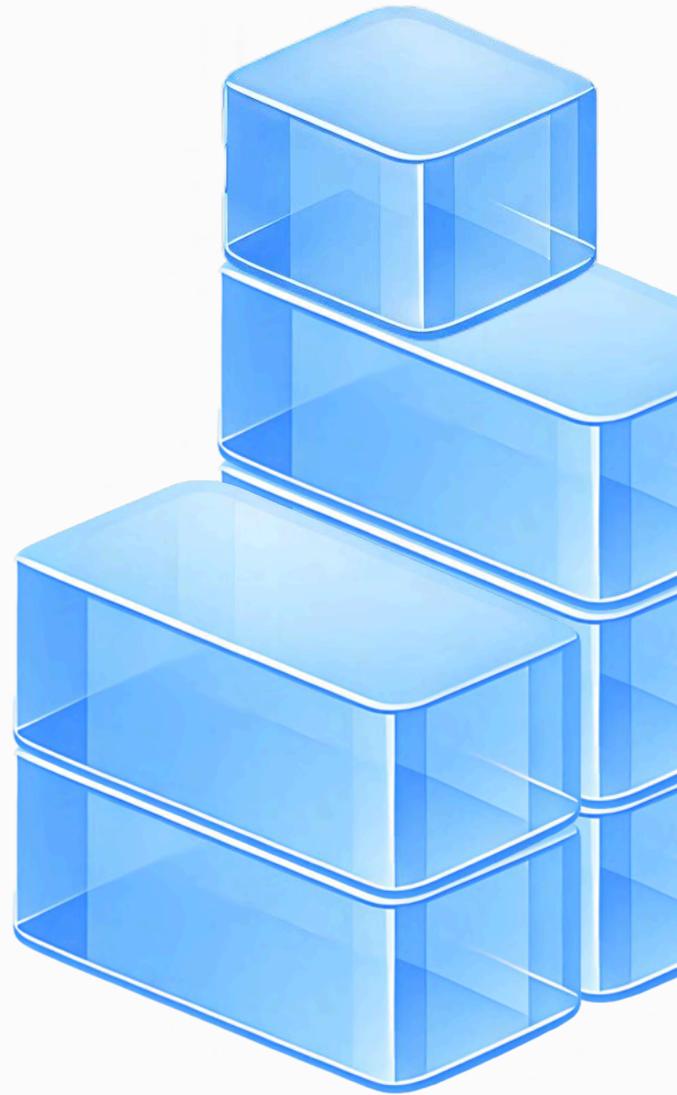
Ejecución

Semanal

Coordinación

Trimestral - Semestral

Estrategia



Los tres estadios de la tesorería

La maduración de la tesorería no es aleatoria. Sigue un camino predecible que hemos visto repetirse en cientos de empresas, desde startups hasta multinacionales. Son tres fases claras, y lo que define el salto de una a otra no es el tamaño de la empresa ni su facturación, sino un cambio de mentalidad: de evitar problemas a anticipar oportunidades y, finalmente, a crear valor estratégico.

FOUNDATION STAGE

Primeros 6 meses

Tesorería de Supervivencia

El foco es el control básico. El tesorero se concentra en no quedarse sin caja y evitar descubiertos, estableciendo rutinas diarias mínimas. Es la fase donde se decide si Excel sigue siendo suficiente o si se necesitan herramientas más robustas. Aquí se sientan las bases sobre las que se construirá todo lo demás.

GROWTH STAGE

De 6 a 18 meses

Tesorería Táctica

La empresa ya controla lo básico y evoluciona hacia la anticipación. Se desarrollan **forecasts** de 30 a 90 días, se gestionan operaciones multimoneda y multientidad, y se coordina eficientemente con los equipos de pagos y cobros. La angustia de la supervivencia desaparece y deja espacio a la gestión inteligente.

MASTERY STAGE

A partir de 18 meses

Tesorería Estratégica

El tesorero trasciende lo operativo para convertirse en **business partner**. Automatiza procesos rutinarios, presenta KPIs que guían decisiones estratégicas y aporta valor directo al crecimiento y la rentabilidad de la compañía. Es el momento del **cash pooling**, las coberturas de divisa, los swaps y la optimización fiscal. Este profesional se paga solo.

Timeline orientativo



El ritmo depende del tamaño y complejidad de cada empresa, pero la secuencia es siempre la misma: primero controlar, luego anticipar, después crear valor.

Un departamento de tesorería puede tardar hasta un año y medio en pasar de la supervivencia a la táctica. Pero hay más.

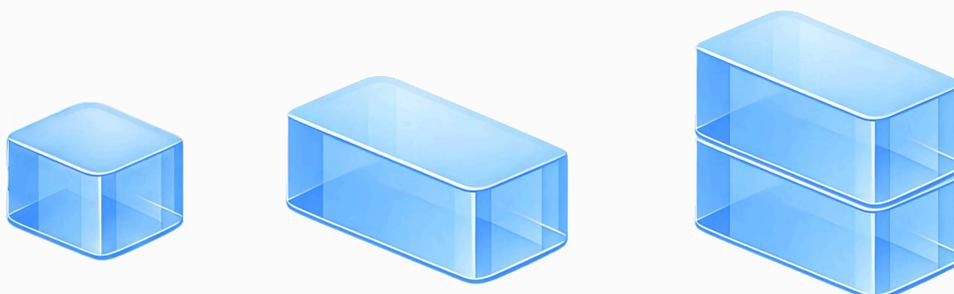
Una vez controlado el presente, la evolución natural hacia la etapa growth o táctica exige mirar más allá. Aquí entra en juego la herramienta más potente a mano del equipo financiero para hacer más fácil el día a día: la previsión de caja a siete días.

Este horizonte táctico transforma de arriba a abajo la tesorería. Ya no se está reaccionando a un pago que llega hoy porque se vio venir hace tres días.

Por ejemplo, ante un pago programado de nóminas, el cobro de un cliente clave se ha retrasado. Con esa información, el tesorero deja de ser un administrativo encargado, simplemente, de los pagos para convertirse en un gestor de riesgos porque es el que tiene en su mano mover los fondos antes de que la cuenta se quede en rojo o frenar un pago no crítico para que la empresa pueda abonar las nóminas a los empleados en tiempo y forma.

Sin embargo, a medida que la empresa evoluciona hacia el growth stage, la angustia de la supervivencia desaparece y deja espacio a la gestión inteligente. Ahora, el tesorero puede sentarse una vez a la semana no para apagar fuegos, sino para analizar desviaciones: ¿Por qué ha fallado el pronóstico? ¿Qué clientes se están retrasando sistemáticamente?

En esta fase se empieza a construir de verdad, extendiendo la visión de los siete días a un horizonte de entre treinta y noventa días. Lo primero es dominar el suelo que se pisa para, desde hacía, saber qué hacer en cada momento.



CAPÍTULOS 05 - 07

El tesorero y la gestión del tiempo: la clave del éxito

El día a día de un director financiero no se improvisa, se sistematiza. Y ahí radica la diferencia fundamental entre un departamento administrativo y una tesorería profesional: en el tratamiento del tiempo.

Pero, ¿cómo lo hace? Dividiendo el trabajo del tesorero en tres niveles de control: diario, semanal y mensual. Cada uno cumple una función distinta, pero, juntos, garantizan que el equipo financiero tenga visibilidad, control y capacidad de anticipación en todo momento.



La frecuencia se ajusta a la realidad de cada compañía. En empresas con pocos movimientos, algunas tareas diarias pueden hacerse cada dos o tres días. En compañías con alta complejidad, puede ser necesario reforzar las semanales con controles adicionales. Lo importante no es la rigidez del calendario, sino la disciplina del proceso.

En el día a día, el objetivo es asegurar que la empresa tiene visibilidad completa de la caja y puede operar sin riesgos de liquidez.

Las primeras horas de la mañana son esenciales para la rutina laboral de un director financiero: es el momento de hacerse con una visión completa de lo que está pasando para tomar las decisiones de financiación más adecuadas para la empresa o promover inversiones antes del corte bancario. Antes de las 11:00 de la mañana debe de estar todo hecho.

1. Consolidación de la posición bancaria global

¿Cuánto dinero tenemos disponible, exactamente, ahora mismo? Esta es, seguramente, la pregunta más temida de cualquier departamento financiero desorganizado.

En una empresa pequeña, basta con mirar el saldo en la web del banco y ver la liquidez. Sin embargo, en el caso de una compañía en crecimiento con una buena estructura financiera y diversificada que pueda contar con cuatro bancos, doce cuentas, 3 divisas y varias pólizas de crédito, responder a esta pregunta implica conectarse con cada entidad, descargar la norma 43 y consolidar los datos.

¿Qué pasa? Que si hace una mera suma de los saldos, la realidad es engañosa. La práctica estándar exige discriminar previamente tres **niveles de liquidez**:

- 1. Saldo contable frente a saldo disponible:** Es lo primero que hay que hacer. Distinguir entre la cantidad de dinero que refleja el extracto bancario y la capacidad real de disposición. Es un error habitual el gestionar la caja ignorando, entre otros asuntos, las retenciones, las operaciones “en vuelo” o los cheques ingresados, pero no abonados.
- 2. Posición de deuda a corto plazo:** La visibilidad debe también incluir el porcentaje de uso de las pólizas de crédito y líneas de financiación de circulante (factoring, confirming...). Un tesorero debe saber no solo cuánto cash se tiene, sino cuánto headroom (espacio disponible) queda a las líneas de crédito antes de alcanzar el límite pactado con el banco.
- 3. Exposición multidivisa:** En empresas que operan en distintas regiones monetarias, el saldo consolidado en euros es más una quimera que otra cosa si no se desglosa la posición en dólares estadounidenses, reales brasileños o libras esterlinas, por ejemplo. La gestión operativa exige conocer dónde está la caja y en qué moneda para evitar los costes de conversión innecesarios por una falta de previsión del equipo financiero.

2. Conciliación y control de movimientos

Después de fijar cuál es la posición exacta de la caja, el procedimiento deriva hacia el control de los daños. El tesorero aquí es un analista que trata de desentrañar qué es lo que ha pasado el día de antes para subsanar fallos en los cobros y cargos: ¿Los cobros esperados llegaron? ¿Los pagos previstos se ejecutaron correctamente? ¿Ha habido algún cargo que nadie esperaba?

- 📦 **Gestión de cobros fallidos:** La identificación inmediata de las devoluciones o los impagos permite activar los protocolos de recuperación en T+1 (ciclo de liquidación que se completa un día hábil después de la reclamación). Esperar a la consolidación contable de final de mes para detectar que un cliente clave no ha pagado demora el resto de procedimientos y supone un perjuicio para la posición financiera de las empresas.
- 📦 **Control de cargos bancarios:** Las entidades financieras son procesadores masivos de datos y cometen errores, es normal. Comisiones duplicadas, tipos de interés mal aplicados o gastos no pactados suelen aparecer con frecuencia en los estados contables de cualquier empresa. Una auditoría diaria trata de evitar que se puedan pasar cualquiera de estos cargos, lo que evita la acumulación de micro-pérdidas que, anualizadas, pueden llegar a representar un coste financiero relevante.

3. Actualizar previsión de caja a 7 días

"La previsión de caja a 7 días me sirve para dormir tranquila. Es el radar que me avisa si mañana o pasado puedo tener un problema de liquidez."

Marta Lázaro,
Finance Manager en Embat

Real Talk

Este es el momento en el que **la tesorería deja de mirar hacia atrás y empieza a mirar hacia adelante**. Se ajusta el **forecast** de corto plazo con la posición real y los nuevos cobros y pagos conocidos. El objetivo: garantizar que la empresa pueda cubrir todos sus compromisos de la próxima semana y anticipar necesidades de liquidez **en cada producto bancario**, no solo en las cuentas corrientes.

Pasos:

1. Partir de la previsión del día anterior.
2. Añadir cobros confirmados y pagos ejecutados.
3. Incorporar nuevos movimientos notificados (facturas aprobadas, avisos de clientes).
4. Validar saldos esperados vs. saldos reales para cada cuenta y producto bancario (cuentas corrientes, pólizas, confirming, tarjetas).

La mecánica es sencilla pero exige disciplina: partir de la previsión del día anterior, incorporar los movimientos ejecutados, añadir los nuevos vencimientos notificados y validar que los saldos esperados cuadran con los reales para cada cuenta, póliza, línea de confirming y tarjeta.

4. Ejecutar traspasos si hacen falta

La última tarea operativa de la mañana. Si el análisis del forecast revela que una cuenta va a quedarse corta mientras otra acumula excedentes, el traspaso es la solución. El objetivo: que el dinero esté donde hace falta, no donde sobra. Minimizar el número (y la cantidad) de saldos ociosos.

Los traspasos nunca se hacen de forma aislada. Son la consecuencia directa del forecast a 7 días por producto bancario: si una póliza está al límite mientras una cuenta corriente tiene saldo ocioso, el rebalanceo corrige esa ineficiencia.

Pasos:

1. Revisar la previsión de 7 días por cuenta y producto.
2. Detectar si alguna cuenta o póliza quedará en negativo o con exceso ocioso.
3. Definir el traspaso óptimo: importe, origen, destino y fecha de ejecución.
4. Ejecutar la transferencia interna o instrucción de movimiento.
5. Registrar la operación en el sistema de tesorería.

¿La ineficiencia más común?



Mantener excedentes en cuentas no remuneradas mientras se pagan intereses en pólizas de crédito. La rutina del rebalanceo busca nivelar la tesorería para que el endeudamiento neto sea el mínimo técnico necesario.

La rutina del rebalanceo busca nivelar la tesorería para que el endeudamiento neto sea el mínimo técnico necesario.

5. Detectar alertas de liquidez

Antes de cerrar la rutina matutina, un último vistazo al horizonte. ¿Hay algún saldo negativo previsto en los próximos 7 días? ¿Algún cobro crítico que podría no llegar? Si la respuesta es sí, el tesorero prepara una nota breve con las alertas y las acciones sugeridas: activar una póliza, renegociar un plazo, escalar una reclamación. **El margen de reacción es lo que distingue una tesorería profesional de una que apaga fuegos.**

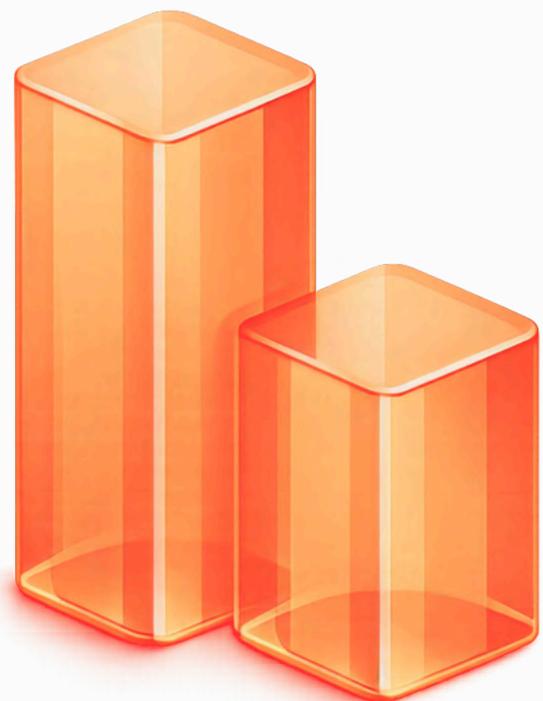
Pasos:

1. Revisar forecast a 7 días en busca de saldos negativos.
2. Identificar cobros inciertos o críticos.
3. Preparar nota breve con alertas y acciones sugeridas.

Resultado esperado de la rutina diaria

Al final de la mañana, el tesorero tiene claro: la posición real de caja, qué movimientos se han producido y cómo comparan con lo proyectado, cómo estará la liquidez en cada producto en los próximos 7 días, qué rebalanceos debe ejecutar y qué riesgos inmediatos debe comunicar.

Solo cuando la posición está consolidada, los riesgos controlados y los datos optimizados, el tesorero está preparado para gestionar el resto del día.



Rutinas semanales:

Anticipación y coordinación

06.

Si las tareas diarias aseguran la supervivencia, las semanales construyen la **gobernanza**. Su propósito es extender el horizonte de control más allá del día a día y **alinearse la tesorería con la operativa real del negocio**: pagos, cobros, nóminas, impuestos. Mientras la revisión diaria garantiza la liquidez inmediata, la semanal permite planificar, coordinar y dar visibilidad al equipo directivo.

La madurez de un departamento financiero se demuestra, entre otros momentos, cuando la tesorería lidera la coordinación con el resto de áreas de negocio de la empresa.

1. Revisión del forecast 7 días vs. realidad

Cada lunes, el tesorero se sienta frente al forecast de la semana anterior y lo compara con lo que realmente ha ocurrido. ¿Qué clientes pagaron tarde? ¿Qué pagos se adelantaron? ¿Hubo incidencias inesperadas en los cobros? Documentar estas desviaciones no es burocracia: es lo que permite mejorar la precisión del forecast semana tras semana.

Pasos:

1. Comparar el forecast previsto vs. real de los últimos 7 días.
2. Documentar desviaciones: clientes que pagaron tarde, pagos adelantados, incidencias en cobros.
3. Extender la previsión a los 7 días siguientes.

El resultado: una **ventana rodante de liquidez cada vez más fiable**.

2. Chequeo de previsión a 30 días

A mitad de semana, se amplía el foco. ¿Qué pagos grandes se acercan? ¿Hay nóminas, impuestos o vencimientos de préstamos que puedan generar tensión? ¿La facturación prevista se está cumpliendo? Revisar el horizonte de un mes permite prepararse con antelación suficiente para que ninguna sorpresa sea realmente una sorpresa

Pasos:

1. Revisar calendario de pagos recurrentes (nóminas, impuestos, préstamos).
2. Validar facturación prevista y cobros de clientes clave.
3. Proyectar caja neta a 30 días y analizar si hay tensiones.



3. Coordinación con AP/AR (pagos y cobros)

Una reunión semanal (formal o informal) entre tesorería y los equipos de cuentas por pagar y por cobrar.

El objetivo es sencillo pero crítico: saber qué pagos y cobros se van a ejecutar realmente la semana siguiente. Porque una cosa es lo que dice el ERP y otra muy distinta lo que ocurre en la calle. Si un cliente grande avisa de que va a retrasar un pago, el tesorero necesita saberlo antes del lunes, no después

Pasos:

1. Revisar lista de pagos aprobados en el ERP.
2. Confirmar cobros críticos con AR (clientes grandes, recurrentes o morosos).
3. Ajustar forecast según confirmaciones.

4. Informe semanal de tesorería

Un documento breve y visual para dirección con la foto de caja, las principales entradas y salidas, el forecast a 30 días y las alertas.

No es obligatorio, pero convierte la tesorería en un radar estratégico. El CFO que recibe este informe cada viernes duerme mejor. Y el tesorero que lo envía gana credibilidad y margen de maniobra para las conversaciones difíciles.

Si las rutinas diarias aseguran la ejecución y las semanales la coordinación, las mensuales son las que **cierran el círculo**. Es donde se valida que todo concilia, se anticipa a medio plazo y se ofrece a la dirección una visión estratégica de la liquidez. Es también donde la tesorería demuestra si es un centro de coste o un centro de valor.

1 . Cierre de caja del mes

Los primeros días de cada mes, el tesorero descarga los extractos de todos los bancos y los cruza con los movimientos registrados en el ERP. Es la validación formal de que todo cuadra.

Pasos:

- 1 . Descargar extractos mensuales de todos los bancos.
- 2 . Comparar con los movimientos registrados en el ERP.
- 3 . Revisar diferencias y documentar ajustes.

La importancia de un buen cierre de caja garantiza que la información financiera sea fiable y detecta errores o fraudes de forma temprana. Las diferencias se documentan, los ajustes se registran y queda una pista de auditoría limpia.

2 . Actualización de previsión a 90 días

El forecast trimestral es donde la tesorería se convierte en estrategia. Se extiende el horizonte incorporando estacionalidad y planes de negocio.

Pasos:

- 1 . Incorporar gastos recurrentes (nóminas, impuestos, alquileres).
- 2 . Añadir inversiones planificadas o financiación prevista.
- 3 . Simular escenarios alternativos (base, optimista, pesimista).

La previsión a 90 días permite planificar financiación con tiempo (líneas de crédito, pólizas, ampliaciones) y detectar oportunidades de inversión en caso de excedentes.

Planificar financiación con tiempo es infinitamente más barato que pedirla con urgencia.

“El análisis de las desviaciones convierte a la Tesorería en un área de conocimiento y aprendizaje estratégico, para la mejora constante en la gestión de la liquidez”.

Pablo Escobar Fior
Director Financiero - CFO
LinkedIn Top Voice Finanzas

Real Talk

3 . Análisis de desviaciones

Comparar lo que decía la previsión con lo que realmente sucedió es el ejercicio más valioso que puede hacer un equipo de tesorería. No se trata de buscar culpables, sino de **entender patrones**: ¿el equipo comercial sobreestima sistemáticamente los cobros? ¿Los proveedores aceleran sus cargos a final de mes?

Pasos:

- 1 . Calcular desviaciones globales y por categoría (cobros, pagos, supuestos).
- 2 . Identificar las causas de las diferencias.
- 3 . Documentar aprendizajes y ajustar el modelo.

El gran poder de este análisis reside en que convierte a la tesorería en un área de mejora continua y muestra a la dirección que no solo se controla, sino que se aprende. Cada desviación explicada es una previsión futura más precisa. Y la credibilidad del departamento financiero se construye, literalmente, sobre la precisión de su forecast.

4 . Informe mensual a dirección

El reporte consolidado que da visibilidad completa de la tesorería. Es el documento que permite a la dirección tomar decisiones estratégicas de inversión, financiación o dividendos con información real, no con intuiciones. Facilitando decisiones estratégicas y dando tranquilidad a la dirección y al consejo sobre la salud de caja.

Contenido típico:

- Posición consolidada de caja y deuda de corto plazo.
- Forecast a 90 días.
- Desviaciones forecast vs. real.
- Principales riesgos y oportunidades.

De la teoría a la práctica: así debería ser tu semana

08.

Toda la teoría anterior se materializa en un ritmo concreto. Este esquema es orientativo y se adapta a la realidad de cada compañía, pero ayuda a dar cadencia y disciplina al proceso:

Cada día viene acompañado de una acción, un área, y el impacto que genera.

DÍA		TAREAS PRINCIPALES	
01.	Lunes	REVIEW CASH POSITION CONTROL Revisar posición + forecast 7 días + comparar forecast vs. real de la semana anterior + confirmar pagos críticos	
02.	Martes	ANALYSIS LIQUIDITY OPTIMIZATION Análisis de movimientos + forecast actualizado + rebalances si procede	
03.	Miércoles	ALIGNMENT COORDINATION 30-DAY FORECAST Revisión forecast 30 días + coordinación con AP/AR	
04.	Jueves	RISK REVIEW VARIANCE MITIGATION Revisión de desviaciones + análisis de riesgos	
05.	Viernes	REPORTING EXECUTIVE CLOSURE Preparar informe semanal + extender forecast 7 días + cerrar incidencias	

La indefinición de un organigrama financiero es una de las carencias más comunes en la planificación de cualquier empresa. Lo más acertado, por experiencia, es que la estructura del equipo escale en paralelo a lo complejas que sean sus tareas, no necesariamente a la facturación.

1. Perfiles y competencias

Fase 1. El controller o tesorero. En los inicios de cualquier empresa, la tesorería es una de las tareas más del responsable de administración

- **El riesgo:** La urgencia contable (cierres, pago de impuestos...) siempre tiende a canibalizar el tiempo de análisis de caja. La tesorería suele ser lo que se deja para el último momento.
- **La solución:** Si se está en esta fase, hay que dedicar, sí o sí, al menos media hora al día a la gestión de la posición bancaria, sacrificando incluso reuniones en esa franja si ayuda a no tener distracciones.

Fase 2. El analista de tesorería. Cuando la empresa escala y empieza a facturar varios millones, tiene filiales o maneja divisas, ese perfil 'para todo' colapsa. Aparecen errores manuales o se olvidan renovaciones. Algo que no se pueden permitir las empresas.

- **El perfil:** Se busca entonces un especialista. Alguien con mentalidad analítica y dominio digital capaz de gestionar bien un gran número de plataformas y bancos.
- **La misión:** Liberar al CFO de la operativa transaccional para que este se pueda centrar en la estrategia. Se encarga de cuidar el forecast a siete días.

Fase 3. Treasury manager. El treasury manager (mastery stage): La empresa en cuestión ya juega en otra liga (es una multinacional con una deuda compleja).

- **El perfil:** Un estratega que habla el idioma financiero y se entiende a la perfección con los bancos y el negocio. Entiende cobertura de tipos, swaps y optimización fiscal.
- **El valor:** Este profesional se paga solo a través de la optimización de los costes financieros y la rentabilización de los excedentes.

2. Funciones y seguridad

Sea como fuere, independientemente del tamaño de un equipo, la praxis en seguridad financiera exige una estricta segregación de funciones con un principio rector: Quien propone el pago nunca puede ser quien lo firma.

- **Iniciador:** Prepara la remesa de pagos en el ERP o la plataforma bancaria.
- **Aprobador/firmante:** Valida que los pagos se corresponden con facturas reales y ejecuta la orden.

En equipos pequeños esto se consigue combinando varios roles con la dirección general. Y cuidado porque **la ausencia de un protocolo como este es la puerta de entrada principal al fraude interno y el "fraude del CEO".**

	FOUNDATION	GROWTH	MASTERY
Perfil	Controller / Tesorero	Analista de tesorería	Treasury Manager
Misión	Gestión básica de posición y pagos	Liberar al CFO de la operativa	Estrategia y optimización financiera
Foco	Media hora diaria dedicada a caja	Forecast 7 días, gestión multibanco	Coberturas, swaps, optimización fiscal
Riesgo clave	Urgencia contable canibaliza análisis	Errores manuales por complejidad	Costes de oportunidad sin profesionalizar

La tecnología que soporta al equipo

10.

Además, hay que abordar el soporte sobre el que descansa todo este trabajo: la tecnología.

1 . Del Excel al TMS

Una hoja de cálculo ha sido hasta ahora el motor de cualquier tesorería, pero en la etapa de escalado se convierte en un riesgo operacional evitable e, incluso, recomendable. ¿Por qué? Por tres limitaciones que fuerzan una transición hacia otras plataformas:

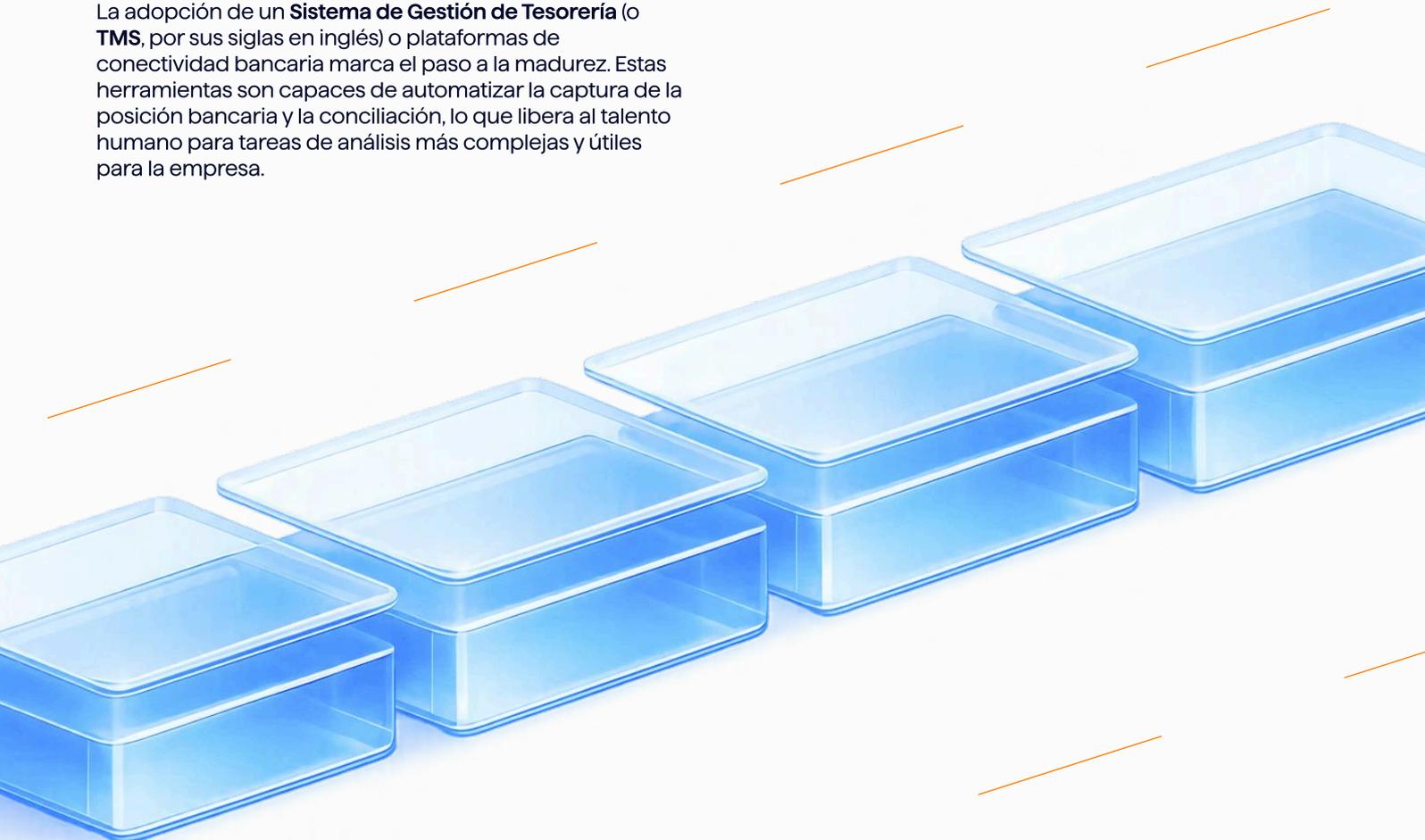
- **Falta de integridad del dato:** La manipulación manual de ficheros induce a errores humanos evitables por una máquina (un dedo mal puesto en una fórmula puede costar miles de euros). Es parecido al fenómeno de un fat finger cuando hablamos de inversión.
- **Silos de información:** El conocimiento financiero queda muchas veces guardado en archivos locales complejos, lo que crea una dependencia peligrosa para la empresa de la persona que creó la macro.
- **Ausencia de tiempo real:** Una hoja de excel ofrece una foto estática del pasado, no una visión dinámica de la liquidez actual, precisamente, la que necesita un departamento de tesorería.

La adopción de un **Sistema de Gestión de Tesorería** (o **TMS**, por sus siglas en inglés) o plataformas de conectividad bancaria marca el paso a la madurez. Estas herramientas son capaces de automatizar la captura de la posición bancaria y la conciliación, lo que libera al talento humano para tareas de análisis más complejas y útiles para la empresa.

2 . Ciberseguridad financiera

El departamento de tesorería suele ser el objetivo final de la mayoría de los ciberataques a los que hace frente una compañía. Es donde está el dinero y, por lo tanto, el tesorero debe de saber de herramientas para evitar estas situaciones indeseadas.

- **Protocolos Out-of-Band:** Son procesos de verificación telefónica obligatoria ante cualquier solicitud de cambio de cuenta corriente de un proveedor recibida por correo electrónico.
- **Ficheros seguros:** Las encriptaciones de las comunicaciones con los bancos evitan la manipulación de archivos de pago.



Autodiagnóstico: ¿Dónde estás hoy?

Estadio de supervivencia

Lo que se tiene: Gestión reactiva, sorpresas constantes en caja, dependencia absoluta del saldo visual en el banco.

La solución: Implementar la toma de posición diaria obligatoria y un control básico de cobros y pagos fijos.

Estadio táctico

Lo que se tiene: Uso de múltiples bancos y productos de financiación, pero empiezan a producirse ineficiencias (saldos sin utilizar o pago de intereses evitables). El excel pesa y es propenso a errores.

La solución: Implementar la toma de posición diaria obligatoria y un control básico de cobros y pagos fijos.

Estadio estratégico

Lo que se tiene: Una operativa internacional, filiales, necesidad de coberturas de divisa y reporting a inversores sofisticados.

La solución: Implementación de TMS, centralización de tesorería (cash pooling) y gestión activa del riesgo.

La evolución de una tesorería de supervivencia a un escenario táctico no supone un mero ejercicio administrativo. Hay que transformar la cultura de la empresa desde dentro. Las compañías que dominan la liquidez son capaces de negociar a medio y largo plazo mejor con proveedores, aprovechar oportunidades de inversión inmediatas (adelantando a la competencia) y pasar crisis con más tranquilidad.

Después de leer todo lo anterior, la pregunta lógica es: **¿y yo dónde estoy?** ¿Mi empresa necesita realmente todo esto, o con lo que hacemos hoy es suficiente?

Este test rápido ayuda a responder esa pregunta. No es un examen: es un espejo. Cada «sí» suma un punto, y el resultado indica el nivel de complejidad real de la tesorería, no el que uno cree tener. Porque la mayoría de las empresas descubren que su tesorería es más compleja de lo que pensaban, y que llevan demasiado tiempo gestionándola con herramientas que se quedaron pequeñas.

Responde estas preguntas (1 punto por cada «sí»):

A. Cuentas y bancos

- ¿Gestionas más de 3 bancos o 10 cuentas?
- ¿Tienes varias sociedades con flujos diferentes?
- ¿Haces traspasos internos al menos una vez por semana?

B. Financiación y riesgos

- ¿Usas pólizas de crédito, confirming o factoring?
- ¿Tienes riesgo de descubierto en alguna cuenta?
- ¿Gestionas operaciones en más de una divisa?

C. Volumen y frecuencia

- ¿Procesas más de 250 pagos/cobros al mes?
- ¿Tu negocio tiene estacionalidad elevada?
- ¿Los retrasos de clientes impactan críticamente la liquidez?

D. Procesos y visibilidad

- ¿Actualizas posición de caja a diario?
- ¿Tienes previsión a 7 días?
- ¿Mantienes forecast a 30-90 días?
- ¿Analizas desviaciones forecast vs. real?

11.

Puntuación	Diagnóstico
0-4 puntos	Baja complejidad. Tesorería de supervivencia. Procesos básicos de control diario.
5-8 puntos	Complejidad media. Tesorería táctica. Necesitas previsiones a 7-30 días y rebalanceos regulares.
9-13 puntos	Alta complejidad. Tesorería estratégica. Forecast a 90 días, consolidación multientidad y multimonedas.
14+ puntos	Complejidad crítica. Mastery treasury. Necesitas un TMS con automatización y reporting avanzado.

Sea cual sea el resultado, lo importante es que ahora hay un punto de partida claro. La tesorería no se profesionaliza de golpe: se construye paso a paso, empezando por las rutinas diarias y escalando a medida que la complejidad lo exige. **Lo peor que se puede hacer es no empezar.**

1 . Visibilidad global

Nunca operes a ciegas. Si no puedes ver el saldo de una cuenta periférica, asume que es cero hasta confirmación.

2 . La liquidez tiene un coste:

El dinero parado en una cuenta corriente pierde valor. El exceso de liquidez se debe rentabilizar o usar para amortizar deuda.

3 . Diversificación bancaria

Nunca dependas de una sola entidad financiera. Mantén un número equilibrado de bancos para evitar riesgos de concentración.

4 . Cultura de caja

Educa a toda la organización. El departamento de ventas debe entender que un cliente que no paga es un coste, no una venta.

5 . Digitalización

La automatización no es el futuro, es el estándar mínimo actual para garantizar control y seguridad.

6 . Trabajar por producto bancario, no solo por cuenta

La caja no vive solo en cuentas corrientes. Pólizas, confirming, factoring, tarjetas corporativas: todo forma parte de la posición de liquidez. Quien solo mira el saldo de las cuentas está viendo la mitad de la película.

7 . Documentar supuestos clave

Cada vez que se espera un cobro o un pago en una fecha concreta, hay que registrar el porqué. Esa trazabilidad es lo que permite revisar errores, aprender de las desviaciones y ganarse la confianza de dirección.

8 . Forecast vivo

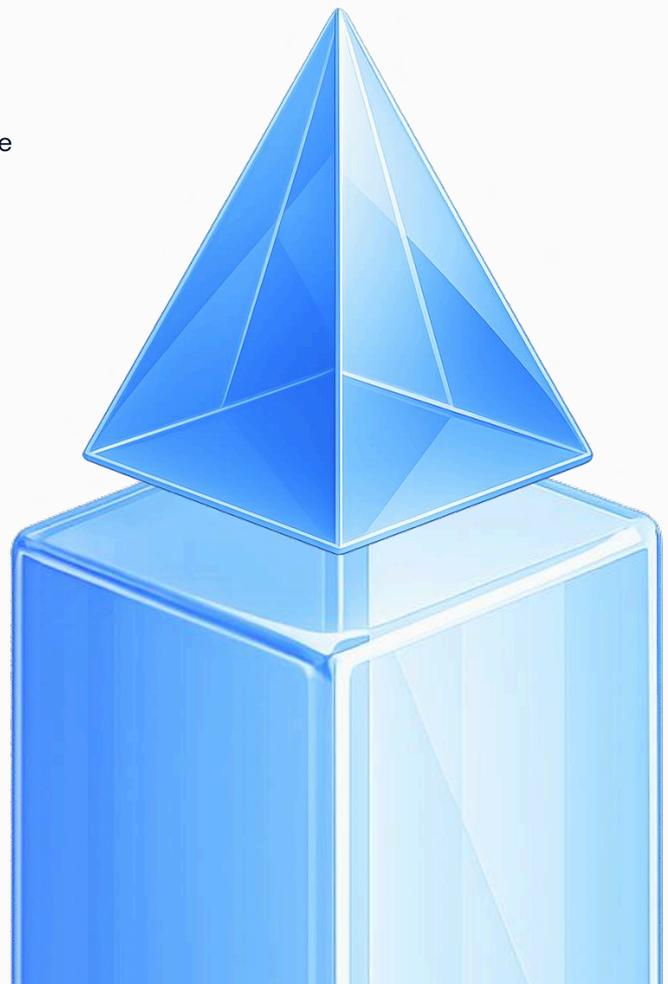
La previsión de caja no es un documento que se prepara una vez al mes y se archiva. Se actualiza cada día, se revisa cada semana y se recalibra cada mes. Una previsión viva es una previsión útil; una previsión estática es una hoja de cálculo muerta.

9 . Anticipación sobre reacción

Cada día que se gana de visibilidad es un día menos de urgencia. Siete días es la frontera mínima para reaccionar con dignidad; treinta días, para planificar con criterio; noventa, para negociar desde una posición de fuerza.

10 . Compartir visibilidad:

La tesorería no puede ser una caja negra. El CFO necesita saber qué pasa con la caja, y el CEO necesita dormir tranquilo sabiendo que alguien la controla. Un informe claro y periódico genera confianza, y la confianza genera margen de maniobra.



Termino	Definición
Cash Flow Forecast	Proyección financiera que estima entradas y salidas de efectivo futuras. Documento vivo que se actualiza según la realidad operativa.
Cash Pooling	Centralización de saldos de diversas cuentas en una cuenta principal para optimizar cálculo de intereses.
Confirming	Servicio financiero para gestionar pago a proveedores, ofreciéndoles anticipo del cobro a cambio de un coste financiero.
Covenants	Ratios de cumplimiento financiero pactados en contratos de deuda. Su incumplimiento puede derivar en ejecución de la deuda
DSO	Days Sales Outstanding. Días medios que tarda la empresa en cobrar. Indicador clave de eficiencia del ciclo de cobros.
ERP	Enterprise Resource Planning. Sistema de planificación de recursos de la empresa que integra finanzas, compras, ventas y capital humano
Factoring	Servicio financiero que anticipa el cobro de facturas a clientes para obtener liquidez inmediata.
Fecha op. vs. valor	La fecha de operación registra el apunte contable; la fecha valor determina el devengo de intereses.
Float	Período entre inicio de operación de cobro/pago y disponibilidad efectiva de fondos.
Posición neta	Tesorería disponible menos deuda financiera a corto plazo. Indicador real de salud líquida.
TMS	Treasury Management System. Software que automatiza posición bancaria, conciliación y reporting.



Sobre Embat

Embat es la fintech europea que permite a los equipos financieros de empresas de mediano y gran tamaño gestionar toda la tesorería de forma integral y en tiempo real. Ofrece un proceso de implementación muy eficiente y tecnología innovadora en la nube para centralizar todos los procesos de gestión de cobros, pagos y tesorería y dar visibilidad de caja, posiciones de liquidez y endeudamiento. También permite monitorizar previsiones de tesorería de manera automática y automatizar la contabilidad de cobros y pagos y la conciliación bancaria. Todo esto se traduce en un ahorro de hasta un 75% del tiempo que dedican los equipos financieros a estas tareas, y una drástica reducción en costes. TellMe transforma el caos de los movimientos bancarios en información clara y lista para usar, ahorrando hasta 10 horas semanales de tareas repetitivas a los equipos financieros. Además, la herramienta se enriquece de manera constante gracias al aprendizaje continuo que obtiene de más de 250 equipos financieros, y de cada nuevo usuario, potenciando así su capacidad para recomendar y apoyar decisiones de tesorería más precisas y de mayor valor. Para más información, visita embat.io