

Pagos Corporativos:

Modernización, control y nueva captura de valor.



Empresas colaboradoras

sipay

ria Money Transfer



VISA

PayPal

ID FINANCE



iberpay

iberCaja 

IBERIA 



Diners Club INTERNATIONAL 



Contenido

Introducción

- 04 Payments Review
- 05 Metodología

Qué está cambiando

- 07 Estado actual de los pagos B2B
- 09 De la digitalización a la transformación operativa
- 11 Visión de expertos
- 13 Cambio de mentalidad en la manera de abordar los pagos
- 17 Los drivers del cambio
- 19 Evolución de la oferta: banca, tarjetas y nuevos modelos de pago
- 20 Los pagos B2B entran en la agenda estratégica europea

Dónde hay fricción

- 24 Barreras tecnológicas: el peso de los sistemas heredados
- 26 Visión de expertos
- 28 Barreras organizativas: la inercia interna como freno
- 30 Barreras económicas: dificultad para justificar el cambio
- 32 Barreras de conocimiento y adopción: falta de claridad en el mercado
- 33 Barreras de seguridad y confianza: un condicionante clave
- 34 Barreras estructurales del ecosistema: complejidad y heterogeneidad

Hacia dónde se desplaza el valor

- 39 El valor se desplaza fuera del instrumento de pago
- 40 Del pago como transacción al pago como capa de gestión
- 41 Visión de expertos
- 45 Automatización y eficiencia operativa: el nuevo núcleo de valor
- 43 El dato como materia prima de la gestión financiera
- 45 El software empresarial como punto de captura de valor
- 47 Capacidades diferenciales: trazabilidad, programabilidad y control
- 49 La orquestación del pago: gestionar la complejidad como nueva capa de valor

Reconfiguración del ecosistema

- 50 La conectividad directa sustituye al pago como proceso operativo
- 51 Hacia un modelo multirrail y contextual
- 53 De la automatización hacia la toma de decisiones inteligente
- 54 Un ecosistema colaborativo, especializado y competitivo
- 56 Prioridades estratégicas para los actores del ecosistema
- 57 Cambio en las expectativas del cliente ante este nuevo modelo
- 59 La adopción será progresiva y desigual en el tejido empresarial
- 61 Estructura del nuevo modelo de pagos B2B
- 62 ¿Cómo evolucionará el pago corporativo a tres años?



PAYMENTS REVIEW

Convertir la conversación del ecosistema en criterio de industria

Las industrias no cambian solo porque aparece una nueva tecnología. Cambian cuando el mercado empieza a mirar de otra forma sus problemas, sus oportunidades y sus fuentes de valor. Eso es lo que está ocurriendo en pagos.

Durante años, la conversación se ha construido alrededor de instrumentos, infraestructuras y experiencias. Pero el cambio más relevante empieza a producirse en otra capa: en la forma en que los pagos se integran en la operación real de empresas, bancos, plataformas y nuevos modelos de negocio.

Para entender esa transición no basta con seguir titulares. Hay que escuchar al ecosistema, observar los casos de uso reales y distinguir entre lo que genera ruido y lo que anticipa un cambio de fondo.

Payments Review nace con esa ambición.

Una plataforma editorial de Nuek para convertir conversación de industria en criterio estratégico. Una iniciativa recurrente que parte de las voces de quienes están construyendo, operando y adoptando nuevas soluciones de pago, y las conecta con la mirada de Nuek como compañía especializada en pagos, presente en múltiples mercados, negocios y capas de la cadena de valor.

Cada edición abordará una transformación relevante del sector con una pregunta de fondo: qué está cambiando en la forma en que el dinero se mueve, se controla y genera valor.

La primera edición se centra en los pagos corporativos porque representan una de las grandes fronteras pendientes de la industria: un territorio crítico para la economía, pero todavía lejos de operar con el nivel de integración, visibilidad y control que exige el nuevo contexto empresarial.

Esa es la conversación que queremos abrir.

Una conversación menos pendiente de la novedad y más orientada al criterio. Menos centrada en la tecnología como fin y más enfocada en las capacidades que resuelven fricciones reales. Menos interesada en describir tendencias y más comprometida con interpretar dónde empieza a desplazarse la ventaja competitiva.

Payments Review nace para entender dónde se está jugando la próxima ventaja competitiva en pagos.



Metodología

Mesa de trabajo realizada en abril de 2026

Una lectura construida desde el ecosistema

Enrique Álvarez
Deputy Managing Director
[Nuek](#)

Alejandro Banegas
VP & Head of Digital
Partners
[Mastercard](#)

Juan Luis Encinas
CEO
[Iberpay](#)

Pedro Gaviña Fuentes
Head of Payments and
Fraud
[Iberia](#)

Víctor de las Heras
CFO
[Traton Financial Services](#)
[Ibérica](#)

Alberto Mendoza
Medios de Pago -
D. Performance,
Inteligencia de negocio
y Modelo operativo
[Repsol](#)

**Arturo Mac Dowell
González**
Presidente
[Asociación Española de
FinTech e InsurTech \(AEFI\)](#)

José Luis Nevado
CEO
[Sipay](#)

José Luis Ortega
Director Comercial &
Desarrollo de Negocio
[Diners Club Spain](#)

Carmelo Portero
Jefe de Soluciones de
Pago de Negocios
[Ibercaja Banco](#)

Miguel Real
Head of New Business
Iberia
[PayPal](#)

Eva Ruiz Cendón
Southern Europe Head
[Visa](#)

**Otras empresas
colaboradoras:**

[ID Finance](#)
[Ria Money](#)

Otras colaboraciones:

Inma Anglada
Head of Iberia
[UnionPay International](#)

Tomás Miller
Business Development
Director
[Planet](#)

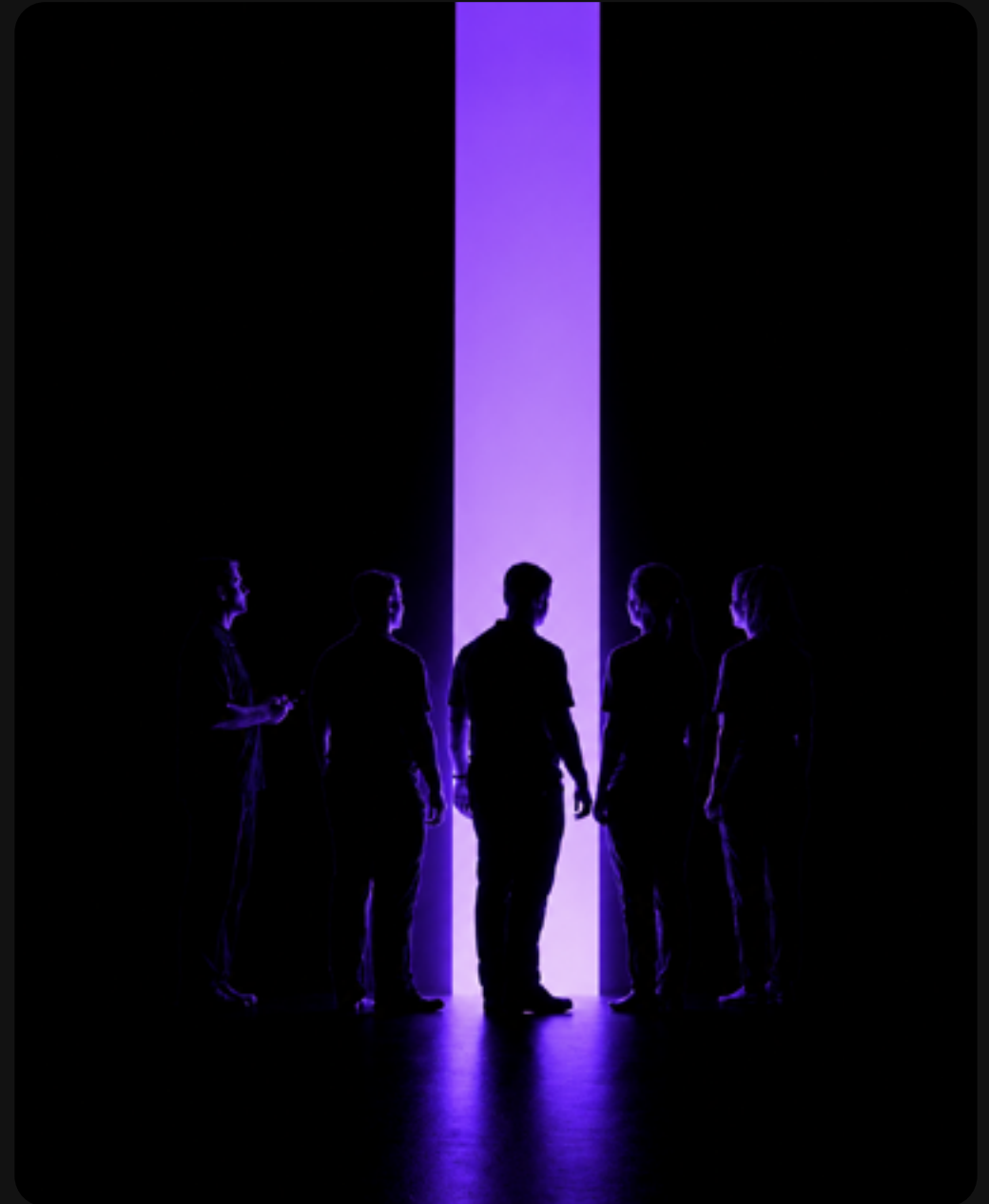
Manuel Mesa
Payments Director
[Emotion Mobility](#)

Jaime Villalón
Senior manager
responsable de banca de
empresas
[RSI](#)

Este informe parte de una conversación experta con actores relevantes del ecosistema de pagos y se completa con una lectura estratégica de Nuek sobre las señales, fricciones y casos de uso que están redefiniendo los pagos corporativos.



Qué está cambiando





Estado actual de los pagos B2B

Los pagos entre empresas constituyen el núcleo del sistema financiero global y concentran la mayor parte del volumen transaccional de la economía.

El mercado mundial de pagos B2B continuará creciendo de forma significativa. Pasará de 1,42 billones de dólares en 2025 a 1,67 billones en 2026, con previsión de alcanzar los 3,43 billones en 2031. Esto supone una tasa de crecimiento anual compuesta del 15,48% entre 2026 y 2031.

Sin embargo, este crecimiento en volumen convive con una realidad operativa todavía fragmentada y heterogénea.

El crecimiento del volumen de pagos digitales ha sido exponencial en los últimos años. Las transacciones sin efectivo a nivel global se han multiplicado por diez en las últimas dos décadas.

Aun así, el segmento B2B representa únicamente entre el 5% y el 10% del número total de operaciones digitales, mientras que el ámbito B2C concentra cerca del 90% de las transacciones digitales.

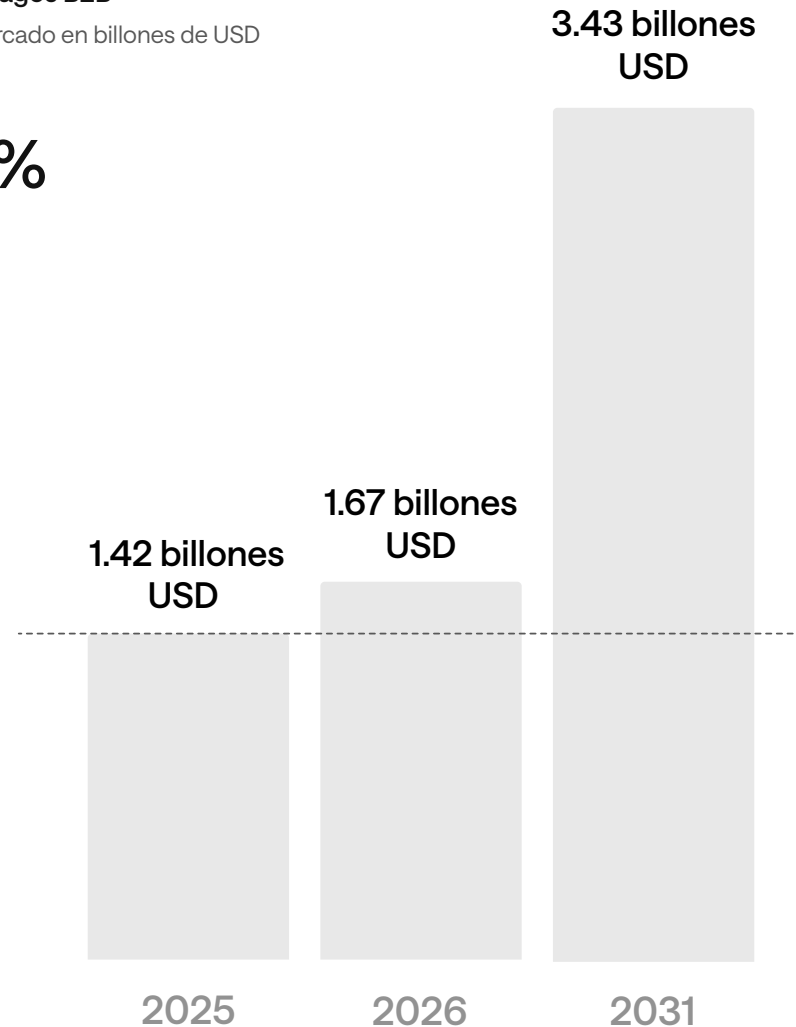
Este desequilibrio explica que la mayor parte de la innovación en la industria de pagos se ha desarrollado en el ámbito B2C, donde la experiencia de pago es hoy cada vez más digital, inmediata e integrada. En contraste, en el entorno empresarial, los procesos siguen siendo, en muchos casos, manuales, fragmentados y poco conectados con la operativa real de las organizaciones.

Mercado de pagos B2B

Tamaño del mercado en billones de USD

CAGR

15.48%

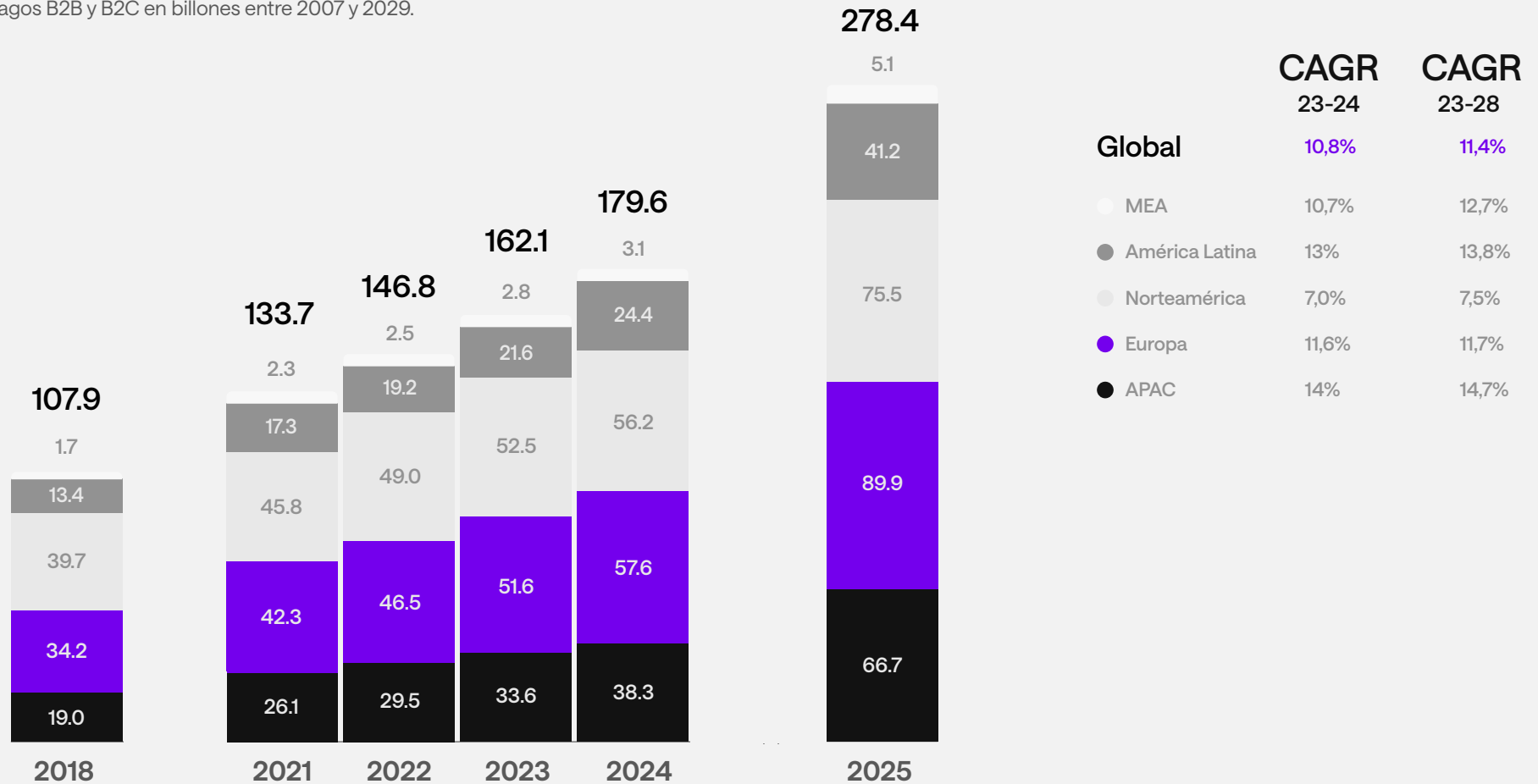


Fuente: Mordor Intelligence



Las transacciones no realizadas en efectivo se han multiplicado por 10 en los últimos 17 años

Volumen de pagos B2B y B2C en billones entre 2007 y 2029.



Fuentes: análisis del Capgemini Research Institute for Financial Services, 2025; almacén documental estadístico de EOB; BIS Statistics Explorer; informes anuales de los bancos centrales de distintos países.
Nota: E = estimación y F = previsión



De la digitalización a la transformación operativa

Este desequilibrio está empezando a cambiar.

El mercado de pagos corporativos entra en una nueva fase, caracterizada no solo por la adopción de nuevas tecnologías, sino por una transformación en la forma en que las empresas gestionan su operativa financiera.

Durante años, la evolución de los pagos B2B ha estado centrada en la digitalización del momento de la transacción. Sin embargo, el cambio actual es más profundo: impacta directamente en la forma en que las empresas gestionan su operativa financiera de extremo a extremo.

No estamos ante una evolución incremental, sino ante un cambio de paradigma en la función del pago dentro de la empresa. En este nuevo contexto, el pago deja de ser un evento aislado para integrarse en el conjunto de la operativa empresarial.

La industria se encuentra en un momento en el que conviven la mejora progresiva de los modelos actuales y dinámicas de transformación más profundas que están reconfigurando tanto los procesos como los modelos de negocio.

Este doble movimiento genera un entorno más complejo, en el que las empresas deben adaptarse simultáneamente a nuevas capacidades tecnológicas y a nuevas expectativas operativas.

Al mismo tiempo, el mercado avanza hacia un modelo más flexible y menos estandarizado. Frente a un entorno históricamente dominado por la transferencia bancaria como principal instrumento, las empresas empiezan a combinar diferentes soluciones en función del caso de uso, el contexto operativo o las necesidades de control.

Esta diversidad introduce complejidad, pero también abre la puerta a modelos más eficientes si se gestiona correctamente.

“Ya no se habla solo de digitalización, sino de cómo el pago mejora el negocio: crecimiento, control, expansión y eficiencia. Cuatro puntos que en PayPal tenemos siempre presentes.”

Miguel Real
Head of New Business en Iberia
PayPal





“En todos aquellos casos donde el pago está directamente conectado con la operación del negocio: cuando activa un servicio (movilidad, logística, suscripciones), cuando libera o bloquea un activo (renting, alquiler, depósitos), cuando dispara procesos internos (facturación, conciliación, reporting, compliance)... En esos escenarios, el pago ya no es el final del proceso, es un trigger operativo. Y esto es especialmente visible en sectores como movilidad, travel, marketplaces o SaaS.”

Manuel Mesa

Payments Director

Emotion Mobility

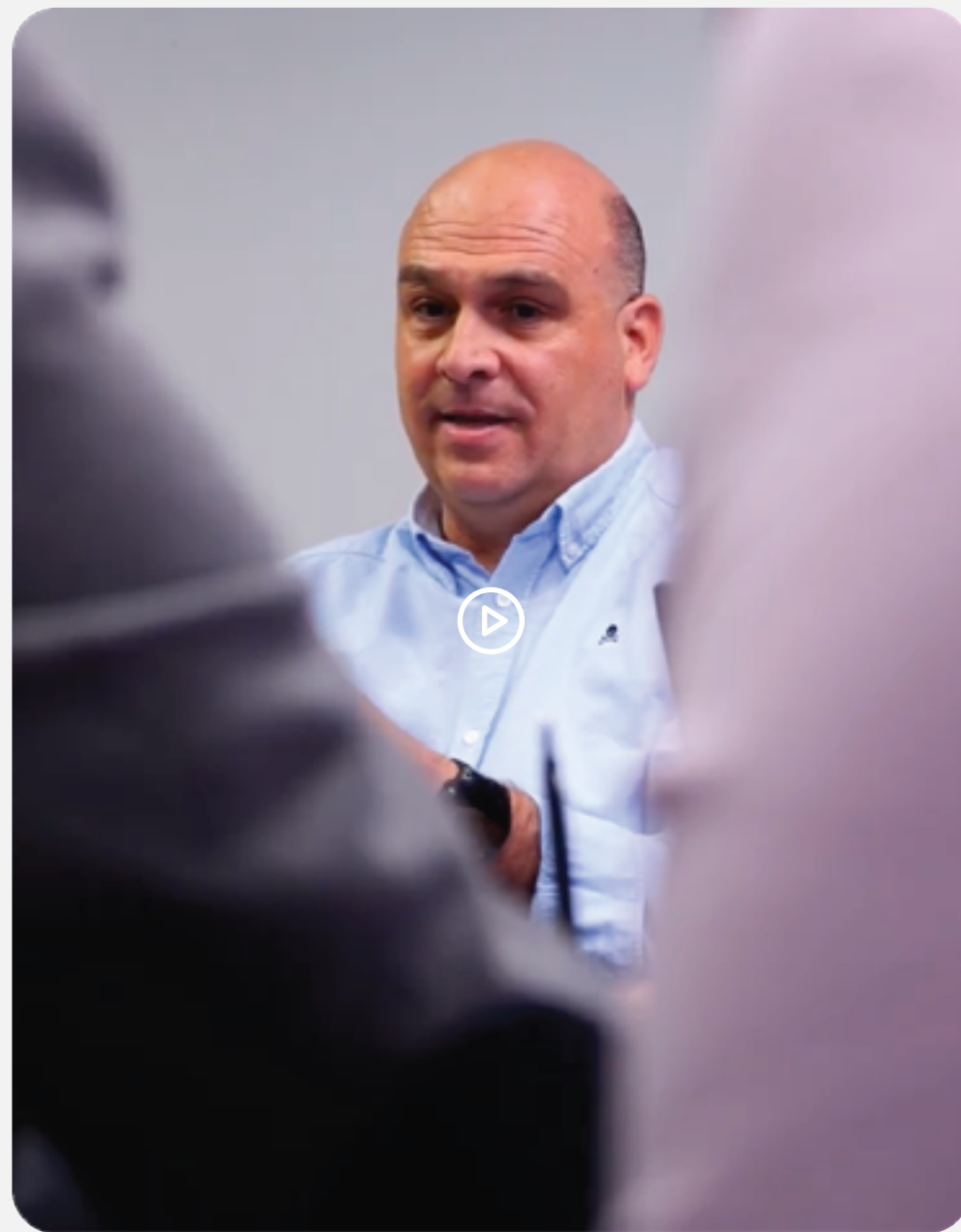


VISIÓN DE EXPERTOS

Víctor de las Heras

CFO

Traton Financial Services Ibérica





VISIÓN DE EXPERTOS

José Luis Ortega

Director Comercial & Desarrollo de Negocio
Diners Club Spain





La creciente adopción de soluciones digitales (pagos electrónicos, automatización e integración con sistemas empresariales), junto con la madurez tecnológica y la aparición de nuevos actores, está acelerando la transición hacia modelos más integrados, automatizados y orientados al dato.

Las organizaciones demandan soluciones que conecten el pago con los procesos que lo rodean, como la aprobación del gasto, la facturación, la conciliación o el reporting financiero.

Esta transformación se refleja especialmente en la transformación del backoffice financiero. Funciones como cuentas por pagar, cuentas por cobrar o conciliación están siendo rediseñadas mediante automatización e integración de datos, reduciendo la intervención manual y mejorando la eficiencia operativa.

En paralelo, el pago se integra progresivamente en el software empresarial. ERP, plataformas SaaS y soluciones sectoriales incorporan capacidades de pago dentro de sus propios flujos, eliminando su gestión como una capa externa y convirtiéndolo en una funcionalidad más del sistema.

Un cambio impulsado por múltiples actores: la transformación de los pagos B2B no está liderada por un único tipo de actor, sino por la interacción de múltiples agentes del ecosistema. Bancos, fintech, proveedores tecnológicos y plataformas están contribuyendo, desde distintos ángulos, a la evolución del modelo, incrementando la competencia y acelerando la innovación en el sector.



“La evolución ha venido de la mano de un aumento en las alternativas de pago B2B, pasando de cheques, transferencias bancarias tradicionales y soluciones como el confirming, a soluciones más digitales y automatizadas como el adeudo directo SEPA, soluciones openbanking, el uso de las VCC principalmente en subverticales relacionados con Travel o el uso de tarjetas de crédito corporate/business.”

Tomás Miller
Business Development Director
Planet



“Hoy los pagos corporativos se originan en múltiples canales y responden a casuísticas muy distintas: pagos a proveedores, flotas, reembolsos, impuestos, marketplaces, etc . Esta diversidad hace que el reto no sea tanto incorporar más medios de pago, sino integrarlos de forma coherente, garantizando trazabilidad, control, automatización y uso inteligente del dato.”

Alberto Mendoza

Medios de Pago - D. Performance,
Inteligencia de negocio y Modelo operativo
Repsol



Cambio de mentalidad en la manera de abordar los pagos

Este cambio implica una evolución en la mentalidad de las organizaciones: de optimizar el pago a gestionar el proceso.



Como coinciden los expertos, se está produciendo un cambio progresivo de enfoque en las áreas financieras, que empiezan a priorizar la eficiencia end-to-end frente a la optimización puntual de cada fase.

Tradicionalmente, la atención se centraba en el medio de pago o en la ejecución de la transacción. Hoy, las prioridades se desplazan hacia la gestión del proceso: cómo se configura el pago, cómo se controla, cómo se integra en los sistemas internos o cómo se valida la información previa a su ejecución. Desde la perspectiva de los responsables financieros, el interés ya no reside tanto en el instrumento

utilizado (tarjeta, transferencia, pagos instantáneos u otras soluciones de pago), sino en la capacidad de gestionar de forma eficiente y segura el conjunto del flujo financiero. En este contexto, aspectos como la validación de proveedores, la verificación de cuentas o la correcta configuración de los procesos adquieren un peso creciente en la operativa financiera.

Como resultado, se consolida un enfoque en el que la gestión del pago se entiende como un proceso dinámico, sujeto a revisión continua y cada vez más vinculado a la eficiencia operativa.



“Lo principal que estamos viendo es un cambio de mindset. La planificación requiere una adaptación constante a una industria de los pagos muy dinámica y cambiante.”

Pedro Gaviña Fuentes

Head of Payments and Fraud

Iberia

“Al tesorero no le importa el medio de pago utilizado, su preocupación tiene que ver con la experiencia en el proceso de pago: que sea seguro, sin fricción, que pueda controlar el flujo y, además, tener información para poder conciliar. El coste también importa, pero cada vez menos.”

Enrique Álvarez

Deputy Managing Director

Nuek



Los drivers del cambio

CONTROL Y VISIBILIDAD

El principal motor del cambio es la necesidad de control y visibilidad sobre la operativa financiera.

Las organizaciones buscan reducir los puntos ciegos en sus procesos, mejorar la trazabilidad de las transacciones y garantizar que cada pago se ejecute con la información y validaciones adecuadas. Esta necesidad se extiende especialmente a la verificación de proveedores, la gestión de identidades y la prevención del fraude.

EFICIENCIA OPERATIVA

La eficiencia operativa es uno de los principales impulsores del cambio en los pagos corporativos.

Las empresas se enfrentan a procesos complejos, con alto volumen de transacciones y elevada carga administrativa, lo que impulsa la búsqueda de soluciones que reduzcan errores, acorten tiempos de conciliación y optimicen la gestión de los flujos financieros end-to-end.

Como coinciden los expertos, el foco ya no está solo en reducir el coste de la transacción, sino en disminuir el coste operativo global: menos fricción, menos intervención manual y menos carga administrativa en todo el ciclo de pago.

SEGURIDAD

La seguridad se ha convertido en un factor crítico en la gestión de los pagos corporativos.

El aumento del fraude, la ciberdelincuencia y los riesgos de suplantación están elevando el nivel de exigencia de las empresas, especialmente en el segmento pyme. En consecuencia, el pago no solo necesita ser más eficiente, sino también más seguro, trazable y verificable.

DIGITALIZACIÓN DEL BACKOFFICE

La digitalización del backoffice financiero es un facilitador clave de esta transformación.

La automatización de funciones como cuentas por pagar, cuentas por cobrar o conciliación permite rediseñar procesos tradicionalmente manuales, reduciendo la intervención humana y mejorando la integración de los pagos con el resto de los sistemas empresariales.

SOFTWARE EMPRESARIAL Y EMBEDDED FINANCE

La madurez del software empresarial y el desarrollo del embedded finance están acelerando la integración del pago en los flujos operativos.

Este enfoque permite incorporar capacidades de pago directamente en el día a día de la organización, eliminando su gestión como un proceso aislado y mejorando la eficiencia y el control.

NUEVAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

Las nuevas capacidades tecnológicas, como los pagos instantáneos o los modelos account-to-account, actúan como habilitadores de esta transformación.

Sin embargo, su valor es principalmente instrumental: adquieren relevancia cuando ayudan a resolver ineficiencias operativas, no por la innovación tecnológica en sí misma.



Evolución de la oferta: banca, tarjetas y nuevos modelos de pago



La transformación de los pagos corporativos no solo está impulsada por la demanda de las empresas, sino también por la evolución de la oferta de bancos, redes y proveedores de servicios de pago.

Banca (infraestructura)

El foco de la banca ha sido el desarrollo de infraestructuras y capacidades básicas, como los pagos instantáneos o la adaptación al marco regulatorio europeo. Sin embargo, estos avances responden más a una lógica de servicio que de monetización directa, y actúan como facilitadores de la relación con el cliente. En este sentido, los pagos, especialmente en el ámbito de transferencias, siguen teniendo un peso limitado como fuente directa de ingresos, pero son críticos como elemento de servicio y fidelización.

Tarjetas (capa de uso)

Las redes de tarjetas continúan evolucionando su propuesta en el ámbito B2B, aunque la tarjetización de flujos corporativos sigue siendo limitada en Europa, con niveles en torno al 1% del volumen. Se espera un crecimiento progresivo en los próximos años impulsado no tanto por la sustitución de otros métodos de pago como por su capacidad para habilitar nuevos casos de uso y mejorar la eficiencia operativa en determinados contextos.

Modelo (integración)

El resultado es un modelo híbrido en el que diferentes soluciones conviven y evolucionan en paralelo, combinando infraestructuras bancarias, redes de tarjetas y nuevas capacidades tecnológicas.

Lejos de sustituirse, estos modelos se complementan para responder a una operativa empresarial cada vez más diversa y compleja.



“La banca está invirtiendo en infraestructuras como SEPA instant o en soluciones de verificación, pero el cliente no siempre está dispuesto a pagar por ellas.”

Carmelo Portero

Jefe de Soluciones de Pago de Negocios
Ibercaja Banco

“La tarjetización en B2B no solo sustituye flujos existentes, sino que habilita nuevos casos de uso.”

Eva Ruiz Cendón

Southern Europe Head
Visa



Los pagos B2B entran en la agenda estratégica europea

Desde 2020, la Unión Europea ha situado los pagos en el centro de su agenda estratégica, impulsando una transformación orientada a reforzar la soberanía, la resiliencia y el control sobre sus infraestructuras financieras.

Uno de los avances más relevantes ha sido la generalización de los pagos instantáneos a escala paneuropea, apoyada en una red interoperable que permite procesar transferencias en tiempo real, 24/7. El cambio más reciente es aún más significativo. En marzo de 2026, el Eurosistema publicó una estrategia integral de pagos que amplía el foco más allá del ámbito minorista, incorporando de forma explícita pagos wholesale, retail, cross-border y, por primera vez, pagos B2B.

Esta nueva estrategia responde a una realidad clara: Europa ya dispone de una infraestructura de pagos instantáneos robusta, pero su adopción en el canal empresa sigue rezagada frente al ámbito del consumo.

Mientras que en el entorno minorista estas capacidades se han integrado con rapidez en apps y canales digitales, en el ámbito corporativo persisten mayores niveles de complejidad, derivados de la integración con ERP, software de tesorería, flujos batch, procesos de aprobación y necesidades de conciliación.

El reto ya no es tecnológico, sino de integración y uso dentro de la operativa empresarial.

La oportunidad para bancos, fintech y proveedores tecnológicos es traducir esta capacidad de infraestructura en soluciones útiles para la gestión financiera de las empresas.



“Los pagos instantáneos han alcanzado un nivel de despliegue y eficiencia muy elevado en Europa. Contamos con un mercado europeo único de pagos SEPA de cuenta a cuenta y una red completa que cubre 41 países, más de 4.000 bancos y alrededor de 800 millones de cuentas bancarias para realizar transferencias instantáneas sin límite de importe en apenas unos pocos segundos de punta a punta de Europa. Esta capacidad se ha integrado muy rápidamente en el canal retail a través de la banca online, las apps bancarias y Bizum. Sin embargo, en el canal empresas, que es un canal más complejo y más particularizado a las necesidades de las empresas, la adopción masiva va a ser más progresiva.”

Juan Luis Encinas

CEO

Iberpay



Dónde hay fricción





La evolución de los pagos corporativos no depende únicamente de la disponibilidad de nuevas tecnologías, sino de la capacidad de las organizaciones para superar limitaciones internas, estructurales y culturales.

Si bien en el bloque anterior se ha puesto de manifiesto el avance en digitalización y capacidades, esta evolución no se está produciendo de forma lineal ni uniforme. Transformar el modelo operativo del pago implica rediseñar sistemas, procesos y formas de trabajo arraigadas, lo que condiciona la velocidad de cambio.

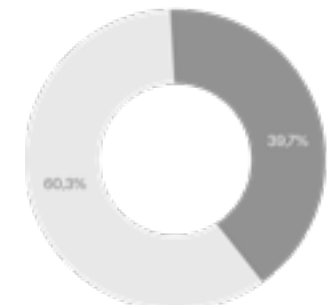
En este contexto, las fricciones en los pagos B2B no responden a una única causa, sino a la combinación de limitaciones tecnológicas, organizativas, económicas y estructurales que condicionan su evolución. Esto explica por qué, a pesar de los avances, muchas organizaciones siguen operando con modelos fragmentados y procesos poco eficientes.

Además, estas fricciones no afectan por igual a todas las empresas. Mientras las grandes corporaciones cuentan con mayores capacidades de integración y optimización, las pymes afrontan más dificultades, aunque están impulsando la adopción de soluciones digitales gracias a modelos más accesibles basados en cloud.

Este punto resulta especialmente relevante en España, donde el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas. A partir de este punto, se analizan las principales barreras que explican dónde persisten las fricciones en los pagos corporativos.

Mercado de pagos B2B: cuota de mercado por tamaño de empresa, 2025

Grandes empresas ●
Pequeñas y medianas empresas (pymes) ●





Barreras tecnológicas: el peso de los sistemas heredados

Uno de los principales frenos al cambio es la complejidad tecnológica asociada a la integración de los pagos en los sistemas empresariales. Muchas organizaciones siguen operando sobre infraestructuras legacy que no fueron diseñadas para incorporar el pago como una capa nativa.

Esto se traduce en una fuerte dependencia de desarrollos ad hoc e integraciones específicas, lo que dificulta la automatización end-to-end. La integración con ERPs y sistemas internos continúa siendo un reto estructural, tanto por su complejidad técnica como por el coste y el tiempo que implica. A ello se suma la falta de estandarización y la limitada interoperabilidad, que obliga a desarrollar soluciones poco escalables en cada caso.

Además, persisten limitaciones en la propia arquitectura de los pagos. Aunque la orden pueda iniciarse de forma inmediata, su procesamiento completo sigue dependiendo en muchos casos de ciclos batch y procesos de liquidación diferida. Este desfase introduce ineficiencias, dificulta la conciliación en tiempo real y genera incertidumbre sobre el estado de las operaciones.

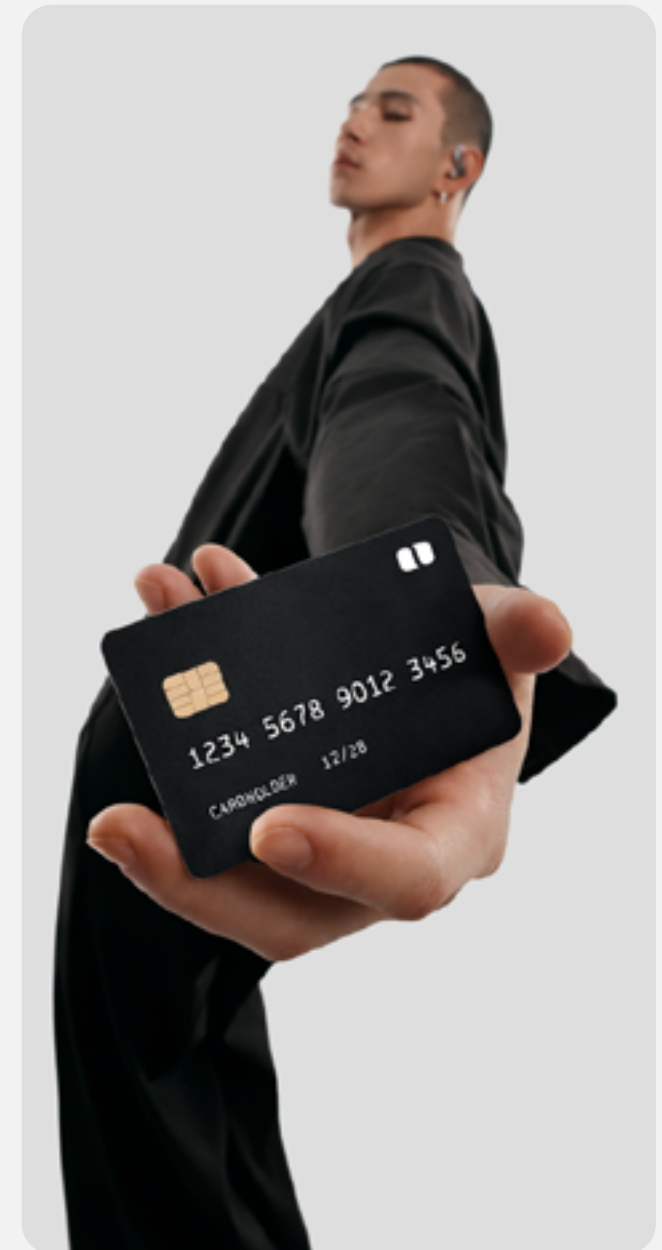
Todo ello impacta directamente en la visibilidad y el control del proceso. La fragmentación entre sistemas y actores dificulta disponer de una trazabilidad completa del ciclo de vida del pago, lo que limita la capacidad de entender y gestionar incidencias incluso en entornos avanzados.

Por último, la percepción de que abordar estos proyectos requiere un esfuerzo elevado lleva a muchas organizaciones a posponer o evitar iniciativas de transformación.

El limitante no es la tecnología. Es la capacidad de integrarla de forma eficiente en los sistemas actuales.

“Una de las promesas que aún no se ha materializado en pagos B2B es la monitorización absoluta del pago. En nuestra experiencia, incluso dentro de plataformas avanzadas, muchas veces no éramos capaces de saber por qué había fallado una operación.”

Jaime Villalón
Senior manager responsable
de banca de empresas
RSI





“El pago, como acto de mover dinero, está razonablemente resuelto: las infraestructuras funcionan y permiten ejecutar transacciones con eficiencia. Sin embargo, la fricción sigue estando en el cobro y en la ejecución del pago. En sectores como travel, donde el pago está más integrado y automatizado, se ha avanzado mucho en ese end-to-end. Pero en la mayoría de las industrias los procesos siguen requiriendo intervención manual, lo que limita la verdadera digitalización del ciclo completo.”

José Luis Ortega

Director Comercial & Desarrollo de Negocio

Diners Club Spain



VISIÓN DE EXPERTOS

Arturo Mac Dowell González

Presidente

Asociación Española de FinTech e InsurTech (AEFI)

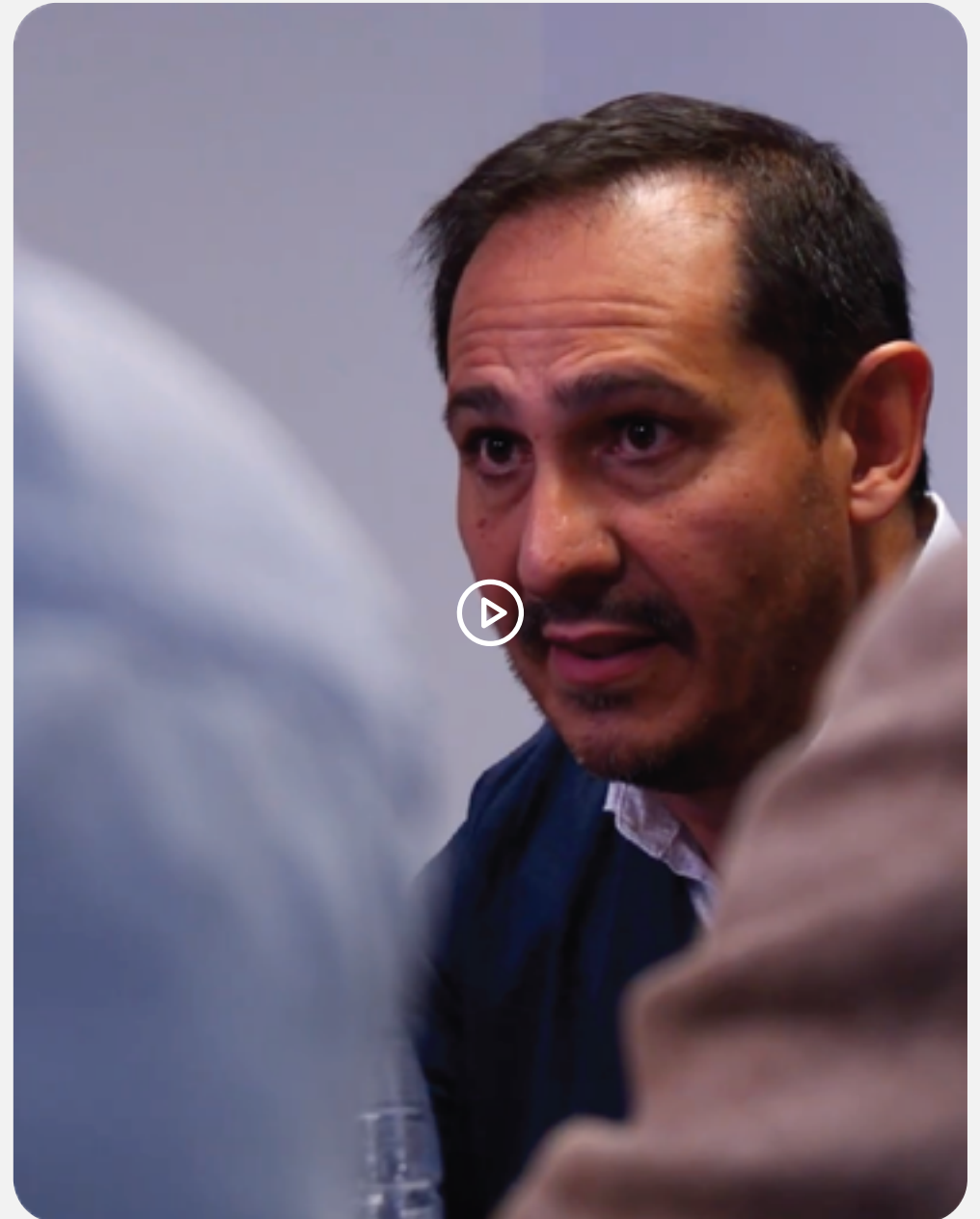




VISIÓN DE EXPERTOS

José Luis Nevado

CEO
Sipay





Barreras organizativas: la inercia interna como freno

Más allá de la tecnología, los principales frenos responden a factores organizativos.

Muchas empresas continúan operando con procesos heredados que, pese a ser ineficientes, resultan funcionales y no generan una urgencia suficiente para ser reemplazados.

A ello se suma que los pagos no suelen considerarse una prioridad estratégica dentro de las organizaciones. A diferencia de otras áreas más vinculadas al crecimiento o a la generación directa de ingresos, la optimización de los procesos de pago se percibe como una iniciativa operativa, sin un retorno claro, lo que dificulta su entrada en la agenda directiva.

Del mismo modo, la ausencia de un líder claro dentro de la organización que impulse el cambio, junto con la dificultad para movilizar recursos internos, limita la capacidad de poner en marcha proyectos de cambio en los procesos de pago.

Como apuntan algunos expertos, incluso cuando existen oportunidades claras de mejora, estas compiten con otras iniciativas percibidas más críticas para el negocio.

La principal barrera no es la capacidad de cambio, sino la prioridad que se le otorga dentro de la organización.



“Es muy difícil venderle proyectos al CFO o al tesorero. Ahí hay un reto importante para conseguir que adopten soluciones que mejoran su vida, tanto en términos de eficiencia como en velocidad y en usabilidad.”

Arturo Mac Dowell González

Presidente

Asociación Española de FinTech e InsurTech (AEFI)



“La mayor barrera hoy es la mentalidad. Muchas organizaciones siguen frenadas por el miedo y la inercia, a pesar de que la tecnología ya está disponible. La clave está en convertir esas fricciones en oportunidades, y ahí la inteligencia artificial marcará la diferencia entre quienes evolucionan y quienes se quedan atrás.”

José Luis Nevado

CEO

Sipay



Barreras económicas: dificultad para justificar el cambio

Otra de las principales fricciones es la dificultad para construir una propuesta de valor clara. Aunque las mejoras en eficiencia, control o automatización son evidentes, su impacto económico no siempre es fácilmente cuantificable.

Los expertos señalan que el mercado ha tendido a comunicar las soluciones en términos de funcionalidades, pero no tanto en términos de impacto real en negocio. Esto dificulta la elaboración de business cases sólidos y limita la capacidad de justificar inversiones, especialmente en entornos donde los recursos son limitados.

A ello se suma que muchos de los beneficios asociados a su implementación son poco visibles desde el punto de vista financiero. La reducción de errores, la mejora en la conciliación o la disminución de la carga operativa no

siempre se traducen en indicadores financieros directos, lo que retrasa la toma de decisiones.

Además, en el ámbito B2B, el pago no es únicamente un mecanismo transaccional, sino también una herramienta de financiación. Modelos como los pagos a plazo o a 30/60/90 días forman parte estructural de la gestión de liquidez, por lo que cualquier cambio en los procesos de pago tiene implicaciones directas en el equilibrio financiero de las empresas.

Desde el lado de la oferta, también existen retos relacionados con la monetización. Determinadas capacidades, como los pagos instantáneos, se perciben más como un facilitador que como una fuente directa de ingresos, lo que introduce incertidumbre en los modelos de inversión y desarrollo.



El reto no es demostrar que el cambio es necesario, sino cuantificar con claridad su impacto en negocio.



“No hay que olvidar que muchas veces el pago es que es otra vía de financiación. Cuando hablamos de todas estas herramientas que se ponen encima de la mesa, lo que nunca se puede olvidar es que ese pago cumple esa finalidad de financiación y eso muchas veces influye en las decisiones.”

Víctor de las Heras

CFO

Traton Financial Services Ibérica



Barreras de conocimiento y adopción: falta de claridad en el mercado

El grado de adopción de nuevas soluciones está también condicionado por una falta de conocimiento generalizada sobre los avances en pagos corporativos.

Muchas empresas, especialmente en el segmento de pymes, no tienen una visión estructurada de las soluciones disponibles ni de cómo estos avances pueden aplicarse a su operativa diaria. Esta falta de visibilidad se combina con un entorno cada vez más complejo, en el que conviven múltiples modelos, proveedores y alternativas tecnológicas. Para muchas organizaciones, especialmente aquellas con menor madurez digital, resulta difícil interpretar este ecosistema, comparar opciones y tomar decisiones informadas sobre qué soluciones adoptar, en qué momento y bajo qué criterio.

Como consecuencia, se produce una cierta parálisis en la toma de decisiones, donde la complejidad percibida y el desconocimiento actúan como frenos relevantes a la adopción y ralentizan el proceso de cambio.

El reto no es la disponibilidad de soluciones, sino la capacidad de las empresas para entenderlas y aplicarlas correctamente.

“El obstáculo para un cambio en las dinámicas de mercado en pagos B2B no es la falta de capacidades, sino la falta de awareness y como sacar máximo provecho en determinados segmentos. Especialmente en la pyme, estamos viendo poco aprovechamiento de las soluciones existentes, en gran parte por desconocimiento y por su preocupación en torno a la seguridad. La infraestructura está preparada; el reto ahora es facilitar su uso y ayudar a las empresas a aprovechar todo su potencial.”

Alejandro Banegas
VP & Head of Digital Partners
Mastercard



Barreras de seguridad y confianza: un condicionante clave

Además de actuar como un elemento clave en la evolución del pago B2B, la seguridad emerge también como un freno relevante para su transformación.

Más allá del aumento del fraude o de los riesgos asociados a la operativa digital, la principal barrera reside en la dificultad de trasladar estos requisitos de seguridad a procesos plenamente automatizados e integrados. En la práctica, muchas organizaciones siguen dependiendo de controles manuales, validaciones adicionales o circuitos paralelos para garantizar la fiabilidad de las operaciones, lo que introduce fricción y limita la escalabilidad.

Tal y como señalan nuestros expertos, esta necesidad de control se traduce en una mayor cautela a la hora de adoptar nuevos modelos, especialmente cuando implican cambios en los procesos existentes o en la forma de gestionar el riesgo. A ello se suma la complejidad de procesos como la verificación de beneficiarios o el onboarding de proveedores, donde la falta de estandarización y automatización obliga a mantener mecanismos de comprobación adicionales. Esta capa operativa, poco visible pero crítica, actúa como un freno a la transformación al dificultar la integración fluida de los pagos en el conjunto del sistema.

La prioridad no es optimizar el pago, sino garantizar que se realice de forma segura.

“A ningún CFO lo van a despedir por no embeber más los pagos, pero sí por una suplantación o una vulnerabilidad.”

Carmelo Portero
Jefe de Soluciones de Pago de Negocios
Ibercaja Banco



Barreras estructurales del ecosistema: complejidad y heterogeneidad

Por último, existen factores estructurales propios del ecosistema de pagos corporativos que también condicionan su evolución.

A diferencia del entorno B2C, el segmento B2B se caracteriza por una elevada heterogeneidad, tanto en términos de necesidades como de modelos operativos. Las diferencias entre grandes corporaciones, pymes y microempresas hacen que no exista una solución única aplicable a todos los casos. Esta asimetría dificulta el desarrollo de propuestas estandarizadas y ralentiza su adopción a gran escala.

Asimismo, la coexistencia de múltiples infraestructuras, canales y modelos de pago configura un entorno fragmentado, en el que la interoperabilidad real sigue siendo limitada.

A este contexto se añade un factor adicional vinculado al marco institucional. Más allá de la regulación, varios expertos apuntan al papel de la supervisión como elemento clave en la evolución del mercado. La falta de alineación entre supervisión, innovación y competencia puede dificultar el desarrollo de nuevas propuestas y retrasar su adopción, especialmente en un entorno que requiere coordinación entre múltiples actores.



La transformación del pago B2B requiere un cambio coordinado en la forma en que las empresas y el conjunto del ecosistema entienden, gestionan e integran el pago dentro de su operativa.



En el entorno empresarial, los pagos instantáneos aportan valor precisamente porque responden a necesidades operativas mucho más complejas que en el ámbito retail, permitiendo a las empresas ejecutar pagos con precisión, optimizar su tesorería y adaptarse a procesos y situaciones muy diversas en tiempo real.”

Juan Luis Encinas

CEO

Iberpay



Estas limitaciones explican por qué la evolución del pago B2B sigue siendo desigual y condicionada por factores que van más allá de la tecnología.

Hacia dónde se desplaza el valor





El valor se desplaza fuera del instrumento de pago

La evolución del mercado B2B no solo está transformando cómo se ejecutan los pagos, sino, sobre todo, dónde se captura el valor dentro del ecosistema.

Durante años, el valor en los pagos corporativos ha estado ligado a la capacidad de emitir y procesar transacciones. Sin embargo, este ámbito ha alcanzado un alto grado de madurez, con soluciones estandarizadas y ampliamente disponibles, lo que reduce su capacidad de diferenciación.

En este contexto, la ejecución del pago deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito básico. El valor se desplaza hacia capas menos visibles, pero más críticas, vinculadas a la integración en los sistemas empresariales, la eficiencia operativa y la capacidad de generar valor a lo largo de todo el flujo financiero.

Este cambio supone una transformación estructural: el pago deja de ser un producto financiero aislado para convertirse en una infraestructura operativa integrada en la actividad empresarial, donde lo relevante no es ejecutar la transacción, sino cómo se integra y se gestiona dentro del negocio, convirtiéndose en una palanca de control, eficiencia y toma de decisiones.

La ejecución del pago se comoditiza, desplazando el valor hacia el control del flujo financiero y su integración en la operativa del negocio.



“El valor se desplaza claramente fuera del instrumento. El instrumento importa, pero se diferencia menos que la capacidad de integrarlo en software, automatizar flujos y convertir el dato en inteligencia operativa.”

Miguel Real
Head of New Business en Iberia
Paypal

Del pago como transacción al pago como capa de gestión

El foco se desplaza hacia todo el flujo operativo en el que ese pago se integra.

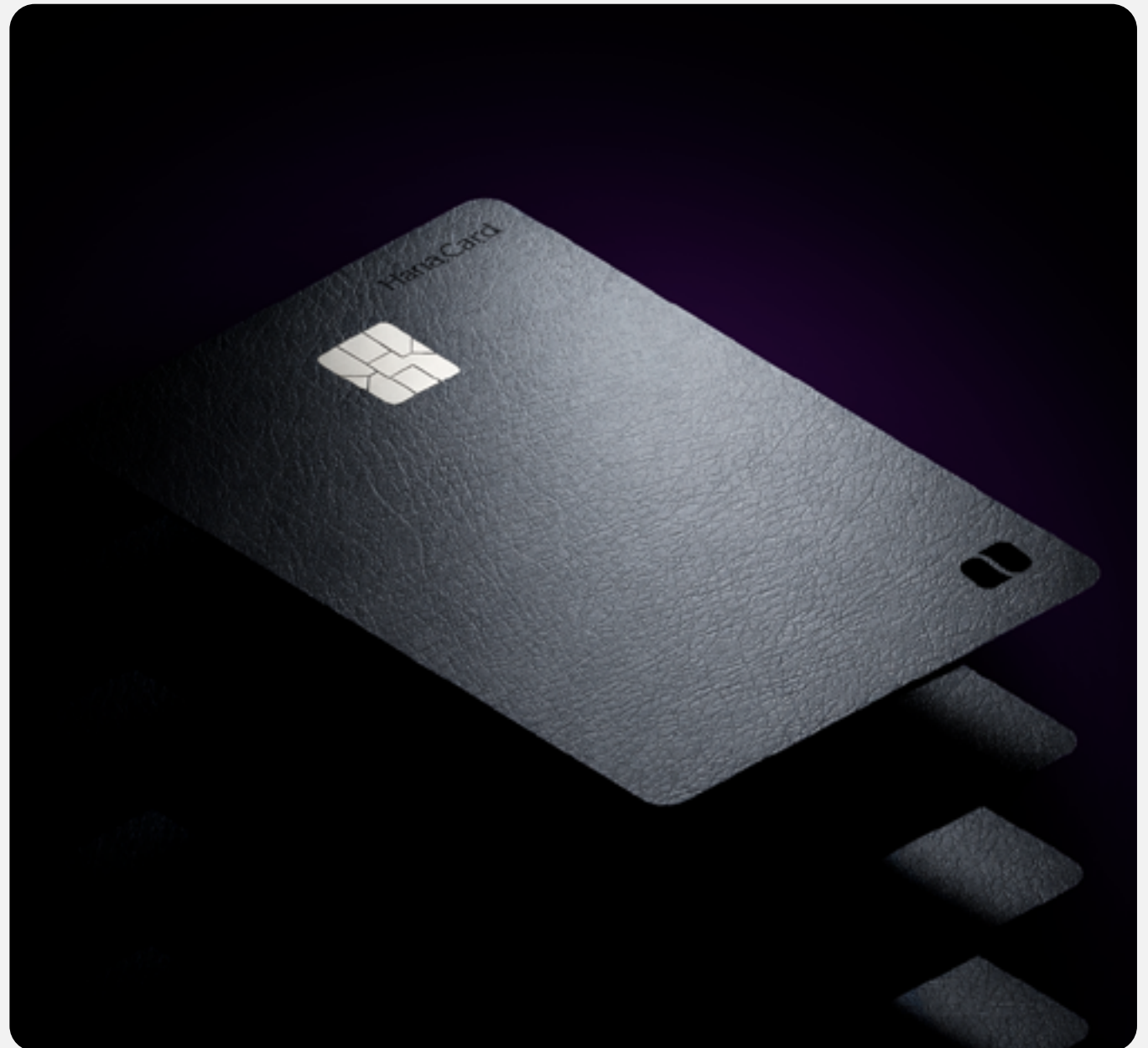
El desafío ya no es realizar la transacción, sino gestionar el sistema en el que esa transacción tiene lugar. En este contexto, el pago deja de ser un evento aislado para convertirse en parte de un proceso continuo que abarca desde la validación inicial hasta el seguimiento posterior. Una parte significativa del valor se concentra en las etapas previas al pago, como el onboarding de proveedores, la validación de cuentas, la definición de reglas o el control previo, donde se originan gran parte de las ineficiencias y de los riesgos operativos.

Estas actividades, tradicionalmente manuales y fragmentadas, evolucionan hacia modelos automatizados, estructurados e integrados con el resto de los sistemas empresariales, permitiendo conectar cada transacción con su contexto operativo.

Como resultado, cada pago se integra en un proceso que abarca desde la aprobación hasta la conciliación y el análisis posterior.

La ventaja competitiva se sitúa en la capacidad de integrar el pago dentro de la operativa empresarial y gestionarlo como una herramienta de control, eficiencia y toma de decisiones.

El valor ya no está en ejecutar el pago, sino en controlar el flujo completo en el que ese pago ocurre.





“Muchas veces lo que nos piden nuestros clientes no está relacionado con el pago, lo importante es lo que ocurre antes y después del pago”.

Enrique Álvarez

Deputy Managing Director

Nuek

“Independiente del modelo y el medio de pago que se utilice, se trata es de que haya eficiencia: Eficiencia en los procesos, eficiencia en los costes y eficiencia en el valor ofrecido al cliente.”

Pedro Gaviña Fuentes

Head of Payments and Fraud

Iberia



VISIÓN DE EXPERTOS

Miguel Real

Head of New Business Iberia
PayPal





VISIÓN DE EXPERTOS

Carmelo Portero

Jefe de Soluciones de Pago de Negocios
Ibercaja Banco





Automatización y eficiencia operativa: el nuevo núcleo de valor

El valor en los pagos B2B ya no se construye sobre la ejecución, sino sobre la capacidad de automatizar el flujo financiero completo, eliminando fricciones y reduciendo la dependencia de la intervención manual.

En este contexto, la automatización deja de ser una mejora incremental para convertirse en un elemento estructural del modelo operativo, especialmente en el backoffice financiero. Áreas como cuentas a pagar, cuentas a cobrar, conciliación o procurement están siendo rediseñadas mediante herramientas que permiten integrar procesos, conectar sistemas y reducir puntos de fricción a lo largo de todo el ciclo.

El valor no reside únicamente en automatizar tareas aisladas, sino en integrar procesos completos, conectando cada transacción con su contexto operativo (factura, contrato, proveedor o centro de coste) de forma automática y estructurada.

En este modelo, la conciliación emerge como uno de los principales núcleos de creación de valor, al concentrar gran parte de la carga operativa y de la complejidad del proceso. Su automatización permite no solo reducir la carga de trabajo, sino también mejorar el control, la trazabilidad y la calidad de la información financiera.

No se trata de automatizaciones parciales o dependientes de intervención manual, sino de integrar el “antes” y el “después” del pago dentro de un mismo proceso operativo, generando un impacto directo en la reducción de costes, la mejora del control y la liberación de recursos.

El valor no está en automatizar tareas, sino en eliminar la fricción del flujo financiero completo.



“En sectores con un alto volumen de transacciones con un gran número de proveedores / clientes, la conciliación es clave porque es una de las tareas que más recursos consume. Optimizar el ciclo ofreciendo soluciones de pago que ayuden a automatizar este proceso se puede transformar en una ventaja competitiva”.

Tomás Miller
Business Development Director
Planet



“El valor en B2B se está moviendo a la automatización. Lo que quieren las empresas es que la fricción sea nula. Todo lo demás ya es una realidad.”

Jaime Villalón

Senior manager responsable
de banca de empresas

RSI

“Los pains del tesorero son muy claros: el primero es la conciliación bancaria y el segundo, las tareas manuales.”

José Luis Nevado

CEO

Sipay

El dato como materia prima de la gestión financiera

La creciente automatización de los flujos financieros refuerza el papel del dato como principal activo sobre el que se construye el valor en los pagos corporativos.

La diferenciación ya no reside únicamente en procesar transacciones, sino en la capacidad de capturar, estructurar y utilizar el dato asociado a cada una de ellas, integrándolo dentro de la lógica operativa del negocio.

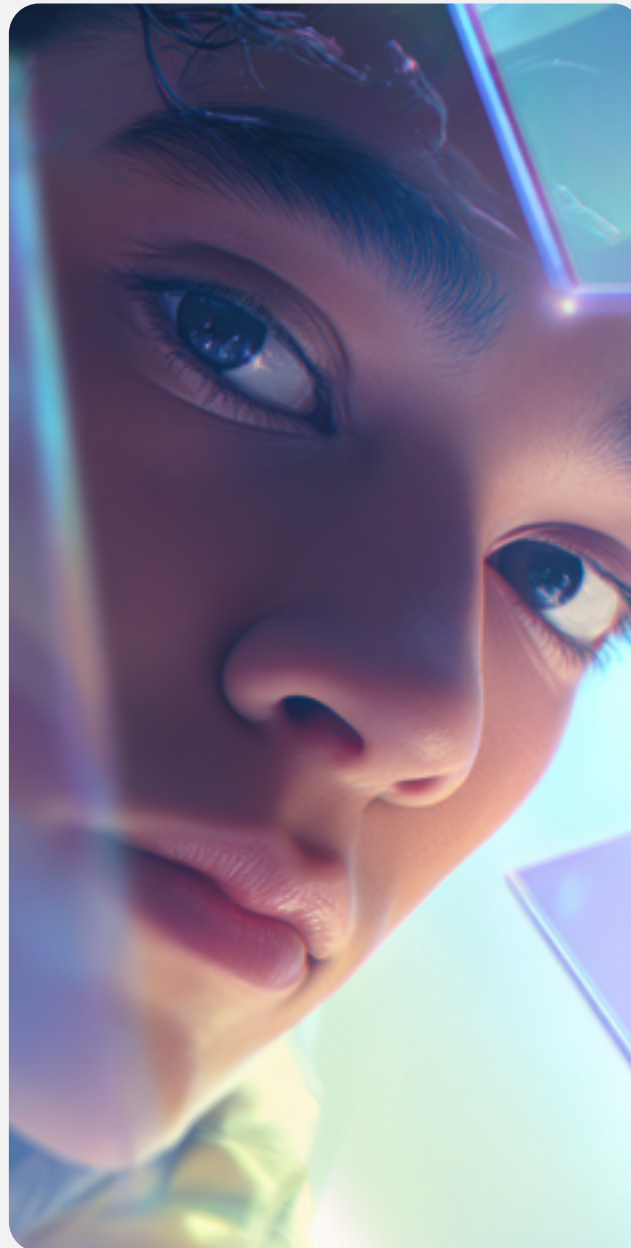
Cada transacción incorpora información clave como proveedor, factura, contrato, centro de coste, canal o riesgo. Esta capa de contexto permite dotar al pago de trazabilidad y sentido dentro de la organización.

Sin embargo, el valor no está en la acumulación de datos, sino en la capacidad de organizarlos, contextualizarlos y convertirlos en información accionable en tiempo real, mejorando la visibilidad, reduciendo la incertidumbre y aumentando la capacidad de anticipación en la gestión financiera.

En este modelo, el pago deja de ser únicamente un flujo económico para convertirse en un generador continuo de inteligencia operativa capaz de optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y reforzar el control sobre la actividad económica.

A medida que el dato se consolida como el eje del sistema, su gestión pasa a ser un elemento crítico de diferenciación, concentrando el valor en aquellos actores capaces de capturarlo y convertirlo en ventaja competitiva.

El valor no está en el dato, sino en la capacidad de convertirlo en control y decisiones sobre el negocio.



El software empresarial como punto de captura de valor

La integración de los pagos en el software empresarial redefine dónde se captura el valor en el ecosistema B2B.

ERPs, plataformas SaaS, marketplaces y herramientas de tesorería se consolidan como el entorno donde se inicia, se gestiona y se gobierna la operativa financiera.

A diferencia de los proveedores de infraestructura, estas plataformas operan dentro del flujo del negocio, lo que les permite capturar el contexto completo de cada transacción y centralizar la lógica de decisión.

Este cambio desplaza el valor hacia la capa de software, donde se controla el flujo financiero.

Se produce así un desplazamiento del poder en el ecosistema: los proveedores de pago tienden a posicionarse como infraestructura, mientras que el software empresarial asume un rol protagonista en la gestión financiera y en la relación con el cliente.

Controlar el punto de integración no solo permite ejecutar el pago, sino también gestionar el dato, definir la experiencia y capturar el valor asociado a todo el flujo financiero.

El valor se concentra en quien controla el punto de integración del pago dentro del flujo del negocio.



“Las plataformas van a ser los grandes capturadores de valor. Porque tienen tres cosas que otros no tienen: Contexto del negocio (saben qué está pasando), Punto de integración natural (ya están en el flujo) y Capacidad de distribución (llegan directamente al cliente final). Esto cambia completamente el equilibrio del ecosistema: Los PSPs pasan de ser “proveedores” a ser infraestructura. Los SaaS pasan de ser software a ser plataformas financieras operativas.”

Manuel Mesa

Payments Director

Emotion Mobility

“Hay una oportunidad muy grande que puede ser aprovechada por los ERPs o para quien sea capaz de abstraer toda esa complejidad de APIs y dotar a las cuentas de pago convencionales de la funcionalidad que hoy en día tienen las tarjetas y las cuentas de pago.”

Arturo Mac Dowell González

Presidente

Asociación Española de FinTech e InsurTech (AEFI)

Capacidades diferenciales: trazabilidad, programabilidad y control

En este modelo, determinadas capacidades se consolidan como elementos clave de diferenciación, al permitir gestionar la operativa financiera con mayor control, flexibilidad y eficiencia. Entre las más relevantes destacan:

La trazabilidad

Permite conocer el estado del pago a lo largo de todo su ciclo de vida, mejorando la visibilidad y reduciendo la incertidumbre.

La programabilidad

Introduce flexibilidad, permitiendo adaptar cada transacción a políticas, límites o condiciones específicas.

La aplicación de reglas de negocio

Permite seleccionar el método de pago más adecuado en función del contexto, optimizando cada decisión dentro del proceso de pago.

Estas capacidades, cuando se integran de forma coherente, permiten reducir fricciones, eliminar tareas manuales y reforzar el control sobre los procesos financieros, actuando como palancas directas de eficiencia y gestión.

La ventaja competitiva no reside en disponer de estas capacidades de forma aislada, sino en la capacidad de integrarlas dentro de la operativa y utilizarlas para gestionar el ciclo completo del pago de forma eficiente. La diferenciación está en la capacidad de controlar y adaptar la operativa financiera en tiempo real.





La orquestación del pago: gestionar la complejidad como nueva capa de valor

El valor en los pagos B2B se desplaza hacia la capacidad de gestionar un entorno cada vez más diverso y fragmentado.

La orquestación se consolida como la capa que permite coordinar todos los elementos del proceso financiero dentro de una misma lógica operativa. No se trata de sustituir un método de pago por otro, sino de articular diferentes opciones, procesos y reglas dentro de un sistema integrado.

La orquestación permite conectar la automatización, el dato, las capacidades de control y el software empresarial en un único modelo operativo, facilitando la toma de decisiones y la adaptación del pago a cada contexto.

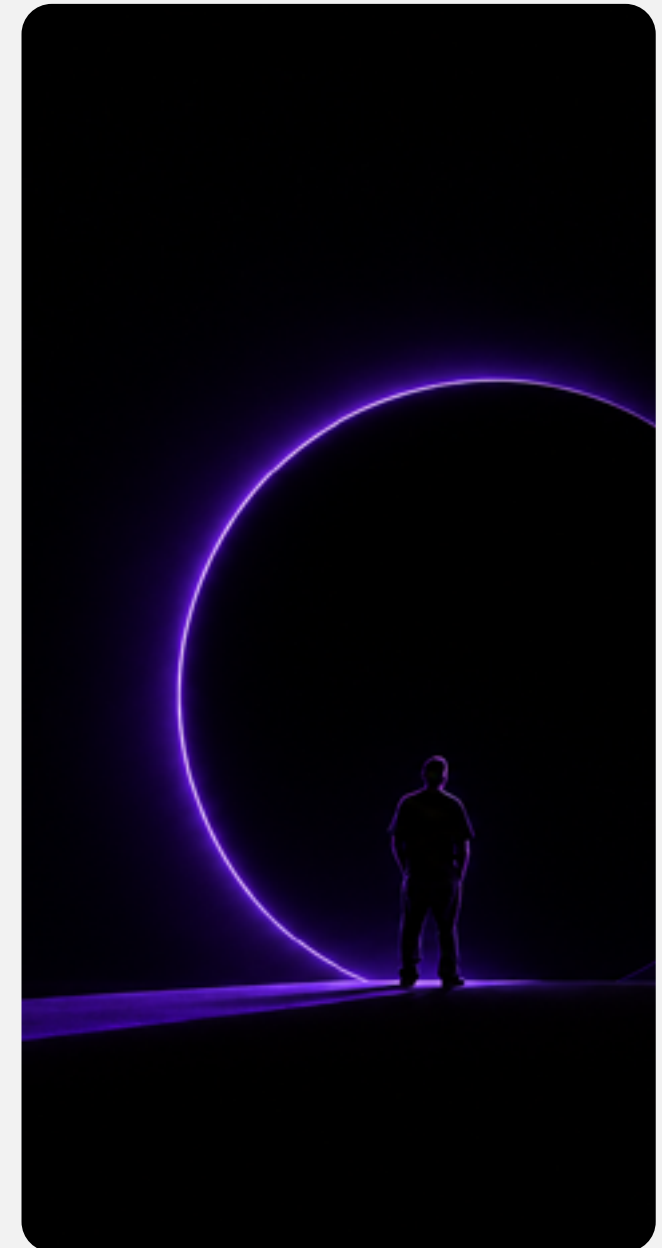
Así, el valor pasa a concentrarse en la capacidad de coordinar todos estos elementos de forma coherente a lo largo de todo el ciclo de vida del pago.

Esta capacidad se convierte en un factor crítico para reducir fricciones, simplificar la operativa y mejorar la eficiencia global del sistema financiero.

El valor en los pagos B2B se concentra en la capacidad de orquestar el ciclo completo del pago, no solo en ejecutar sus partes.

“Desde la experiencia de una compañía como Repsol, entendemos que el verdadero salto de valor ya no está únicamente en ejecutar el pago, sino en conciliarlo, gestionarlo y orquestarlo a lo largo de todo su ciclo de vida.”

Alberto Mendoza
Medios de Pago - D.
Performance, Inteligencia de
negocio y Modelo operativo
Repsol





Reconfiguración del sistema





La conectividad directa sustituye al pago como proceso operativo

El cambio más relevante en los pagos corporativos no estará en los instrumentos, sino en el lugar que ocupan en la operativa empresarial. La ejecución del pago dejará progresivamente de ser una acción independiente para integrarse como una consecuencia automática de los procesos de negocio.

En este nuevo modelo, la ejecución del pago se traslada a los propios sistemas empresariales, como los ERP, las herramientas de tesorería o las plataformas de gestión, eliminando la necesidad de operar a través de interfaces bancarias tradicionales. El usuario deja de “hacer un pago” para pasar a gestionarlo de forma integrada en su operativa diaria.

La conectividad directa entre sistemas y entidades financieras se consolida como el canal principal de operación, reduciendo la intervención manual, minimizando el riesgo de error y mejorando la eficiencia del proceso. El pago pierde visibilidad operativa, pero gana en control, trazabilidad y capacidad de automatización.

Este cambio responde a una demanda clara por parte de las empresas.

No buscan nuevas interfaces, sino la eliminación de fricciones operativas. La reducción de accesos manuales, la integración end to end y la ejecución automática se convierten en condiciones básicas del modelo.

A ello se suma la convergencia de vectores estructurales.

La implantación de la factura electrónica obligatoria en España impulsa la digitalización completa del ciclo factura-cobro-pago, mientras que el avance del embedded finance y la integración de funcionalidades de pago en software empresarial consolidan un modelo en el que el pago deja de ser un proceso separado para convertirse en una capacidad nativa del sistema.

La ejecución del pago se integra en los sistemas empresariales y deja de ser una acción independiente para convertirse en una consecuencia automática del proceso financiero.





Hacia un modelo multirrail y contextual

El pago corporativo no estará definido por la consolidación de un único método dominante, sino por la convivencia estructural de múltiples instrumentos que se utilizan de forma complementaria en función del contexto de cada operación.

El mercado avanza hacia un modelo en el que transferencias, pagos instantáneos, tarjetas (especialmente virtuales) y nuevas soluciones embebidas coexisten como alternativas dentro de un mismo entorno operativo. Lejos de sustituirse entre sí, cada instrumento responde a necesidades específicas del negocio.

Esta evolución ya es visible. Las tarjetas virtuales están ganando peso como herramienta de control en entornos corporativos, mientras que pagos cuenta a cuenta, especialmente las transferencias instantáneas, experimentan una fuerte expansión. Ambas tipologías conviven y se utilizan en función del contexto, proveedor, importe, urgencia, coste o requisitos de control.

En este contexto, la elección del medio de pago deja de ser una decisión estática para convertirse en una variable operativa más, ajustada en cada caso a las condiciones de la transacción. El pago se adapta al negocio, y deja de condicionarlo.

Este cambio redefine también el posicionamiento de los actores del ecosistema. El valor ya no reside únicamente en ofrecer acceso a un determinado instrumento, sino en facilitar su uso adecuado en función del contexto. La capacidad de gestionar esta diversidad y traducirla en eficiencia operativa se convierte en un elemento diferencial.

Sin embargo, esta evolución no será homogénea. El grado de adopción de modelos multirrail estará condicionado por el sector, el tamaño de la empresa y su nivel de madurez digital. Mientras algunos entornos avanzarán hacia esquemas más dinámicos y flexibles, otros mantendrán durante más tiempo modelos más estandarizados, prolongando la coexistencia de ambos enfoques en el mercado.

El modelo multirrail permite adaptar el método de pago al contexto de cada transacción, convirtiendo la elección en una decisión dinámica.



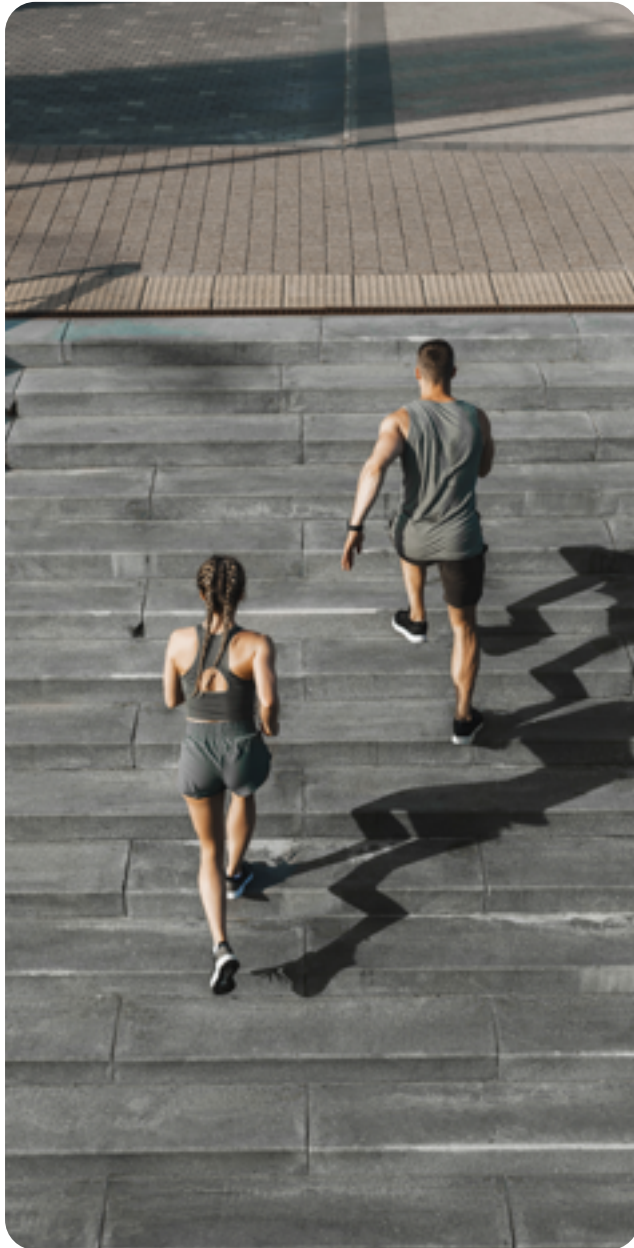


“No estamos ante una elección entre pagos entre cuentas o con tarjeta, sino ante un modelo multirraíl que debe adaptarse al contexto. El reto es ofrecer soluciones que, en función del vertical, el tipo de empresa y la operación, utilicen el medio de pago más eficiente en cada momento.”

Alejandro Banegas

VP & Head of Digital Partners

Mastercard



De la automatización hacia la toma de decisiones inteligente

A medida que la automatización de procesos se generaliza, el siguiente salto se desplaza hacia la capacidad de aplicar inteligencia sobre el flujo de pagos. Ya no se trata solo de ejecutar de forma automática, sino de decidir de forma dinámica en función del contexto operativo.

Este cambio responde a una operativa cada vez más compleja. Las empresas gestionan múltiples proveedores, instrumentos, geografías y condiciones de pago de forma simultánea, lo que hace inviable una gestión manual o basada en decisiones estáticas. La disponibilidad de datos en tiempo real y el avance de modelos de open finance permiten trasladar esta lógica de decisión al propio sistema.

La aplicación de reglas de negocio, analítica avanzada e inteligencia artificial permite seleccionar el método de pago más adecuado en cada caso, optimizar costes y tiempos, reforzar el control del riesgo y anticipar necesidades operativas y financieras.

Este enfoque ya comienza a materializarse en soluciones concretas. Algunas entidades están introduciendo asistentes financieros basados en inteligencia artificial capaces de recomendar el método de pago más eficiente en cada transacción en función de múltiples variables. En paralelo, emergen modelos en los que sistemas automatizados no solo recomiendan, sino que pueden iniciar operaciones en nombre del usuario, lo que plantea nuevos retos en términos de control, autenticación e intención.

El valor deja de estar en procesar pagos y se traslada a la capacidad de decidir sobre ellos, consolidando un modelo en el que la optimización del flujo financiero se produce de forma continua y automática.

La ventaja competitiva deja de estar en ejecutar mejor los pagos para situarse en decidir mejor sobre ellos.

“El reto no es solo automatizar procesos, sino eliminar la manualidad que todavía existe en muchas operativas.”

José Luis Ortega
Director Comercial & Desarrollo de Negocio
Diners Club Spain



Un ecosistema colaborativo, especializado y competitivo

La transformación del pago B2B reconfigura el ecosistema hacia una estructura más distribuida, en la que ningún actor puede cubrir de forma eficiente todas las dimensiones del proceso.

La combinación de infraestructura, datos, integración y capacidad de decisión hace inviable un modelo en el que un único participante controle toda la cadena de valor.

Como resultado, el ecosistema se vuelve más interdependiente. Bancos, fintechs, plataformas tecnológicas y proveedores de software compiten en determinados ámbitos mientras colaboran en otros, configurando un entorno en el que la cooperación deja de ser puntual para convertirse en estructural.

Al mismo tiempo, las fronteras tradicionales entre categorías tienden a diluirse. Entidades financieras amplían su propuesta hacia servicios de valor añadido, mientras que fintechs, plataformas SaaS y proveedores tecnológicos integran capacidades financieras dentro de soluciones más amplias.

Este proceso, impulsado por modelos basados en APIs, da lugar a un ecosistema más modular, en el que las capacidades se combinan de forma flexible.





El control del pago deja de estar en quien lo ejecuta para situarse en quien decide, integra u orquesta.

En paralelo, la especialización se consolida como una de las principales vías de posicionamiento. Los actores orientan su propuesta hacia segmentos, verticales o casos de uso concretos, adaptando sus capacidades a necesidades operativas cada vez más específicas. La diferenciación ya no se logra por amplitud, sino por la capacidad de resolver mejor un problema determinado.

En este contexto, emergen nuevos puntos de control del valor. La capacidad de integrarse en la operativa del cliente y de influir

en la decisión sobre el pago se consolida como un elemento diferencial frente a la mera ejecución de la transacción.

Como resultado, la ventaja competitiva deja de depender de la escala o del acceso a un instrumento, para situarse en la capacidad de ocupar posiciones clave dentro del flujo financiero del cliente. Quienes controlen la integración, la lógica de decisión o la relación operativa con el cliente serán los que concentren mayor capacidad de influencia en el ecosistema.



Prioridades estratégicas para los actores del ecosistema

El riesgo ya no es quedarse atrás tecnológicamente, sino no ocupar una posición clara dentro del nuevo modelo. La decisión estratégica no pasa por desarrollar más capacidades, sino por definir qué papel se quiere desempeñar dentro del ecosistema y en qué capa del flujo financiero se aspira a capturar valor.

En este nuevo contexto, la clave no estará en ofrecer más, sino en resolver mejor. Los actores que consigan reducir la complejidad percibida por el cliente y traducir capacidades avanzadas en soluciones utilizables serán los que logren consolidar su posición en el mercado.

La ventaja no estará en tener más capacidades, sino en ocupar la posición adecuada dentro del flujo financiero del cliente.

INTEGRACIÓN

La primera prioridad es asegurar presencia en el punto donde se origina la operativa.

Esto implica integrarse en los sistemas y plataformas en los que las empresas gestionan su actividad diaria. Quedar fuera de ese entorno supone perder relevancia, independientemente de la capacidad transaccional disponible.

AUTOMATIZACIÓN

La automatización deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición de entrada.

La propuesta de valor deberá centrarse en eliminar fricción de forma tangible a lo largo de todo el ciclo de pago, no solo en su ejecución, sino también en los procesos asociados.

MULTIRRAIL

Operar en un entorno multirrail exige capacidades de decisión, no solo de procesamiento.

La capacidad de seleccionar de forma dinámica el método de pago más adecuado en cada contexto se convierte en un elemento diferencial dentro del mercado.

DATO

El uso del dato evoluciona desde la visibilidad hacia la generación de inteligencia accionable.

Transformar información en decisiones automáticas, ya sea para optimizar costes, gestionar el riesgo o anticipar necesidades financieras, refuerza la posición dentro del flujo operativo del cliente.

EXPERIMENTACIÓN

La diferencia vendrá marcada por la capacidad de ejecutar.

En un entorno donde las capacidades ya existen, los actores deberán avanzar hacia modelos de experimentación continua, probando, ajustando y escalando nuevas propuestas antes de que se consoliden como estándar de mercado.

ADOPCIÓN

La adopción se consolida como uno de los principales retos.

La complejidad de integración, el coste y la falta de conocimiento siguen limitando el despliegue de muchas soluciones, especialmente en pymes. Simplificar la experiencia de implementación y uso será tan relevante como la propia funcionalidad.



Cambio en las expectativas del cliente ante este nuevo modelo

El principal cambio está en la forma en que las empresas entienden y gestionan el pago. Deja de ser una tarea operativa para convertirse en una herramienta de decisión dentro de la gestión financiera.

El foco ya no está solo en ejecutar correctamente las transacciones, sino en utilizar el flujo de pagos como palanca para optimizar la liquidez, mejorar el control y anticipar necesidades operativas y financieras.

Este cambio se refleja especialmente en la evolución del rol de la tesorería.

La función deja de ser predominantemente operativa para asumir un rol más estratégico, con mayor implicación en la definición de procesos, herramientas y decisiones financieras. El perfil del tesorero se vuelve más proactivo, más tecnológico y más orientado a la optimización continua.

Como consecuencia, el nivel de exigencia hacia los proveedores de pago aumenta de forma significativa.

La tolerancia al error tiende a cero y la intervención manual deja de ser aceptable en procesos críticos, elevando el estándar de lo que se considera una solución válida en el mercado.

Las empresas demandan herramientas que les permitan entender mejor su operativa, tomar decisiones informadas y mantener control continuo sobre sus flujos financieros. La visibilidad, la trazabilidad y la capacidad de anticipación se convierten en elementos clave.

En este contexto, el valor de las soluciones se mide cada vez más por su capacidad de aportar inteligencia y facilitar la gestión en entornos complejos, más que por la incorporación de nuevas funcionalidades aisladas.

El estándar del mercado se desplaza desde la eficiencia operativa hacia la capacidad de aportar valor en la gestión.

Los actores que consigan posicionarse como facilitadores de decisión, y no solo como ejecutores, estarán mejor situados para responder a las nuevas expectativas del cliente.

El pago deja de ser una tarea operativa para convertirse en una herramienta de decisión dentro de la gestión financiera.



La adopción será progresiva y desigual en el tejido empresarial

La evolución del mercado no será homogénea.

La brecha entre lo que es técnicamente posible y la capacidad real de las empresas para integrarla en su operativa, seguirá marcando el ritmo de adopción de nuevas capacidades de pago.

Las grandes corporaciones, con mayor madurez digital y capacidad de integración, avanzarán más rápidamente hacia modelos automatizados e integrados. Sin embargo, una parte relevante del tejido empresarial continuará operando durante más tiempo con esquemas más tradicionales.

Esta diferencia no responde solo a una cuestión de inversión, sino a factores estructurales.

La complejidad de los entornos tecnológicos existentes, la dependencia de sistemas legacy, la fragmentación de herramientas y la dificultad de priorizar proyectos de pagos frente a otras iniciativas ralentizan la adopción incluso cuando el valor es evidente.

Además, en muchas organizaciones el pago sigue siendo una función operativa que solo gana visibilidad cuando genera problemas, lo que limita su capacidad para convertirse en una prioridad real dentro de la organización.



El reto ya no es desarrollar nuevas capacidades, sino hacerlas adoptables a escala.

El reto del mercado no será tanto desarrollar nuevas capacidades como hacerlas accesibles y desplegables a escala. La simplificación de la integración, la estandarización de interfaces y la capacidad de abstraer la complejidad tecnológica serán elementos clave para acelerar su adopción, especialmente en pymes.

Al mismo tiempo, la confianza se consolida como un factor determinante. En un entorno marcado por el aumento del fraude

y la creciente sofisticación de los riesgos, las empresas priorizan la seguridad por encima de cualquier otra variable, lo que condiciona la adopción de nuevas soluciones.

Como resultado, la evolución del mercado no será lineal, sino progresiva y por capas, combinando innovación en los segmentos más avanzados con modelos más conservadores en el resto del tejido empresarial.



Estructura del nuevo modelo de pagos B2B

LO QUE DESAPARECE

Un modelo basado en la ejecución manual del pago, dependiente de interfaces bancarias, procesos fragmentados y validaciones posteriores.

Pierde peso la lógica de elección estática de instrumentos, en la que una empresa opera siempre con el mismo medio de pago, así como la visión del pago como un evento aislado, desconectado del resto del proceso financiero.

También queda atrás un enfoque centrado exclusivamente en la transacción, con baja trazabilidad, conciliación manual y escasa capacidad de explotación del dato.

Del mismo modo, se diluye la idea de que un único tipo de actor pueda cubrir de forma integral toda la cadena de valor.

LO QUE EMERGE

Un modelo en el que el pago se integra directamente en los sistemas empresariales y se ejecuta de forma automatizada como parte del proceso financiero. La lógica evoluciona hacia un entorno multirrail, donde distintos instrumentos conviven y se utilizan de forma dinámica en función del contexto de cada transacción.

Ganan protagonismo la orquestación, la aplicación de reglas de negocio y la toma de decisiones apoyada en datos, permitiendo optimizar cada pago en tiempo real. El dato se convierte en un activo central, conectando el pago con su contexto operativo y habilitando visibilidad, control y capacidad de anticipación.

Al mismo tiempo, se consolida un ecosistema más abierto y distribuido, en el que los pagos se integran como una funcionalidad dentro de plataformas, software empresarial y modelos de embedded finance, difuminando las fronteras tradicionales del sector.

LO QUE SE MANTIENE

La necesidad de control, seguridad y fiabilidad como condiciones básicas del sistema. En un entorno de mayor complejidad y automatización, estos elementos no pierden relevancia, sino que se refuerzan como criterios fundamentales de adopción y confianza.

La eficiencia operativa, la optimización de costes y la gestión de la liquidez seguirán siendo los principales drivers en la toma de decisiones, independientemente del grado de sofisticación alcanzado.

Asimismo, se mantendrá la heterogeneidad del mercado. La diversidad de sectores, tamaños de empresa y casos de uso seguirá impidiendo una estandarización completa, obligando a adaptar soluciones a contextos específicos.

IMPACTO EN EL ECOSISTEMA

La capacidad de capturar valor se desplaza hacia los actores que logren integrarse en la operativa del cliente y posicionarse en los puntos clave de decisión y control del flujo financiero.

En particular, ganan relevancia quienes combinan tres capacidades: presencia en el entorno donde se origina la operación, capacidad de orquestar múltiples métodos de pago y habilidad para transformar datos en decisiones.

Esto incluye tanto a plataformas y proveedores tecnológicos con acceso directo al flujo operativo, como a entidades financieras y fintechs que evolucionen su propuesta hacia modelos más integrados, colaborativos y orientados a la gestión.

En este escenario, la ventaja no vendrá dada por procesar más pagos, sino por influir en cómo, cuándo y por qué se ejecutan.



El **nuevo modelo** no se define por cómo se ejecuta el pago, sino por quién controla su integración, decisión y gestión dentro del proceso financiero.



¿Cómo evolucionará el pago corporativo a tres años?

“El futuro irá de la mano de la colaboración. Las empresas van a encontrar agentes, no sé si con la cara de una entidad financiera o de un intermediario, que les abstraigan de toda la complejidad del mundo de los pagos y faciliten su labor.”

Arturo Mac Dowell (AEFI)

“El reto para los próximos años es, por un lado, el despliegue de los cobros instantáneos, digitales, 24x7 y sin fricciones basados en el nuevo esquema europeo Request to Pay y, por otro lado, la automatización, apificación e integración end to end y en tiempo real de los pagos instantáneos entre los sistemas corporativos de la empresa y sus canales bancarios, de forma que se logre la máxima eficiencia en la gestión de la tesorería corporativa y se resuelvan algunos de los retos actuales.”

Juan Luis Encinas (Iberpay)

“Es importante que este tipo de soluciones estén mucho más democratizadas y que toda la banca española lo tenga como prioridad en su estrategia en el segmento de negocio corporativo”.

Alejandro Banegas (Mastercard)

“Veremos un avance en conectividad que acelerará que la herramienta de pago en banca digital desaparezca y que la empresa haga el pago desde su sistema.”

Carmelo Portero (Ibercaja)

“Sobrevivirán los que mejor se adapten, porque en B2B no hay un modelo estándar válido para todas las empresas, podemos especializarnos.”

José Luis Ortega (Diners Club Spain)

“Menos separación entre pago, software y control financiero. Las empresas ya no querrán herramientas sueltas, sino flujos conectados con más automatización y visibilidad en tiempo real.”

Miguel Real (PayPal)

“Lo que no va a cambiar en el futuro es la necesidad de las compañías en la búsqueda de la eficiencia de procesos, en costes y en usabilidad.”

Pedro Gaviña (Iberia)

“La capacidad de orquestar herramientas y establecer reglas será una de las claves en el mundo de los pagos.”

Víctor de las Heras (Traton Financial Services Ibérica)

“En el medio - largo plazo, creo que vamos a ver a tesoreros manejando stablecoins puesto que suponen una herramienta potente para protegerse de los cambios de moneda y, además, facilitan los pagos especialmente en entornos internacionales con transacciones cross-border”.

Enrique Álvarez (Nuek)

La opinión de los expertos

Más allá de las tendencias analizadas, existe un consenso claro entre los expertos del sector sobre la dirección que tomará el pago corporativo en los próximos años. La integración en los sistemas empresariales, la automatización de extremo a extremo, la toma de decisiones basada en datos y la necesidad de simplificar la complejidad operativa se consolidan como los ejes sobre los que evolucionará el mercado.

“El futuro de los pagos B2B no será un modelo único, sino un ecosistema orquestado, donde la gestión del dato transaccional, la conciliación automática y la integración con los sistemas corporativos marcarán la diferencia.”

Alberto Mendoza (Repsol)

“Los particulares ya no quieren ni ver una sucursal bancaria. Las empresas no quieren un solo error al año. Y una vez se cumplan esas condiciones, ya veremos quién me da el mejor servicio (es decir, end to end, no el más barato).”

Jaime Villalón (RSI)

“Va a madurar la adopción de soluciones de pago con una usabilidad más democrática y será más fácil que el contexto determine el medio de pago que se utiliza.”

Eva Ruiz (Visa)

“Veremos pagos completamente integrados en el software empresarial; reducción drástica de la intervención manual; visibilidad financiera casi en tiempo real y pagos como triggers de procesos de negocio.”

Manuel Mesa (Emotion Mobility)

“La multiestrategia y entender al cliente en tiempo real: esa es la clave de futuro.”

José Luis Nevado (Sipay)



En conjunto, estas visiones apuntan hacia un modelo en el que el pago deja de ser un proceso para convertirse en una **capacidad integrada**, inteligente y cada vez más invisible dentro de la operativa empresarial.



La nueva ventaja estará en **conectar** operación, dato y decisión.

Desde Nuek, el futuro del pago corporativo no se entiende como una batalla entre instrumentos, sino como una evolución hacia modelos integrados, multirrail y gobernables. La oportunidad está en ayudar a bancos, fintechs, corporates y plataformas a transformar el pago en una capacidad operativa: conectada, trazable, verificable, automatizable y útil para la toma de decisiones.

For the journey

