



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

[kpmg.es](https://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><b>01</b></p> <p><b>Cashless</b></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><b>02</b></p> <p><b>Inmediatez en pagos</b></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><b>03</b></p> <p><b>Mayor Digitalización</b></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><b>04</b></p> <p><b>Multicanalidad</b></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><b>05</b></p> <p><b>Crecimiento en pagos B2B</b></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><b>06</b></p> <p><b>Pagos crossborder más digitales, rápidos</b></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><b>07</b></p> <p><b>Mayor cooperación entre players</b></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><b>08</b></p> <p><b>Foco en crecimiento inorgánico/M&amp;A</b></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><b>09</b></p> <p><b>Presión y dinamismo regulatorio</b></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><b>10</b></p> <p><b>Necesidad de mayor seguridad y medidas antifraude</b></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>

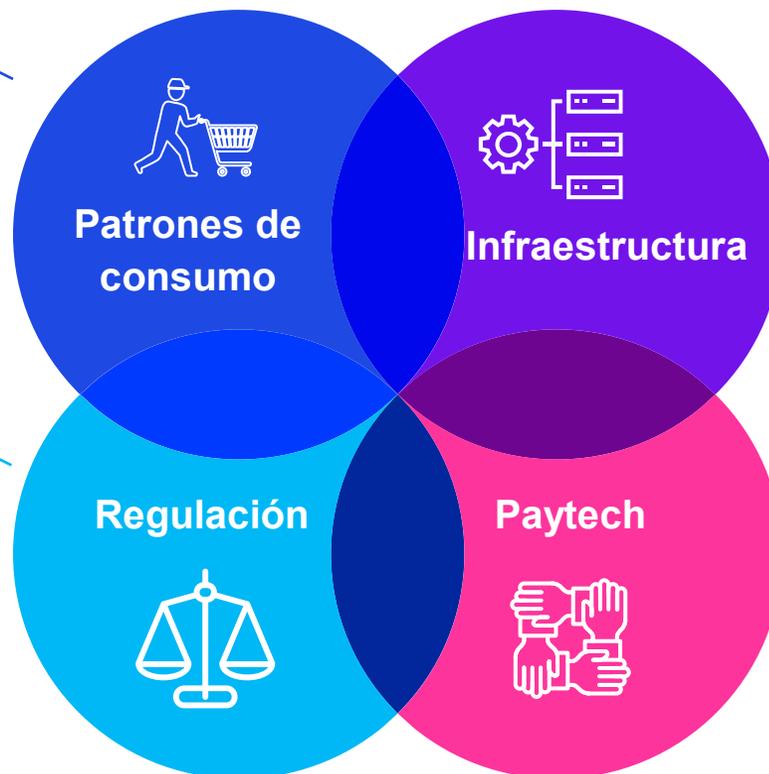
# ... determinados por cambios en patrones de consumo, más presión en infraestructura, mayor integración con PayTechs, y más dinamismo regulatorio

## 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

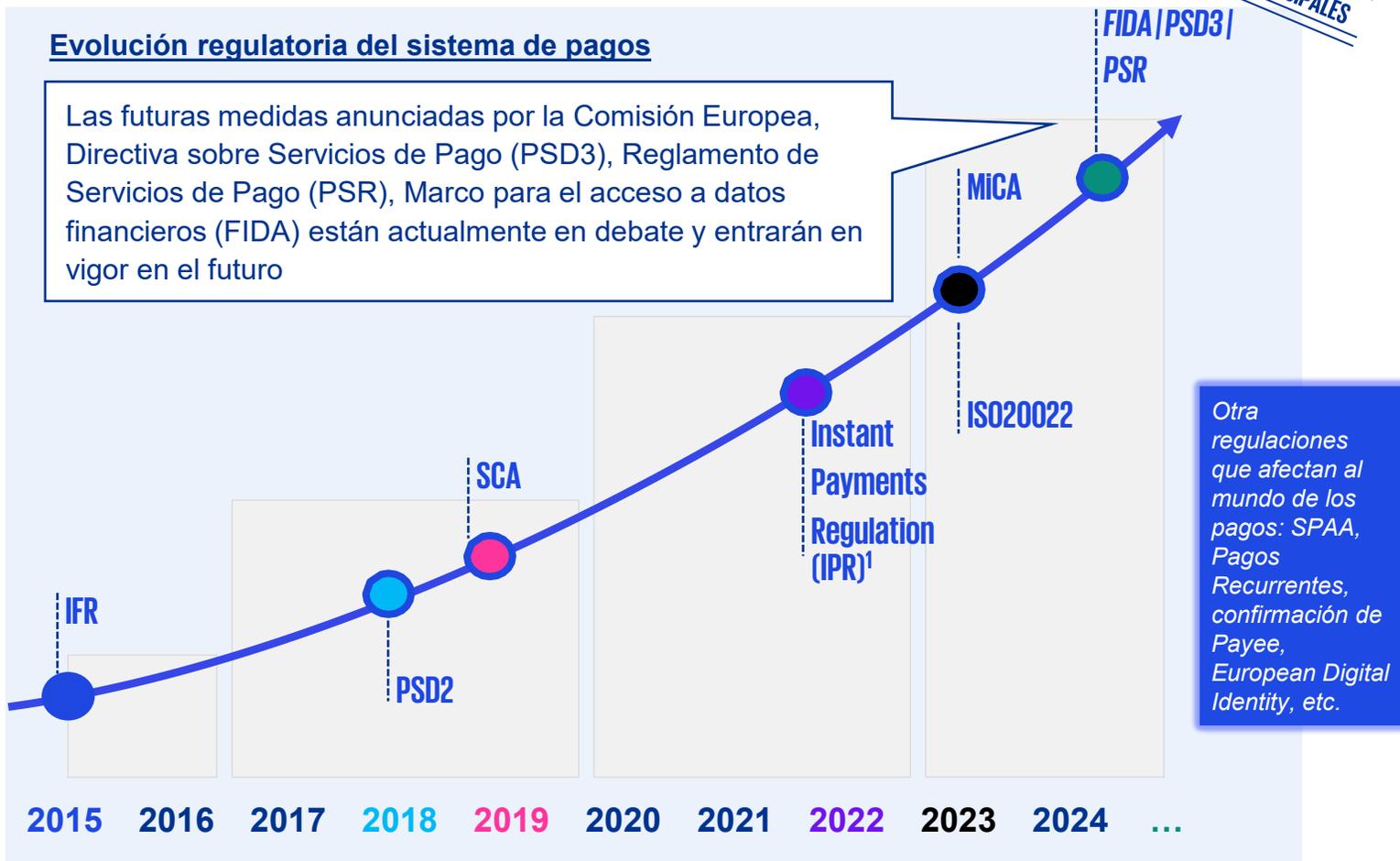


# La regulación de la industria de pagos acompasa el dinamismo de la misma para ajustarse a consumidores y proveedores de servicios que junto con...

**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.

<sup>1</sup> 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 pagos<sup>1</sup>

### Nativos digitales

El 67% usan al menos un método digital para sus pagos<sup>2</sup>

### Cashless

El 44% de la población de generación Z ya no usa efectivo<sup>3</sup>

### Compras online

El 78% de los *centennials* compra *online* al menos una vez a la semana<sup>4</sup>

### Impulsivos

El 57% ha realizado una compra impulsiva en el último mes<sup>5</sup>

### Sostenibles

El 66% de los Z está dispuesto a pagar más por productos sostenibles<sup>6</sup>

<sup>1</sup> GlobalData; <sup>2</sup> Mastercard; <sup>3</sup> Visa <sup>4</sup> eMarketer; <sup>5</sup> Klarna; <sup>6</sup> 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

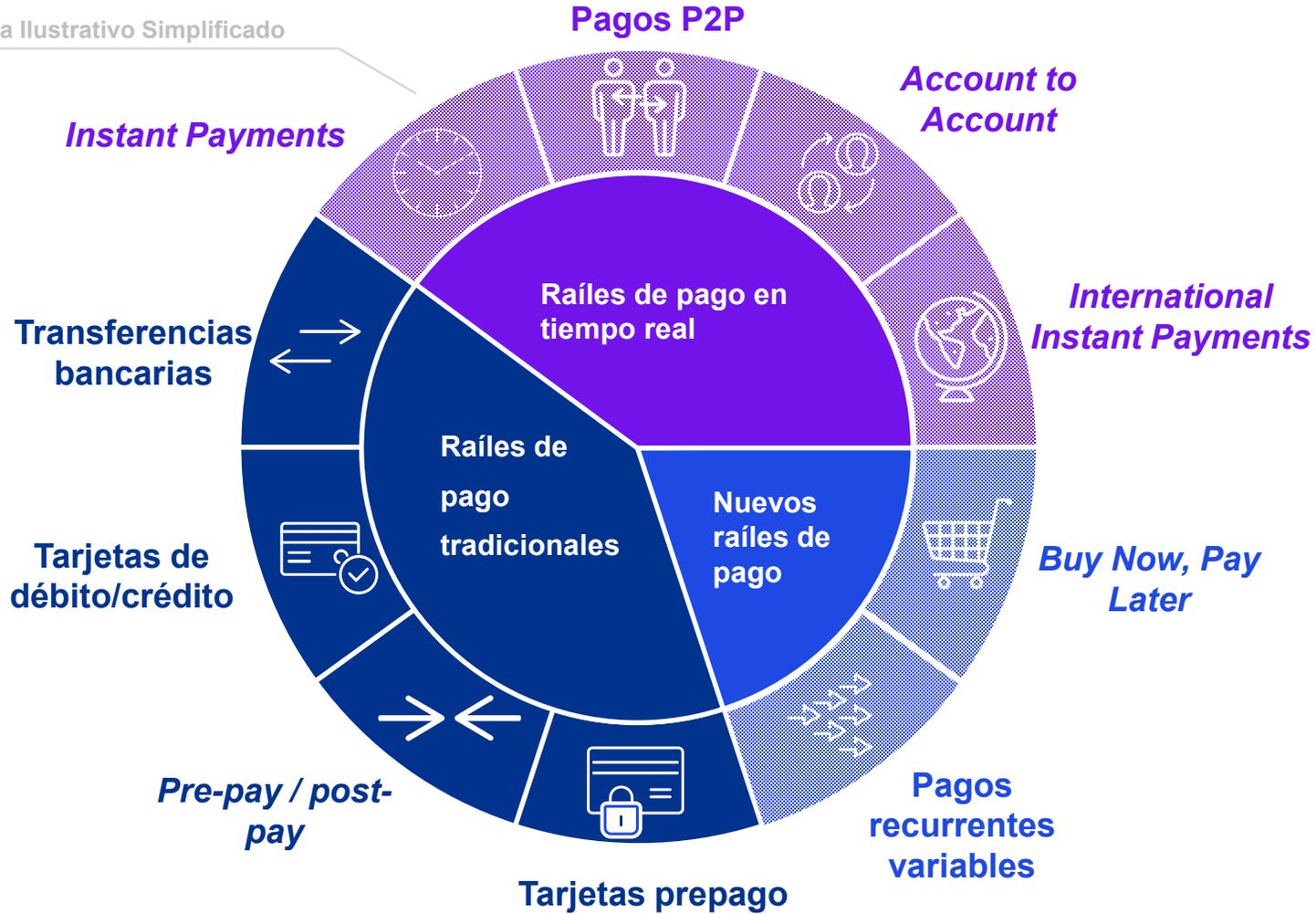


En un ecosistema de pagos en constante evolución, **la entrada de nuevos actores Bigtech y Paytech está redefiniendo la cadena de valor.** Para mantenerse competitivos, los **players** están **potenciando la integración y la interoperabilidad**, tratando de **adaptarse ágilmente** a las dinámicas cambiantes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

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

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

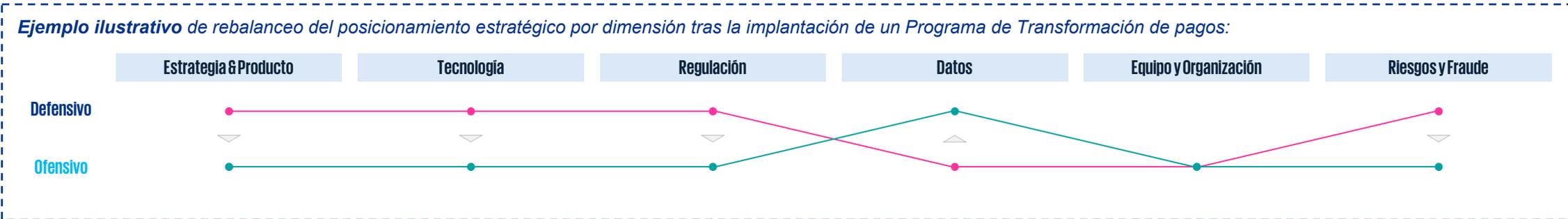
Aplicación de IA y ML para combatir el fraude en pagos: analizar mayor cantidad de datos, con mayor precisión y de forma automática, y foco en establecimiento de equipos y procesos con foco y conocimiento específico en pagos

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

(No exhaustive)

## Programa de Rebalanceo de Posicionamiento Estratégico y Transformación de pagos

← KPMG — KPMG puede ayudar en el diseño, estructuración y ejecución de cada paso del programa, gracias a disponer de un equipo multidisciplinar alineado a las diferentes dimensiones que pagos toca en una entidad financiera →



— 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](mailto:albertoesteban@kpmg.es)



## Iñigo Otaola

Socio Financial Services  
Strategy & Transformation  
E: [iotaola@kpmg.es](mailto:iotaola@kpmg.es)



## Javier Sanz

Senior Manager Financial Services  
Strategy & Transformation  
E: [javiersanz@kpmg.es](mailto: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**