



Retos y oportunidades estratégicas para entidades financieras derivadas del cambio de paradigma en la industria de Pagos

[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

Julio 2024

Los pagos suponen un *driver* de ingresos cada vez más potente, lo que implica un cambio de paradigma: de medio puramente instrumental a línea de negocio

36,4%

% incrementos medio anual de ingresos bancarios globales relacionados con pagos durante el período de 2022 con proyección a 2026

Este cambio de paradigma crea un espacio que tiene que ser aprovechado por los *players*, sobre todo entidades financieras, para ser **capaces de adoptar eficientemente las oportunidades** derivadas de las tendencias actuales dentro del ecosistema

Nuevos métodos de pago como Wallets y BNPL se espera que incrementen su cuota de mercado sobre métodos tradicionales como tarjetas y efectivo tanto en e-commerce como en puntos de venta tradicionales físicos

54%; 43%

% cuota global de mercado en transacciones en e-commerce y punto de venta respectivamente de digital wallets con proyección para 2026

17%

% incremento medio anual del volumen de transacciones cashless en el mundo desde 2013 con proyección a 2026

La reducción de uso de efectivo está dejando paso a una economía cashless en la que una infraestructura de pagos digital, dinámica y robusta se torna necesaria, con un requerimiento de adaptación continuo por parte de los proveedores de pago, incluidos los bancos

El crecimiento continuo en pagos B2B pone en evidencia que tales formas de pago también presentan oportunidades de disrupción digital, transparencia y agilidad

8%

% incrementos medio anual de pagos B2B (entre empresas) en Europa desde 2022 con proyección a 2031

601

Millones de usuarios esperados en Europa de medios de pagos digitales en 2027

Los **clientes**, que tienden a aumentar en cantidad, **recurren cada vez más a menudo a los medios de pago digitales** para sus transacciones adaptándose a sus necesidades y cambios en estilo de vida

La digitalización y la adopción de soluciones tecnológicas en el ámbito financiero impulsado sobre todo por nuevos *players* ha contribuido al **buen desempeño de los pagos transfronterizos** en general, creando oportunidades

6,2%

% incremento medio anual de ingresos de pagos transfronterizos (B2B, B2C) y Financiación del comercio documentario desde 2016 hasta 2022

Fuente: KPMG Análisis e investigación de mercado incluyendo fuentes como Statista, FIS entre otras

Este crecimiento en la industria de pagos viene marcado por tendencias globales, derivadas de la tecnología emergente y la demanda de los usuarios...

<p>01</p> <p>Cashless</p>  <p>La reducción de uso de efectivo está dejando paso a una economía <i>cashless</i> en la que una infraestructura de pagos dinámica y robusta se torna necesaria</p>	<p>02</p> <p>Inmediatez en pagos</p>  <p>Los pagos <i>Account to Account</i>, los <i>instant payments</i> y los <i>wallets</i> digitales son producto del apetito del mercado por mayor inmediatez en las transacciones, en expansión</p>	<p>03</p> <p>Mayor Digitalización</p>  <p>Pilar fundamental del sector para cumplir las expectativas crecientes de consumidores y empresas, y para poder gestionar los crecientes volúmenes de negocio</p>	<p>04</p> <p>Multicanalidad</p>  <p>El cambio en los hábitos de consumo ha fomentado la multicanalidad para permitir a los consumidores realizar transacciones a través de canales digitales y físicos</p>	<p>05</p> <p>Crecimiento en pagos B2B</p>  <p>El B2B es el sector de mayor atractivo para la banca al tener un volumen de transacciones y un crecimiento mayor al C2C y al B2C, conduciendo a mayores ingresos</p>
<p>06</p> <p>Pagos crossborder más digitales, rápidos</p>  <p>El aumento de las transacciones B2B transfronterizas representa una oportunidad para los bancos, dada la complejidad, los requisitos regulatorios que implican tarifas más altas</p>	<p>07</p> <p>Mayor cooperación entre players</p>  <p>Colaboración de banca, <i>fintechs</i> y otros actores es fundamental para innovar y ofrecer soluciones más integradas y eficientes que respondan a las necesidades actuales</p>	<p>08</p> <p>Foco en crecimiento inorgánico/M&A</p>  <p>La banca nacional e internacional crece mediante la inversión en nuevas compañías para complementar su oferta de productos y eficientar sus procedimientos internos</p>	<p>09</p> <p>Presión y dinamismo regulatorio</p>  <p>La regulación ha evolucionado con rapidez los últimos años, apuntando a la interoperabilidad y la instantaneidad para adaptarse a las necesidades de los consumidores</p>	<p>10</p> <p>Necesidad de mayor seguridad y medidas antifraude</p>  <p>Tecnologías como verificación de identidad, análisis de comportamiento, uso de IA y monitoreo de <i>blacklist</i>, se despliegan para prevenir el fraude y minimizar el riesgo</p>

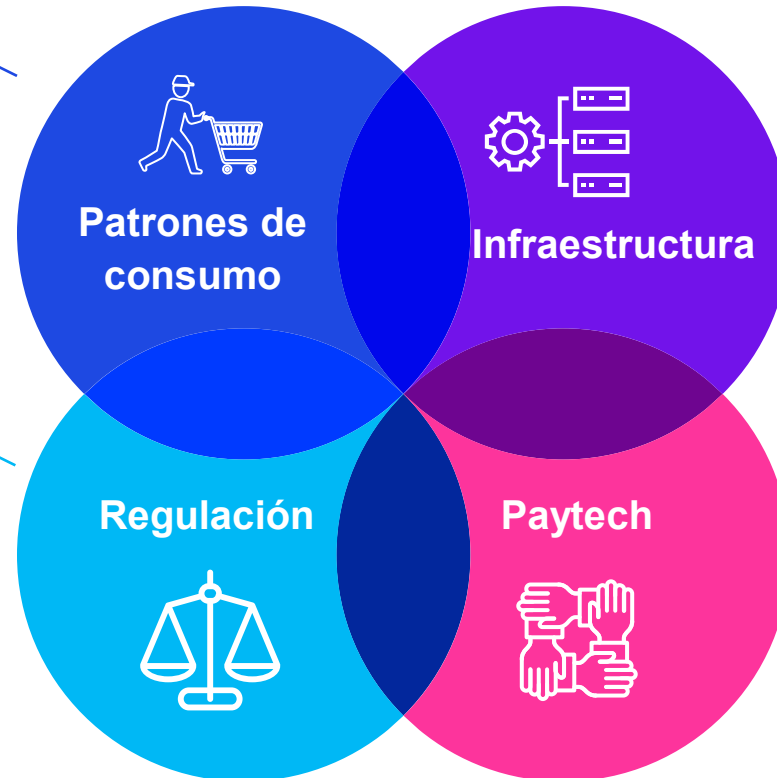
... determinados por cambios en patrones de consumo, más presión en infraestructura, mayor integración con PayTechs, y más dinamismo regulatorio

Demanda de pagos digitales, inmediatos y seguros

El cambio generacional trae consigo una demanda de productos alineados con los patrones de consumo de las nuevas generaciones

Marco regulatorio adaptativo

Tiene un rol activo derivado de las dinámicas de mercado. En consecuencia, es un *back and forth* entre incumbentes, *paytech* y organismos regulatorios nacionales y supranacionales



Raíles actualizados para encauzar los pagos

La infraestructura tecnológica es la base sobre la que todos los *players* de pagos se apalancan para llevar a cabo sus modelos de negocio, con la necesidad de innovar e invertir en recursos

Dinamismo y cooperación entre *players*

Ecosistema en el que la cadena de valor está fragmentada así que los distintos *players* están 'condenados a entenderse' en un mercado dinámico, marcado por adquisiciones verticales

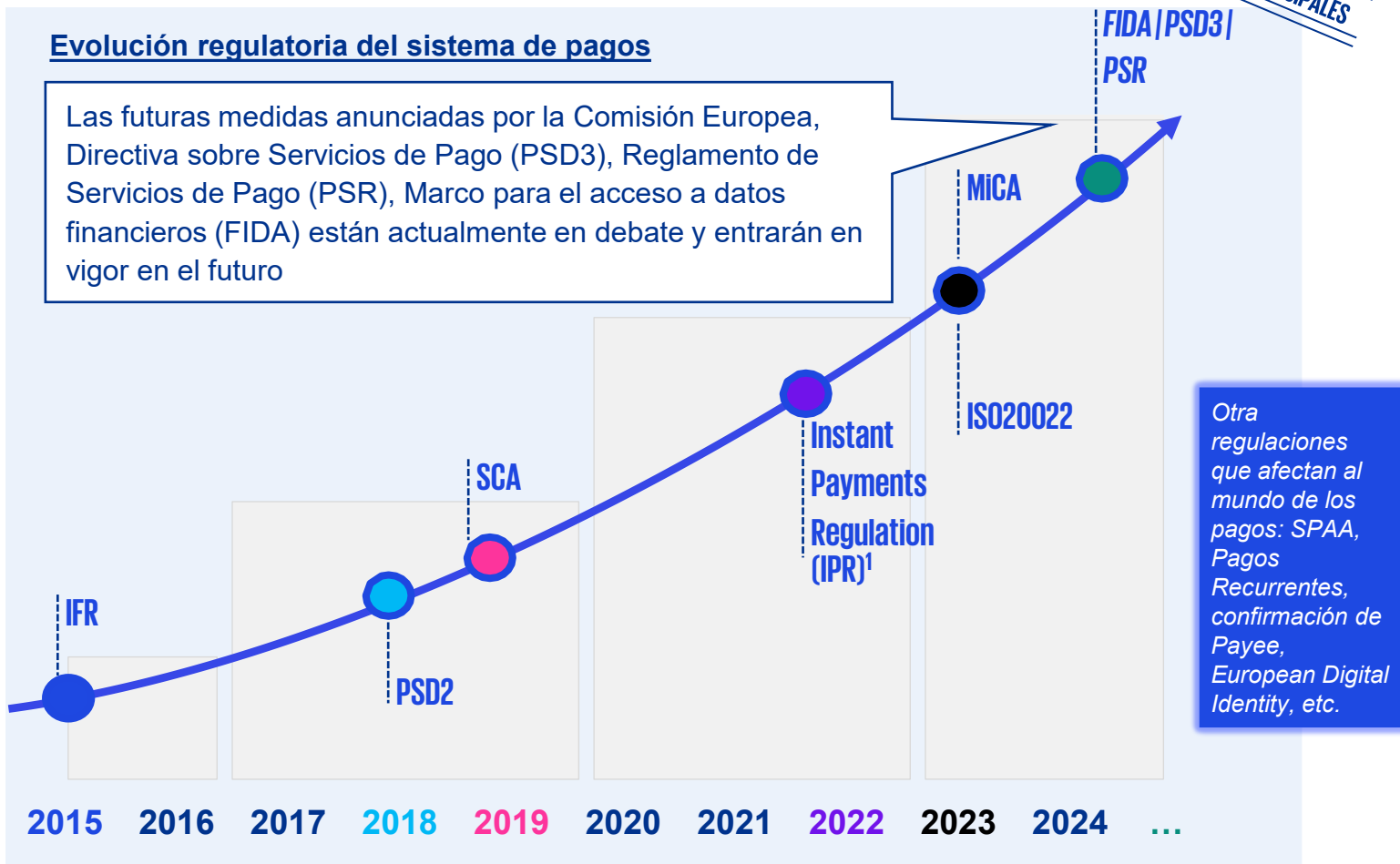


La regulación de la industria de pagos acompasa el dinamismo de la misma para ajustarse a consumidores y proveedores de servicios que junto con...

El futuro de la regulación de los pagos apunta hacia la *interoperabilidad e instantaneidad*

... en un mercado que ha ido integrando los distintos *players* y abriéndose a los nuevos, con el firme propósito de proteger al consumidor fomentando la innovación tecnológica. Las entidades tienden a usar la regulación con base para apuntalar el desarrollo de nuevas estrategias de negocio.

¹ Redactada en 2022, aprobada en 2024





...la evolución en los patrones de consumo ha derivado en la necesidad de adaptar los negocios y la manera de aceptar transacciones a nuevos requerimientos...

La Generación Z, también conocida como *Centennials*, abarca a las personas nacidas entre 1997 y 2012. Se caracterizan por ser:



Proclives a los pagos móviles: Prefieren usar sus teléfonos inteligentes para realizar pagos en lugar de efectivo o tarjetas tradicionales.



Amantes de lo digital: Adoptan rápidamente nuevos métodos de pago digitales como PayPal, Apple Pay y Google Pay



Conscientes de la seguridad: Se preocupan por la seguridad de sus datos y buscan opciones de pago confiables y transparentes



Impacientes: Esperan que los pagos sean rápidos, fáciles y sin complicaciones

Preferencias de pago

Patrones de consumo

70%

67%

44%

78%

57%

66%

Pagos Móviles

El 70% de los miembros de la generación Z utiliza *smartphones* para pagos¹

Nativos digitales

El 67% usan al menos un método digital para sus pagos²

Cashless

El 44% de la población de generación Z ya no usa efectivo³

Compras online

El 78% de los *centennials* compra online al menos una vez a la semana⁴

Impulsivos

El 57% ha realizado una compra impulsiva en el último mes⁵

Sostenibles

El 66% de los Z está dispuesto a pagar más por productos sostenibles⁶

¹ GlobalData; ² Mastercard; ³ Visa ⁴ eMarketer; ⁵ Klarna; ⁶ Nielsen



...y todo ello se refleja en un **ecosistema de pagos** compuesto por numerosos *players* integrados transaccionalmente y **capa de infraestructura transversal...**

Cumplimiento regulatorio continuo



BANCO DE ESPAÑA
Eurosistema



No exhaustivo

Bigtech



Pasarelas de pagos



Emisores / Adquirentes (Bancos)



Merchants



Seguridad, fraude y AML



Cadena de valor de pagos - Desde la infraestructura a los usuarios

Infraestructura

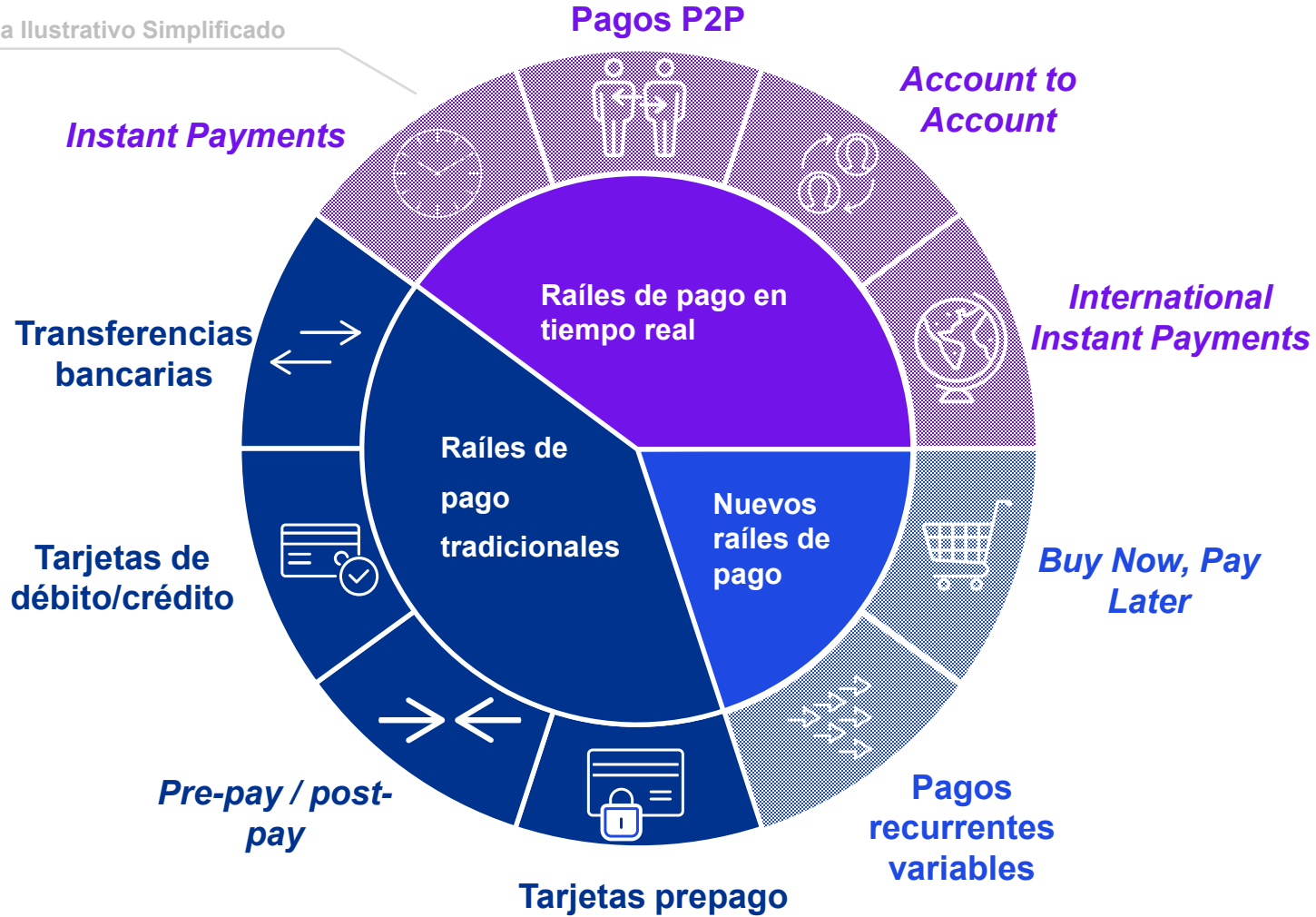


En un ecosistema de pagos en constante evolución, **la entrada de nuevos actores Bigtech y Paytech está redefiniendo la cadena de valor.** Para mantenerse competitivos, los *players* **están potenciando la integración y la interoperabilidad**, tratando de adaptarse ágilmente a las dinámicas cambiantes del mercado



...la cual ha sido aprovechada por las Paytechs para la expansión de *medios de pago*, apalancándose en capacidades técnicas más novedosas y flexibles

Diagrama Ilustrativo Simplificado



La **infraestructura tecnológica** es la base que permite el desarrollo y la adopción de las nuevas tendencias de pagos, transformando la forma en que las personas y las empresas realizan sus transacciones financieras. Además de ser el pilar para el desarrollo de la industria, aporta los siguientes **beneficios**:

- Mayor eficiencia y rapidez en los pagos
- Mayor seguridad y transparencia en las transacciones
- Mayor comodidad y accesibilidad para los usuarios
- Mayor competencia e innovación en la industria financiera

En este contexto, los bancos están decidiendo qué estrategia de posicionamiento en pagos tomar, entre defensiva u ofensiva, para atacar las tendencias de mercado

Posición defensiva

Un banco adopta una posición defensiva cuando **prioriza la estabilidad y minimización de riesgos**, enfocándose en **mejorar y proteger sus operaciones y servicios existentes**, viendo pagos como un medio puramente instrumental

Ejemplos

- Adopción normativa **reactiva**
- Modelo operativo **estático**
- Tecnología **contrastada**
- Gestión de **riesgo estándar**
- Procesos de selección **lentos**

Posición ofensiva

Un banco adopta una posición ofensiva cuando **busca de manera activa crecimiento y ventaja competitiva** en el mercado, **invirtiendo en innovación y tecnologías emergentes**, viendo pagos como un motor de generación de ingresos

Ejemplos

- **Sandbox** regulatorio
- Modelo operativo **dinámico**
- Tecnología **disruptiva**
- Gestión de **riesgo adaptativa**
- **Contratación constante**

Los principales *players* del sector suelen tener un **modelo híbrido** con posiciones defensivas en ciertas dimensiones y ofensivas en otras respecto a su modelo de pagos

Estrategia & Producto

Tecnología

Regulación

Datos

Equipo y Organización

Riesgos y Fraude

Es relevante que los bancos definan su posicionamiento en los principales ámbitos con el objetivo de asegurar su competitividad y sostenibilidad futura

Cómo adoptar una posición...

DEFENSIVA

vs

OFENSIVA

(no exhaustivo)

Estrategia & Producto	<ul style="list-style-type: none"> Enfocar la estrategia hacia mercados domésticos y existentes Consolidar y optimizar las plataformas de pago existentes Mantener relaciones bancarias tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar a través de mercados internacionales con soluciones de pagos transfronterizos Crear ecosistemas de banca digital y con servicios de valor añadido
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Crear alianzas con proveedores de tecnología de pago consolidados Ofertar productos con características estándar del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar adquisiciones estratégicas de startups y paytechs innovadoras Ofertar productos de pago a nichos de mercado: pagos instantáneos con garantía, verificación de payee, pagos transfronterizos más rápidos Adoptar de manera temprana de tecnologías emergentes
Regulación	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar una posición reactiva ante los cambios regulatorios 	<ul style="list-style-type: none"> Apalancarse en regulación para potenciar nuevas vías de negocio, nuevos servicios de valor añadido e incluso desarrollo de soluciones white-label para otros players
Datos	<ul style="list-style-type: none"> Restringir el uso de datos para evitar riesgos de privacidad 	<ul style="list-style-type: none"> Explotar los datos para crear productos y servicios personalizados, integrar productos para potenciar oportunidades <i>cross-upsell</i>, crear perfiles hiper-personalizados de clientes
Equipo y Organización	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal en infraestructura existente de pagos Promover programas de desarrollo de habilidades por área 	<ul style="list-style-type: none"> Atraer talento con crecimiento rápido y entorno dinámico Invertir en formación avanzada para nuevas tecnologías de pagos Creación de unidades verticalizadas dedicadas a los pagos
Riesgos y Fraude	<ul style="list-style-type: none"> Medidas convencionales para proteger contra el fraude 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de tecnología como la IA, Machine Learning y otras para identificar y prevenir proactivamente

Se deberán evaluar los potenciales impactos a la hora de optar por un posicionamiento u otro

(ilustrativo, no exhaustivo)



Las tendencias de la industria marcan oportunidades para los bancos: su superación les permitiría diferenciarse y ofrecer nuevos servicios a los clientes...



Tecnología

Mejora de CX a través de soluciones digitales de pagos

Adopción de tecnologías (ej, blockchain, inteligencia artificial, etc.) así como embedded finance para ofrecer experiencias de pago más rápidas, seguras y personalizadas



Tecnología

Rediseño del modelo E2E de pagos

Inversión en innovación e integración de los ecosistemas de Open Banking mediante la APIficación y desarrollo de infraestructuras para procesamiento de mayor volumen de pagos en tiempos más cortos



Estrategia & Producto

Interoperabilidad en procesos y medios de pago

Integración de procesos de pago para tener interoperabilidad en compras online, compras en tienda o pagos P2P y B2B (APIs, abiertas, estandarización, etc.)



Estrategia y Producto

Desarrollo de soluciones de pagos transfronterizos instantáneos y digitales

Los pagos transfronterizos en tiempo real impulsarán la velocidad de transacción y el volumen del comercio regional así como el uso de mejores soluciones tecnológicas



Estrategia y Producto

Ampliación del portfolio de soluciones de pago

El perfil de consumidor demanda y consume nuevos tipos de pago digital como Buy Now Pay Later, Account to Account, Peer to Peer, Instant payments



Regulación

Impulso de la adopción de las nuevas regulaciones como motor estratégico

Cumplimiento con las múltiples regulaciones impactando el mundo de pagos – PSD3, FIDA, Instant Payments Regulation, etc. y usarlas como palanca de impacto en ingresos



Datos

Monetización estratégica de datos transaccionales

La monetización de datos aporta a las entidades bancarias marketing personalizado, análisis de riesgo, alianzas estratégicas y venta de datos anonimizados a terceros



Riesgos y Fraude

Diseño de nuevas estrategias y procesos para la gestión de riesgos y fraude de pagos

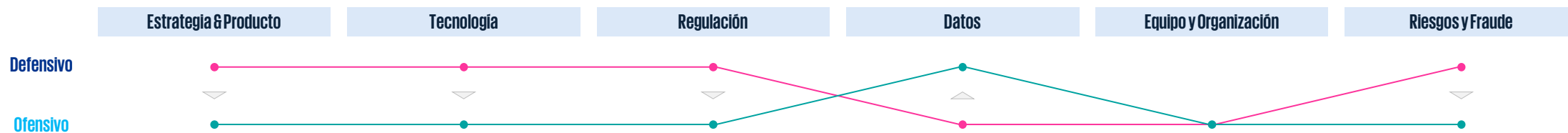
Aplicación de IA y ML para combatir el fraude en pagos: analizar mayor cantidad de datos, con mayor precisión y de forma automática, y foco en establecimiento de equipos y procesos con foco y conocimiento específico en pagos

...y para hacerlo posible, las entidades deben plantearse un procedimiento de rebalanceo de su posicionamiento de su programa y función de pagos...

(No exhaustive)



Ejemplo ilustrativo de rebalanceo del posicionamiento estratégico por dimensión tras la implantación de un Programa de Transformación de pagos:



— Posicionamiento inicial
— Posicionamiento final

...permitiéndoles conseguir beneficios **alineados con las líneas estratégicas** de las entidades financieras si se lleva a cabo de manera adecuada y exitosa

01

Reforzar la fortaleza financiera con crecimiento sostenible de ingresos

La creación de **nuevas líneas de negocio** dará acceso a los bancos a nuevos mercados y nichos de clientes, aumentando así la **captación de nuevos clientes**, permitiendo el **incremento de las acciones de cross-selling**, y facilitando la creación de **alianzas estratégicas** con nuevos players.

02

Mejorar la rentabilidad recurrente a través de la optimización de los costes

La **automatización de procesos** de pago, el **uso de tecnologías emergentes** como *Machine Learning* o *AI*, y la **inclusión de modelos de pago eficientes en el Modelo Operativo** permitirán reducir los costes operativos, **mejorando la eficiencia y la rentabilidad de los bancos.**

03

Gestión integral de los riesgos (*seguridad, fraude, cumplimiento normativo,...*)

La implementación de **tecnologías de pagos seguras** ayudará a los bancos a **mitigar riesgos asociados a fraudes y transacciones no autorizadas**; además permitirán mejorar el análisis de riesgo de clientes y transacciones.

04

Acelerar la transformación para asegurar competitividad en el futuro

La adopción de tecnología de pagos emergentes puede ayudar a los bancos a posicionarse como **líderes en innovación tecnológica**. Además, los bancos podrían apalancarse en la **transversalidad interdepartamental de pagos** y utilizarlo como **punta de lanza** para la transformación.

05

(no exhaustivo)

Fortalecer enfoque ESG gracias a la sostenibilidad en procesos y en productos

La transición hacia pagos electrónicos **fomenta prácticas más sostenibles** (ej. inclusión financiera, eficiencia energética, financiación responsable...), ayudando así a las entidades a conseguir algunos de sus **objetivos de compromiso con la sostenibilidad.**



Alberto Esteban

Socio responsable de Financial
Services Strategy & Transformación
E: albertoesteban@kpmg.es



Iñigo Otaola

Socio Financial Services
Strategy & Transformation
E: iotaola@kpmg.es



Javier Sanz

Senior Manager Financial Services
Strategy & Transformation
E: javiersanz@kpmg.es



[kpmg.es](https://www.kpmg.es)

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Document Classification: KPMG Public