



JOSÉ MANUEL NAVARRO
Experto en marketing

X in

Su 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 nacionales e internacionales. 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 Estrategia y Marca. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”.



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

LAS EDE EN EL FUTURO MERCADO DE PAGOS

El sector de los pagos ha pasado, en apenas una década, de ser una función de back-office a convertirse en el eje transformador de la industria financiera. Este cambio se ha acelerado por la convergencia de la digitalización, el avance de la tecnología cloud-native, el incremento de la producción regulatoria, la amenaza constante del fraude y la irrupción de la inteligencia artificial (IA), factores que han redefinido el modo en que se conciben, operan y supervisan los sistemas de pago.

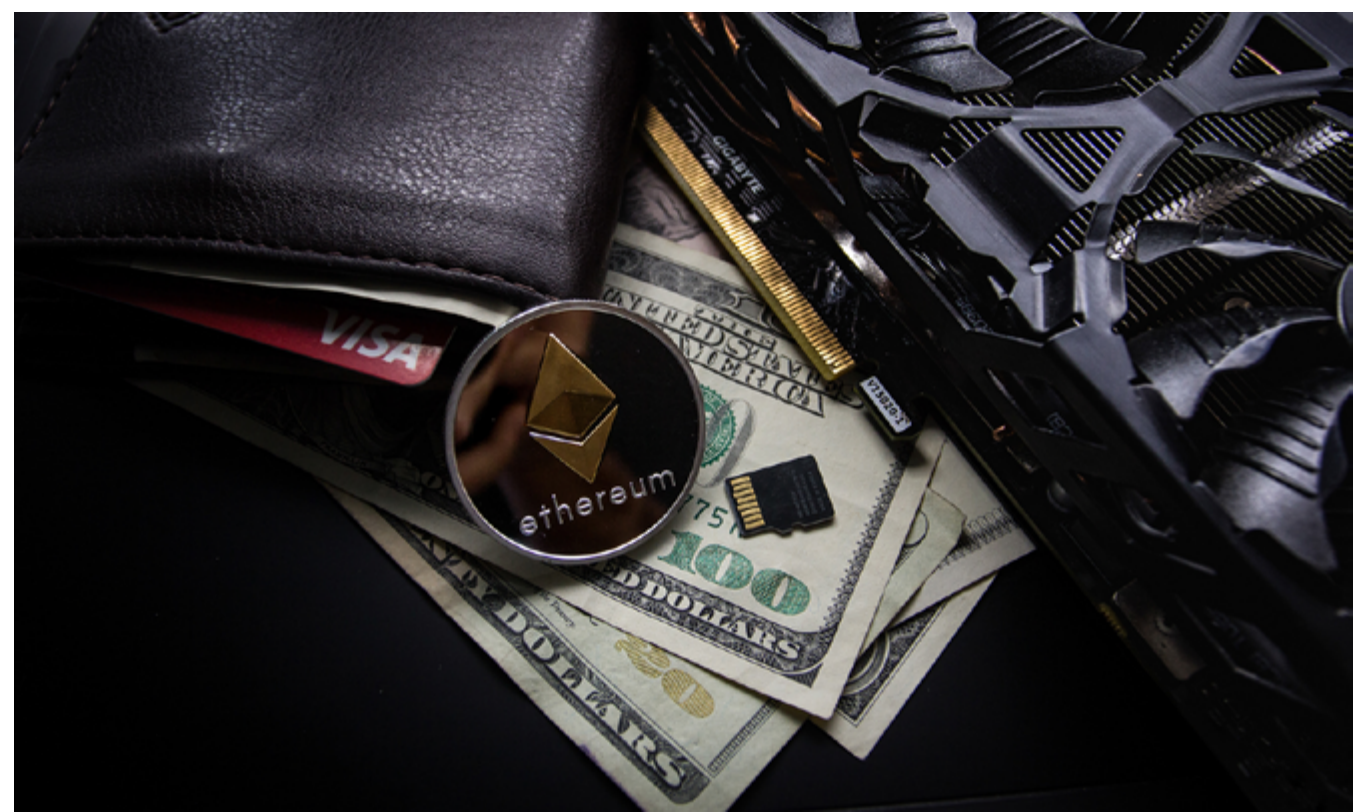
En este nuevo entorno, las Entidades de Dinero Electrónico (EDE), como [SEFIDE EDE](#), se enfrentan a un reto que va más allá de la innovación. Deben reconfigurar su modelo operativo y su propuesta de valor para responder a las fuerzas competitivas que han transformado las relaciones entre bancos, fintechs, proveedores de servicios de pago (PSP) y usuarios finales. La oportunidad que se abre para las EDE y los PSP no bancarios es significativa al poder capitalizar esta disrupción con una visión que combine

tecnología, regulación y confianza, los tres pilares sobre los que se reescribe el futuro de los pagos.

Informes recientes de referencia internacional, como [Future of Payments](#), [The Past and Future of Money](#) y [Payments 2030: What's shaping the future](#), coinciden en señalar que la supervivencia de las entidades dependerá de su capacidad para equilibrar la innovación con la estabilidad regulatoria y la preservación de la confianza del usuario. Las EDE que consigan dominar ese equilibrio podrán acelerar su crecimiento

y posicionarse en la primera línea del cambio estructural del sistema financiero.

La modernización de las infraestructuras es el punto de partida de esta transformación. La transición desde arquitecturas heredadas hacia plataformas entendidas como servicio está redefiniendo la forma en que se procesan las transacciones. El caso del sistema británico RTGS, actualizado a RT2, es paradigmático al crear una infraestructura más resiliente en conjunción con el impulso de un ecosistema compe-



titivo que permite la liquidación de pagos en tiempo real con acceso ampliado a nuevos participantes. Detrás de este salto cualitativo se encuentran dos pilares tecnológicos fundamentales: la adopción del estándar ISO 20022 y la generalización de las interfaces de programación de aplicaciones (API).

La ISO 20022 no solo homogeneiza los mensajes financieros, sino que dota de una granularidad de datos inédita a las transacciones, favoreciendo la interoperabilidad global y la eficiencia operativa. Para las EDE, su implementación no es una opción, sino una condición sine qua non para operar en un entorno de pagos de alto valor. Por su parte, las API abren un nuevo nivel de flexibilidad y automatización, permitiendo que los participantes interactúen con los sistemas de liquidación de manera programable. Esto permite a las empresas gestionar su liquidez en tiempo real y diseñar modelos bancarios más resilientes y personalizados.

A nivel regulatorio, Europa ha buscado reforzar su autonomía estratégica en el ámbito de los pagos minoristas ante la dependencia de esquemas internacionales de tarjetas y de infraestructuras de proce-

samiento extranjeras. De esta preocupación nacen el proyecto del Euro Digital (CBDC) y la nueva regulación de pagos instantáneos, orientados a reforzar la eficiencia, la innovación y la independencia del sistema europeo. Paralelamente, iniciativas privadas como la European Payments Initiative (EPI) y la European Payments Alliance (EuroPA) persiguen crear soluciones paneuropeas que reduzcan la fragmentación y mejoren la interoperabilidad. Su éxito dependerá del delicado equilibrio entre la supervisión pública y la agilidad del sector privado.

Más allá del ámbito europeo, los pagos internacionales siguen siendo un punto débil del sistema financiero global. Lentitud, costes elevados y opacidad caracterizan aún gran parte de las transacciones transfronterizas. La hoja de ruta del G20, con horizonte en 2030, plantea una agenda de transformación que pivota sobre dos condiciones esenciales: el acceso directo de los PSP a los sistemas de pago y la transparencia total en las comisiones y en los costes asociados. Lograr ambas metas permitiría que enviar dinero entre países sea tan sencillo como enviar un correo electrónico.

La presión innovadora también ha venido del mundo cripto. El intento de muchas EDE y fintechs por dar a las criptomonedas una función de medio de pago (más allá de su rol como activo especulativo) ha colocado al sistema monetario en un punto de inflexión. La historia financiera se repite en versión digital ya que la multiplicidad de monedas privadas y la fragmentación del valor plantean los mismos riesgos de estabilidad que los antiguos sistemas de divisas múltiples. Para los reguladores, la lección es clara: la tecnología debe avanzar sin comprometer la confianza y la estabilidad del sistema financiero.

En este sentido, la exploración de las monedas digitales de bancos centrales (CBDC) por parte de más del 90% de las autoridades monetarias refleja el intento de preservar el papel del dinero público en la era digital. A nivel mayorista, las CBDC podrían optimizar los pagos interbancarios y las liquidaciones del mercado de valores; mientras que, a nivel minorista, se presentan como una alternativa confiable y accesible al efectivo si mantienen sus atributos de anonimato, privacidad y seguridad. En paralelo, dentro del perímetro bancario, los depósitos y las operaciones tokenizadas ofrecen los



beneficios de la tokenización (programabilidad, trazabilidad, liquidación instantánea) siempre que estén respaldados por depósitos tradicionales y sujetos a una estricta vigilancia de la salvaguarda de activos.

El auge de las stablecoins ha sido otra respuesta a las ineficiencias del sistema actual. Al vincular su valor a monedas fiduciarias, éstas ofrecen transacciones más rápidas y económicas, especialmente en el ámbito transfronterizo. Sin embargo, su proliferación plantea riesgos sistémicos que solo un marco regulatorio sólido puede contener. La Ley Genius en Estados Unidos y el Reglamento MiCA en la Unión Europea han marcado el camino hacia una regulación que habilite la competencia sin comprometer la seguridad.

En el terreno de los pagos minoristas, los pagos de cuenta a cuenta (A2A) emergen como un competidor natural de los esquemas de tarjetas tradicionales. Basados en la infraestructura de pagos instantáneos y en la normativa de Open Banking, los A2A eliminan intermediarios, reducen costes y aumentan la velocidad, ofreciendo una experiencia directa entre usuarios y entre consumidor

LA VERDADERA DISYUNTIVA NO RESIDE EN SI EL DINERO SERÁ COMPLETAMENTE DIGITAL, SINO EN QUIÉN GESTIONARÁ SU CONFIANZA Y CÓMO GARANTIZARÁ UNA OPERATORIA FLUIDA, INCLUSIVA Y EQUITATIVA EN LA PRÓXIMA DÉCADA

y comercio. Las stablecoins pueden complementar este modelo, aportando transparencia, seguridad y autogestión del dinero digital (la “auto custodia” emerge como un elemento a tener en cuenta en el horizonte de la autogestión e independencia de los recursos financieros de una persona respecto del esquema bancario tradicional).

Para las EDE, la eficiencia pasa ahora por internalizar la tecnología y convertir el cumplimiento normativo en ventaja competitiva. Adoptar arquitecturas cloud-native permitirá acelerar el despliegue de productos y servicios, reducir fricciones y reforzar la resiliencia mediante centros de datos geográficamente diversificados, preferiblemente independientes de los grandes proveedores tecnológicos. Las proyecciones indican que, para 2030, una de cada cuatro instituciones finan-

cieras operará íntegramente sobre infraestructura en la nube.

La inteligencia artificial, por su parte, se erige como el gran catalizador operativo. Más que una herramienta de automatización, debe actuar redefiniendo la gestión del riesgo, el control del fraude y la personalización del servicio. La eficiencia futura no se medirá solo por la reducción de costes, sino por la capacidad de anticipar, adaptarse y ofrecer experiencias de pago personalizadas, seguras, inmediatas y sin fricciones.

No obstante, la adopción tecnológica no bastará sin la confianza del usuario, la divisa más valiosa en la industria de pagos. Su preservación exige la cooperación público-privada, la educación del consumidor y los controles de autenticación que garanticen la seguridad sin sacrificar la experiencia. Además, no olvide-

mos que el efectivo sigue cumpliendo una función social y psicológica que las soluciones digitales deben emular: anonimato, privacidad y fiabilidad en situaciones de crisis.

En última instancia, el mercado de pagos ha dejado de ser un flujo lineal de operaciones para convertirse en un ecosistema interconectado y sensible a las tensiones tecnológicas (IA, DLT), regulatorias (AML, MiCA, CBDC) y geopolíticas. Las EDE que prosperen serán aquellas que logren integrar la innovación con la resiliencia y la eficiencia con la confianza. La verdadera disyuntiva no reside en si el dinero será completamente digital (fiat o cripto), sino en quién gestionará su confianza y cómo garantizará una operatoria fluida, inclusiva y equitativa en la próxima década. ■

MÁS INFO



» [Future of Payments](#)

» [The Past and Future of Money](#)

» [Payments 2030: What's shaping the future](#)