



Embedded Banking como palanca de crecimiento para los bancos en la era digital

Documento de publicación

Febrero 2025



Cada vez más compañías y ecosistemas no financieros embeben **servicios y productos financieros en su propuesta de valor**

*”Integración de servicios y productos financieros en la propuesta de valor de **compañías, plataformas y ecosistemas no financieros.**”*

Empresa no financiera distribuidora de servicios financieros

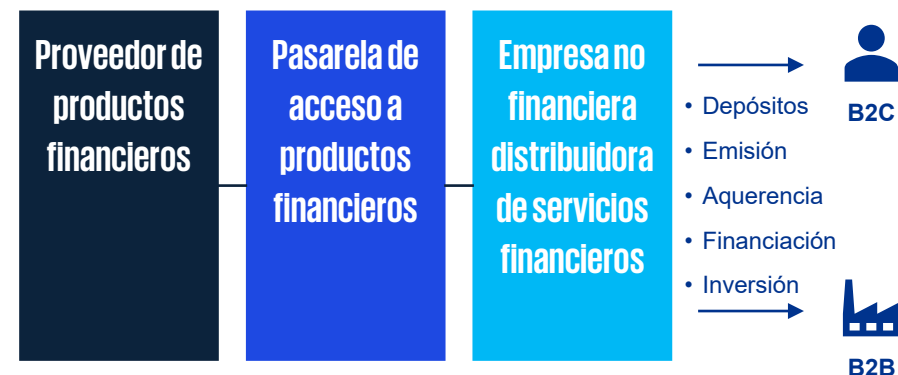
- Imbuje los **productos y servicios financieros** en sus *journeys* con clientes, empleados y *partners*.
- **Retailers, plataformas y marketplaces, operadores de telecomunicación, empresas de software y tecnología.**

Pasarela de acceso a productos financieros

- A través de un **habilitador tecnológico**, se provee de la **tecnología y capacidades** para **entregar los productos financieros** a los distribuidores.
- **Fintechs, bancos** y otras entidades reguladas.

Proveedor de productos financieros

- Proporcionan a los distribuidores los **productos financieros, el aprovechamiento de las licencias, fondos y marcos de gestión de riesgo.**
- **Bancos, entidades reguladas, esquemas de financiación alternativa.**

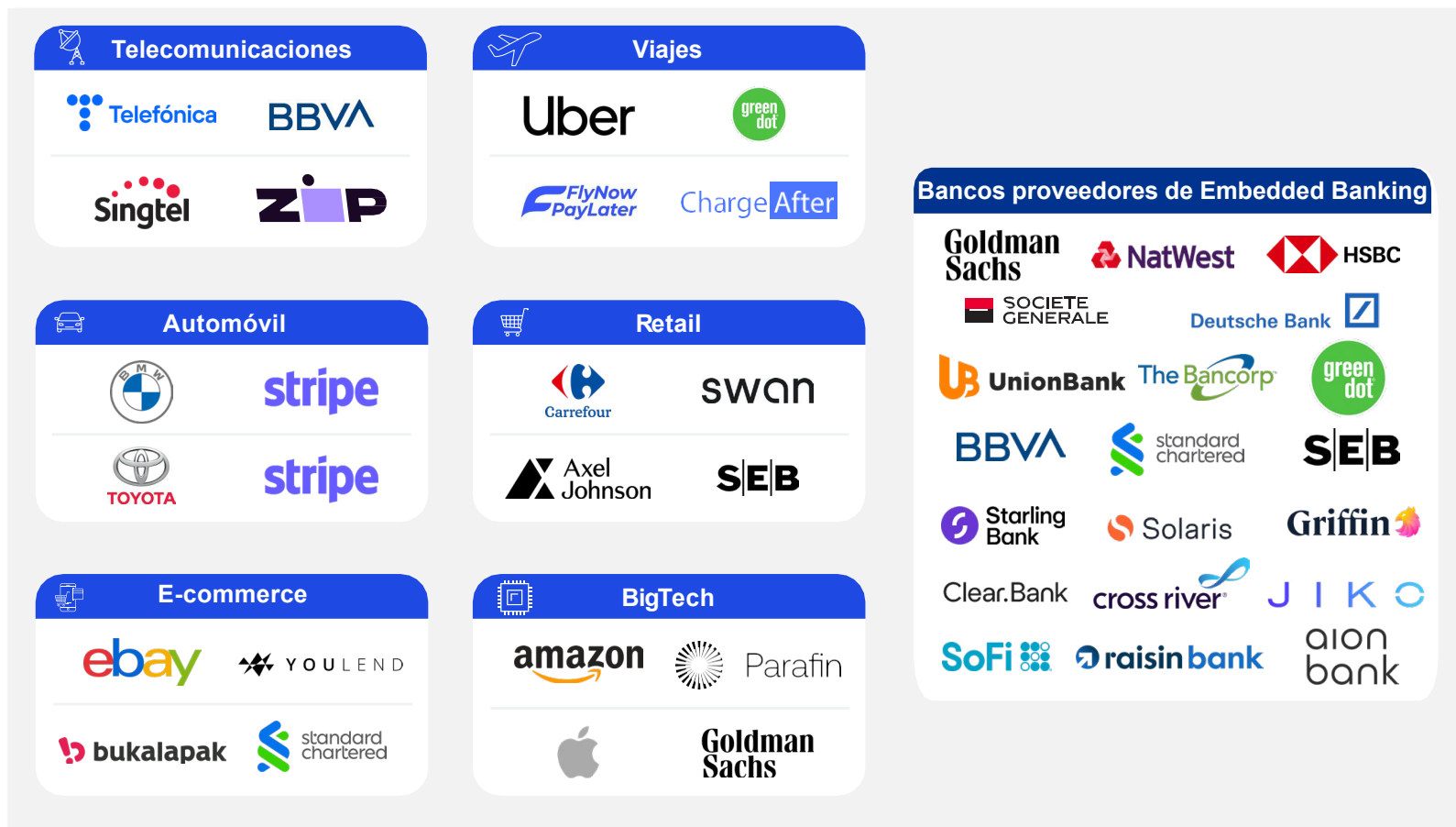


No se trata de un concepto nuevo, pero la digitalización y la aparición de Fintechs permite nuevos enfoques no contemplados tradicionalmente en la cadena de valor de distribución de los servicios bancarios, incluyendo la desintermediación del propio banco en modelos banking as a Service.

Con esta gran oportunidad a las puertas, las entidades financieras deben realizar una reflexión estratégica para decidir qué papel quiere desempeñar en este modelo

Se proyecta una oportunidad en el mercado de Embedded Banking de € 75-85 mil millones para 2030 en Europa en diferentes sectores económicos

Ejemplos de acuerdos por categoría empresarial



Existe una creciente tendencia de integración de servicios financieros en el *customer journey* de empresas no financieras con grandes bases de clientes

Fuente: The State of Banking as a Service in the UK & Europe, 2023

El posicionamiento inicial de Embedded Banking se produjo en el ámbito *retail* de B2C, pero **existen grandes oportunidades en el espacio B2B**

Alrededor de **dos tercios** de las pymes participan en las cadenas de suministro de grandes corporaciones en diversos sectores



Las empresas que desarrollan soluciones financieras integradas atractivas tienen la oportunidad de controlar sus ecosistemas comerciales y obtener una fuerte ventaja competitiva.



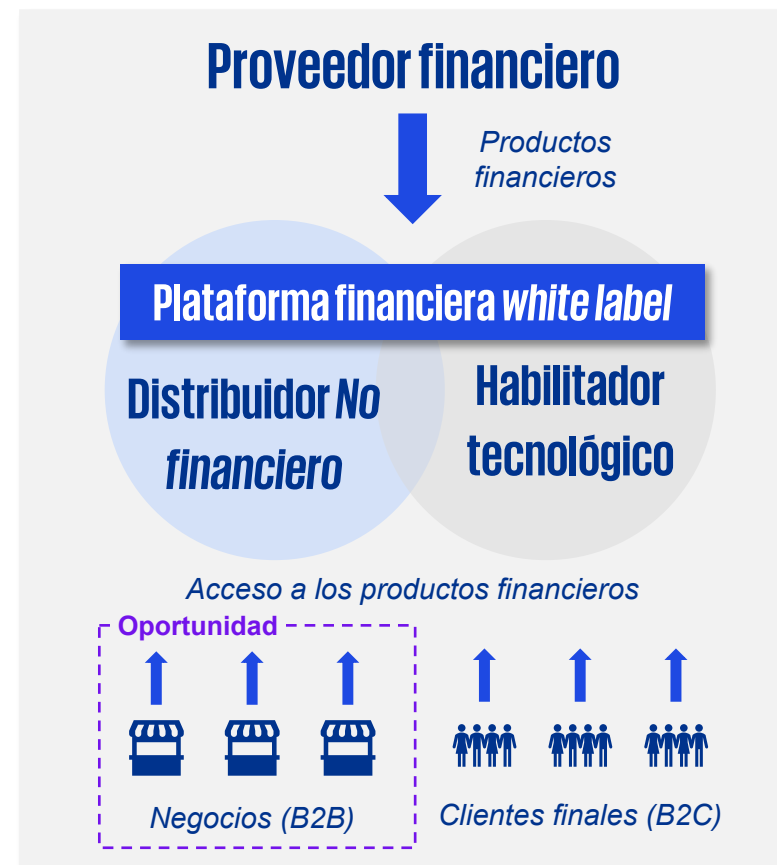
Las pymes tienden a confiar más en sus proveedores críticos con los que han establecido una relación estrecha que en las entidades bancarias, por lo que no perciben una oferta de soluciones financieras especializada y adaptada a su negocio.



Las entidades financieras que se adhieren a estos modelos y proporcionan los servicios y productos financieros obtienen nuevas líneas de ingresos.










Esto crea una oportunidad de mercado única tanto para las entidades corporativas como para las instituciones financieras.



La propuesta de valor del modelo de debe adaptarse a las características del sector desde el que se vaya a distribuir

Oferta de servicios financieros embebidos

NO EXHAUSTIVO

Sector no financiero	Pagos	Depósitos / Digital wallets	Crédito	Seguros	PFM	Credit scoring
 Comercio / distribución	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje
 Telecomunicaciones	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje
 Logística	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje
 Industria	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje
 Salud	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje
 Educación	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje
 Restauración/ alojamientos	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Mayor encaje	Menor encaje	Menor encaje

Mayor encaje
 Menor encaje

La adopción de un modelo de *Embedded Banking* con un distribuidor no financiero ofrecería **oportunidades y beneficios para una entidad financiera**

Canal de distribución alternativo

El modelo representa un canal de distribución alternativo a los tradicionales y ya establecidos para la entidad financiera, permitiendo ampliar la base de clientes y entrar en nuevos segmentos de mercado, generando nuevas oportunidades de negocio y diversificando así las fuentes de ingresos de la entidad

Economías de escala

El modelo permite la reducción de costes y la escalabilidad, proporcionando una plataforma eficiente y flexible que facilita la expansión y el crecimiento de forma más rápida y con menor coste comparado con los métodos de captación de clientes tradicionales



De-risking

El conocimiento sectorial y específico del distribuidor sobre los clientes permite adaptar las soluciones y productos y así reducir riesgos y mejorar el *perfil* crediticio

Aportación de valor al cliente

Gran aportación de valor de la entidad a los clientes corporativos. El modelo B2B2B permite que los clientes del distribuidor no financiero se mantengan dentro del ecosistema de la marca y permite al distribuidor ofrecer una propuesta de valor y soluciones a sus clientes en todos los ámbitos adaptadas al sector, sin necesidad de acudir a terceros

Incremento de los ingresos

El modelo permite aumentar los ingresos gracias a la nueva distribución de productos ya existentes en la cartera de la entidad, a través de la red de clientes del distribuidor no financiero

Los principales retos que una entidad financiera pudiera enfrentarse a la hora de adaptar el modelo Embedded Banking se distribuyen en 4 ejes claves

Retos en el modelo de Embedded Banking

Existen una serie de retos a la hora de analizar, desarrollar e implementar el modelo de Embedded Banking integrado en desde el proveedor de servicios financieros hasta cada uno de los negocios pertenecientes a la red del distribuidor no financiero o corporate.



Retos para una entidad bancaria

Definición de propuesta de valor

Definir la propuesta de valor al mercado, generalmente verticalizada por sector, que marca el modelo económico de Embedded Banking (comercialización de productos, monetización...)



Red de partners distribuidores

Selección de un partner entre los clientes corporativos de la entidad, con una capilaridad suficiente y con clientes cautivos para distribuir los productos financieros



Risk & Compliance

Conseguir que el Risk & Compliance mantenga su integridad en el proveedor de servicios financieros sin que se pierdan detalles en el end-to-end del servicio



Infraestructura tecnológica

Búsqueda de un partner tecnológico que permita apalancar el conocimiento sectorial del distribuidor Corporate gracias a la construcción de una infraestructura tecnológica relevante

Reflexiones para una entidad bancaria

¿Cuál debe ser el modelo de monetización para cada uno de los productos?

¿Cómo se adapta Embedded Banking en el modelo económico del distribuidor corporate?

¿Cuál es la especialización sectorial del partner que más conviene?

¿Qué volumen de distribución adicional somos capaces de soportar en el modelo operativo actual?

¿Puede evitarse la dilución de R&C en la cadena de valor?

¿Cuál es el modelo más eficiente de KYC para la integración del partner distribuidor corporate?

¿Qué requisitos técnicos son aplicables a la construcción de la infraestructura (APIs, etc.)?

¿Qué socios tecnológicos conocen la casuística sectorial y pueden ejecutar la implementación?

La entidad financiera debe definir el abanico de productos y servicios que se distribuirían dentro del ecosistema del proveedor



Productos	Descripción	ILUSTRATIVO - NO EXHAUSTIVO
 Adquirencia / Terminal Punto de Venta	Proporcionar adquirencia (TPVs) a toda la red de establecimientos clientes del distribuidor corporate	
 Cuentas bancarias	Obligatoriedad de abrir una cuenta bancaria para cada uno de los establecimientos que adquiriera algún producto	
 Póliza de crédito	Líneas de crédito flexibles para financiar los pagos habituales del negocio	
 Préstamo Pyme	Financiación para compras al distribuidor, reformas o renovación del equipamiento, financiación de circulante...	
 Seguro de Negocios	Seguros para proteger las instalaciones y activos de los establecimientos	
 Factoring / Confirming	Productos para facilitar la liquidez tanto a la empresa como a sus proveedores gracias a la gestión de cobros y de pagos.	

La confección de la propuesta de valor generalmente se confecciona entre la entidad financiera y el distribuidor no financiero para adaptarlo a las necesidades específicas del sector donde opera este y a su conocimiento de los clientes



Los productos de crédito presentan un reto para el marco de apetito de la entidad, pero existen diferentes alternativas para mitigarlo, más allá de otras herramientas de transferencia del mismo

A Riesgo asumido por la entidad financiera

El proveedor del riesgo para la concesión del préstamo es el banco, que se queda el 100% del riesgo de la operación



B Riesgo compartido entre la entidad financiera y el distribuidor no financiero

Se establecen mecanismos para distribuir el riesgo entre la entidad financiera y su partner, como por ejemplo la existencia de colaterales.



C Pool de entidades

Dentro de la plataforma se integran diversas entidades entre las que distribuir la inversión crediticia en función de los diferentes perfiles de los clientes dejando a otras entidades los perfiles no deseados por el banco



D Modelo warehouse lending

El acuerdo entre la entidad financiera y la no financiera se establece bajo un modelo de financiación de este tipo

Estos modelos de asunción de riesgos son complementarios. Se puede acordar un tipo u otro en función del producto contratado, el tipo de cliente, etc.

Existe una serie de requerimientos que el distribuidor no financiero debería tener para **garantizar la buena implementación del modelo**



Capilaridad de clientes

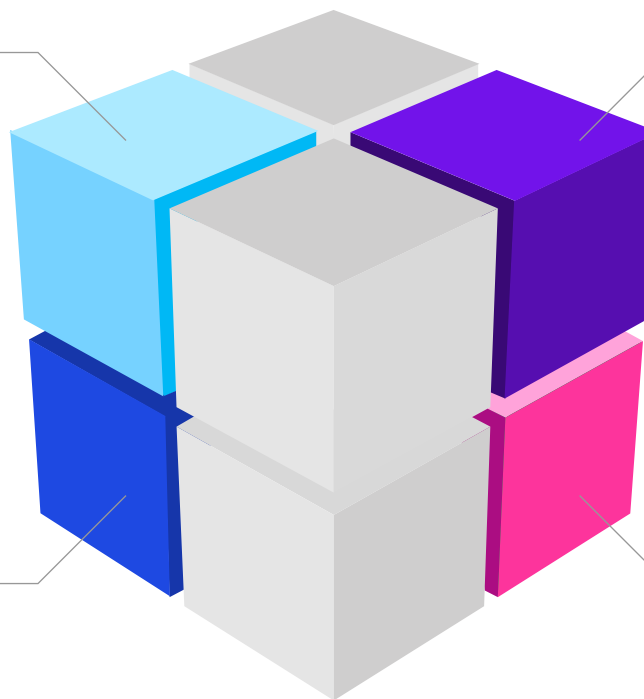
El distribuidor no financiero debe contar con una amplia y asentada base de clientes corporativos que permita explotar y optimizar el modelo al máximo



Afinidad con sus clientes

(perfil cautivo de cliente)

Debe existir una confianza ya establecida entre el distribuidor no financiero y sus clientes para que la adopción de los productos financieros sea rápida y minimizando esfuerzos y costes



Conocimiento del sector

El distribuidor no financiero debe contar con un conocimiento experto del sector, así como de las necesidades específicas y la manera de trabajar de los clientes



Reputación en el mercado

La reputación del distribuidor no financiero en el mercado puede influir significativamente en la percepción de los productos financieros integrados por parte de los clientes.

Como punto de partida es recomendable realizar un análisis de los clientes corporativos de una entidad financiera para comprobar cuáles tienen los requerimientos necesarios para el desarrollo del modelo y desarrollar la propuesta de valor para cada segmento



El proveedor de servicios financieros permanece como responsable de los requerimientos de Risk & Compliance en el *end-to-end* del servicio



Fuente: conocimiento interno KPMG

Para reducir el t2m¹, colaborar con un *partner* tecnológico especializado es más rápido y económico que desarrollar una plataforma por cuenta propia ...



01

Agilidad

Con la infraestructura, las herramientas y el conocimiento necesario para una rápida puesta en marcha del modelo

02

Escalabilidad

Permite la escalabilidad y replica de la plataforma y modelo para otros clientes

03

Personalización

Implementación de aplicaciones completamente personalizadas y bajo la marca del distribuidor corporate

04

Cumplimiento con regulación

Conocimiento de la regulación aplicable para confeccionar una plataforma y modelo robusto de *Embedded Banking*

05

Menor coste económico

Apalancamiento en los puntos anteriores para desarrollar el modelo con menores costes que un modelo *build your own*

¹ t2m: Time to market

... además, KPMG cuenta con las herramientas y *partners* necesarios para cada fase del desarrollo e implementación del modelo *Embedded Banking*

NO EXHAUSTIVO

01



Reflexión estratégica

- Reflexión estratégica sobre el modelo de negocio de *Embedded Banking* definido a implementar, asegurando el alineamiento con los objetivos estratégicos de la entidad
- Definición del modelo operativo, con la identificación de los sectores, clientes y *partners* estratégicos, modelos de ingresos y monetización y plan de implementación del modelo

02



Habilitador tecnológico

- Identificación y evaluación del partner tecnológico con experiencia en proyectos similares que proporcionará la infraestructura y las herramientas necesarias para desarrollar la plataforma de *Embedded Banking* adaptada a las necesidades de la entidad y con los requerimientos definidos en la reflexión estratégica

03



Implementación técnica

- Acompañamiento en la ejecución y puesta en marcha de la plataforma de *Embedded Banking*, asegurando una implementación efectiva y eficiente en la entidad y sus clientes
- Formación y capacitación sobre el uso y gestión de la plataforma, monitoreo del rendimiento y optimización continua post-lanzamiento



Francisco de Matías Palazón

Director

FS Consulting – Strategy & Transformation

T: +34 91 456 34 00

M: +34 683 123 862

Email: fdematias@kpmg.es



Javier Sanz Fernández

Senior Manager

FS Consulting – Strategy & Transformation

T: +34 91 456 34 00

M: +34 659 204 380

Email: javiersanz@kpmg.es



kpmg.es

© 2025 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada 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.

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.