



**JOSÉ MANUEL NAVARRO**  
Experto en marketing



Su larga vida profesional la ha dedicado principalmente al sector financiero, donde ha desempeñado funciones como técnico de organización de procesos y como directivo de marketing. Y, basándose en su formación en biología, ha profundizado en las neurociencias aplicadas a la empresa, lo que le ha permitido dirigir, coordinar e impartir formación en diferentes masters de neuromarketing en escuelas privadas y en universidades públicas. Ha sido socio fundador de diversas empresas y de la entidad de dinero electrónico con licencia bancaria otorgada por el Banco de España [SEFIDE EDE](#), de la que en la actualidad es director de Marketing y Organización. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”, además de colaborador habitual del diario Ideal (Grupo Vocento).



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

# TENDENCIAS O CAMBIO DE PARADIGMA EN LA INDUSTRIA DE PAGOS

El informe publicado por Ernst & Young, [Seven Forces Shaping the Future of Payments](#), aborda las transformaciones radicales que están redefiniendo la industria de pagos, impulsadas por la emergencia y adopción de tecnologías innovadoras promovidas por el sector PayTech, Fintechs especializadas en la digitalización de los pagos que están revolucionando la manera en que los bancos y proveedores tradicionales gestionan las transacciones de pago, ofreciendo soluciones rápidas, fáciles de usar y fundamentalmente orientadas al cliente. Este nuevo ecosistema ha generado un mercado dinámico, con más de 2.400 PayTechs que están influyendo significativamente en el panorama financiero actual.

Ernst & Young identifica en su documento siete fuerzas que definen las tendencias más consistentes que cambiarán el paradigma imperante en el mercado de pagos (centrado todavía en torno a dualidad existente entre las tarjetas y el efectivo), aunque pode-

mos decir que todas ellas ya están consolidadas y generando volúmenes de negocio crecientes. Veamos:

► **Open Banking** permite a los consumidores tener un mayor control sobre sus datos, identidad y operaciones, abriendo la puerta a nuevas formas de innovación y transacciones más rápidas, seguras y económicas.

► **Real Time Payments (RTP)** están desplegando una enorme innovación en los servicios superpuestos, permitiendo a los proveedores de servicios de pago (PSP) servir mejor a los clientes mediante operaciones de cuenta a cuenta (A2A), reforzados y acelerados por la banca abierta.



➤ **Pagos Transfronterizos (Cross-Border Payments)** más rápidos, accesibles y transparentes para dar respuesta a la demanda ocasionada por la globalización y el crecimiento del comercio internacional.

➤ La fórmula **“Comprar Ahora, Pagar Después” (BNPL)** está ganando popularidad, ofreciendo a los consumidores opciones flexibles de financiación y desafiando a los modelos tradicionales de crédito rápido y préstamos al consumo.

➤ **Carteras digitales y súper aplicaciones residentes en plataformas** que integran servicios financieros y no financieros, facilitando pagos embebidos y personalizados dentro de las experiencias del usuario.

➤ Se espera que los **Pagos Embebidos (Embedded Payments)**, impulsados por el auge del comercio electrónico y las plataformas digitales, escalen y se vuelvan más invisibles,

integrándose dentro del “customer journey” de forma natural.

➤ Las **monedas digitales del banco central (CBDC)**, junto con las criptomonedas, abren las puertas a nuevos métodos de pago y, también, a una nueva infraestructura, basada en blockchain, que permite liquidaciones instantáneas y contratos inteligentes.

El informe subraya que, si bien las PayTechs están liderando esta transformación, los PSP tradicionales siguen jugando un papel crucial. La adopción y adaptación a estas nuevas fuerzas no solo representan desafíos importantes sino también oportunidades significativas para mejorar la experiencia del cliente y asegurarse un lugar en la próxima era de los pagos, manteniéndose competitivos mientras prioricen esas fuerzas.

En ese escenario, las entidades de dinero electrónico (como [SEFIDE EDE](#)), consideradas más PSP que PayTech,

han ostentado el dominio de los pagos dentro del conjunto de servicios financieros de la banca convencional y, ahora, con la intrusión activa de las grandes empresas tecnológicas (BigTech) y las crecientes expectativas de los consumidores, protagonizan una importante reinversión a través de la innovación disruptiva y la ágil adaptación a las demandas del mercado, para capitalizar un crecimiento sostenible apoyándose en un cambio de paradigma protagonizado por las transacciones directas (Pay by Bank) y las transferencias instantáneas (vehículo imprescindible para mejorar la eficiencia en la gestión de la tesorería y los flujos de caja).

Aunque la prioridad de los bancos centrales en estos momentos es ace-

lerar el lanzamiento de las CBDC para aprovechar la interoperabilidad de los pagos y reducir las barreras a la inclusión financiera, al tiempo que pretenden promover la estabilidad y la soberanía financieras, la gran mayoría de las empresas están más pendientes de la automatización de los procesos de pago impulsada por la inteligencia artificial, con el objetivo de reducir los errores atribuidos a los procesos manuales, obtener una mayor riqueza de información de las transacciones comerciales y generar mecanismos más eficaces de prevención del fraude.

Varias iniciativas regulatorias comunitarias (PSD3, ISO 20022, MiCA, DORA, pagos instantáneos, Ley de IA...) van a favorecer la rápida evolu-

**EN ESE ESCENARIO, LAS ENTIDADES DE DINERO ELECTRÓNICO, CONSIDERADAS MÁS PSP QUE PAYTECH, HAN OSTENTADO EL DOMINIO DE LOS PAGOS DENTRO DEL CONJUNTO DE SERVICIOS FINANCIEROS DE LA BANCA CONVENCIONAL**



ción de una red de pagos interoperable y armonizada, y aseguran catalizar la innovación en la cadena de valor del ecosistema de pagos para fortalecer la seguridad de las transacciones y mejorar la experiencia de cliente. Se espera así duplicar el número de operaciones en 2027 respecto de 2023 mediante el impulso creado por la adopción de billeteras digitales, los pagos instantáneos, las tarjetas virtuales y los pagos de cuenta a cuenta (A2A, que se han diversificado desde los P2P a los C2C, C2B, C2R...).

Por su parte, las grandes empresas tecnológicas (BigTech) y las nuevas PayTech están desempeñando un doble papel en la industria de pagos, ya que pueden ser tanto socios estratégicos como competidores de los actores tradicionales al contar con los recursos necesarios para integrar con más rapidez soluciones de IA y arquitecturas más robustas para acelerar la transformación de los sistemas de pago. Mientras que el efectivo resiste el envite de los instrumentos digitales y las tarjetas consiguen mantener una línea de crecimiento sostenido, las fórmulas de pago directo entre cuentas (A2A) y, ahora, entre los consumidores y las empresas ([Pay by Bank](#)) están protagonizando una demanda mayor

por parte de los usuarios que prefieren gestionar su tesorería en tiempo real para optimizar su liquidez y mitigar riesgos, hasta el punto de que la Unión Europea ha tenido que acelerar la regulación de los pagos transfronterizos y los instantáneos para ayudar a los bancos y las PSP a mejorar sus capacidades y estar mejor posicionados en la agitada evolución del mercado.

Esta convulsión se produce porque no hay una red interoperable común de pagos fuera del entorno de la unión europea, donde existe una ausencia de estándares globales y se adivina una emergente desglobalización (o regionalización) en la demanda de soluciones de pago frente a una efectiva globalización del comercio a través de canales electrónicos. De la misma manera que las empresas persiguen el objetivo de poner al cliente en el centro de la estrategia, adoptando rápidamente los cambios tecnológicos y regulatorios para capitalizar las oportunidades de crecimiento en los próximos años, la exigencia de nuevas formas de pago por parte de los consumidores para sentirse más independientes de las estructuras intermediadas por bancos y PSP, debería ser el motivador para que los organismos responsables de dictar la normativa,

## ATERRIZAR EL CONCEPTO DE “CUSTOMER FIRST” IMPLICARÁ LA INTEGRACIÓN DE TODOS LOS ACTORES EN UN MISMO MARCO REGULATORIO QUE FAVOREZCA LA INTEROPERABILIDAD PERO QUE DEJE VÍA LIBRE PARA LA INNOVACIÓN DE MICROSERVICIOS ADAPTABLES A LAS EXPECTATIVAS CAMBIANTES DE LOS CONSUMIDORES

más allá de orientarlas a la protección del cliente, empiecen a diseñar un cambio de paradigma en la industria de pagos basado en el concepto de las finanzas descentralizadas ([DeFi](#)).

En conclusión, la transformación sin precedentes que está experimentando la industria de pagos, impulsada por la rápida evolución de la tecnología, [la irrupción de la IA](#) y la creciente demanda de los consumidores por opciones más cómodas y seguras, requiere de la reinención de los modelos operativos para mejorar el rendimiento, la comodidad y la rentabilidad a través de arquitecturas de back-end modulares y flexibles, de plataformas compatibles y API basados en la nube y de una red compatible a nivel mundial. Aterrizar el concepto de “Customer first” implicará la integración de todos los actores (BigTech, PayTech, PSP y bancos) en un mismo marco

regulatorio que favorezca la interoperabilidad pero que deje vía libre para la innovación de microservicios adaptables a las expectativas cambiantes de los consumidores y a sus deseos de ser independientes en el control de sus finanzas y de sentirse más libres (no controlados ni fiscalizados) en la materialización de sus decisiones económicas. ■

### MÁS INFO +

- » [Seven Forces Shaping the Future of Payments](#)
- » [SEFIDE EDE](#)
- » [Pay by Bank](#)
- » [DeFi](#)