

Rieles de pago en América Latina

La Infraestructura que
impulsa la economía
digital

0 1 3 0 4 0 6 0 5 0 0
1 1 4 1 6 1 8 1 9 1 2 1 1
3 6 3 5 3 9 3 0 3 3 3 8 3 1

7 4 4 0 0 5 5 1 3 5 5 9 5 1
1 2 4 8 1 3 9 6 9 7 5 4 3 4 5 9 6 1 2
4 5 6 2 2 9 9 2 1 5 5 6 4 6 6 1

2 8 7 5 6 3 2 2 1 8 5 4 6 8 9 6 4
6 3 5 9 4 4 9 8 3 1 2 1 8 7 5

temenos

PCMI Payments & Commerce
Market Intelligence



Contenido

- Prólogo de Temenos 3**
- Introducción: la infraestructura se consolida y la competencia comienza. 4**
 - Objetivos y metodología. 6
- Nuestra región viaja a un mismo destino, pero con diferentes puntos de partida. 7**
 - Los rieles ya son escenario para la competencia entre bancos y *fintech* 11
- Los pagos instantáneos traen beneficios y obligaciones 13**
 - Los bancos deben repensar sus operaciones en este nuevo entorno. 14
 - De la obligación a la oportunidad 16
- La complejidad escondida que los bancos deben manejar. 19**
 - Tensiones en la adopción de pagos instantáneos. 20
- Cross-border, la nueva capa de presión competitiva 23**
 - Las remesas son el punto de entrada a los pagos transfronterizos 23
 - Las pymes demandan innovación en pagos transfronterizos 26
 - El ecosistema es y continuará siendo un ecosistema fragmentado 27
- Qué significa ganar y cómo lograrlo 31**
 - Temenos Payments Hub es la respuesta. 32
 - Cinco ideas que las instituciones financieras pueden poner en práctica 35

Prólogo de Temenos

Mover dinero en segundos, a cualquier hora, sin costo y desde un teléfono móvil ya no es una promesa tecnológica en América Latina: es una realidad cotidiana para cientos de millones de personas. Lo que comenzó como una iniciativa regulatoria se convirtió en menos de una década en la infraestructura sobre la que se libra la competencia más importante del sector financiero de la región. Los rieles están tendidos. La disputa por quién construye mejor sobre ellos acaba de comenzar.

Este informe nació de una convicción: que el verdadero desafío de los pagos instantáneos no es técnico, sino estratégico. Para comprenderlo en profundidad, entrevistamos a ejecutivos de diez instituciones financieras en siete países, que incluyen desde grandes bancos de consumo hasta neobancos y *fintech* especializadas. El resultado es una radiografía concreta de cómo los bancos de América Latina avanzan en su proceso de transformación, especialmente en materia de pagos.

Desde Temenos acompañamos a más de 1000 instituciones financieras en 150 países con plataformas componentizadas, nativas en la nube y disponibles en múltiples modelos de despliegue (SaaS, nube y *on-premise*). Ese liderazgo se construyó escuchando a los bancos que enfrentan exactamente los desafíos que este informe describe y respondiendo con la infraestructura necesaria para abordarlos.

Las preguntas que guían este estudio son las mismas que escuchamos en cada conversación con la banca de la región: ¿cómo se convierte el volumen transaccional en inteligencia de negocio? ¿Qué hacer con un *core* que no fue diseñado para operar sin interrupciones? ¿Cómo competir en *cross-border* (pagos transfronterizos) cuando el ecosistema se fragmenta en rieles alternativos? ¿Qué significa, en la práctica, pasar de estar conectado a estar verdaderamente preparado para competir?

Lo que emerge de la investigación es que los bancos que tratan los pagos instantáneos como un activo estratégico recorren un camino que va del volumen a los datos, y de los datos al crédito y a nuevos productos. El potencial es enorme, pero no está garantizado: requiere arquitectura, y la mayoría de los *cores* legados no fueron diseñados para este mundo.

Como empresa fundada en 1993, Temenos ha evolucionado para convertirse en un referente global en *software* bancario, con una oferta integral que abarca *core* bancario, banca digital, pagos, mitigación de delitos financieros y gestión patrimonial, todos potenciados con inteligencia artificial. Pero lo que realmente nos diferencia es nuestro compromiso con la innovación continua y el acompañamiento estratégico.

La urgencia es real. Cada trimestre que un banco posterga la modernización de su infraestructura de pagos es un trimestre en el que sus competidores avanzan con menos fricción, mejores precios y una experiencia superior. La ventana competitiva no espera.

Este informe está escrito para quienes toman decisiones: líderes de tecnología, de producto y de estrategia que necesitan no solo entender el estado del mercado, sino también actuar sobre él. Porque en los pagos instantáneos, la diferencia entre liderar y quedar rezagado no depende únicamente del acceso al riel, sino de la capacidad para construir productos, experiencias y ventajas competitivas a partir de él.

Temenos
Líder global en *software* bancario



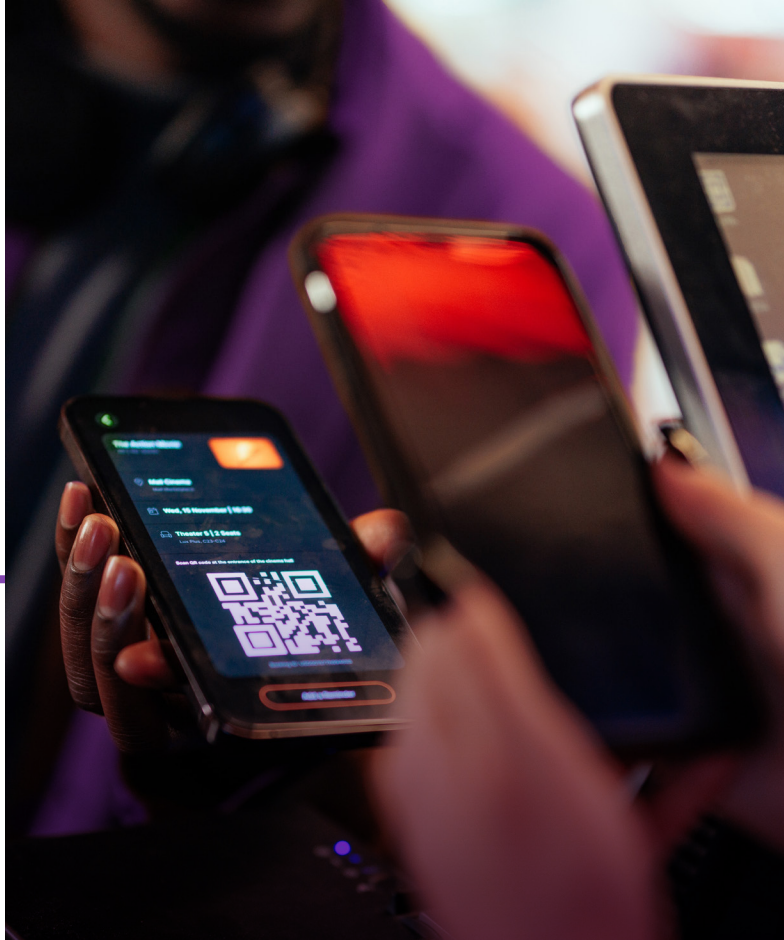
Introducción

La infraestructura se consolida y la competencia comienza

A lo largo y ancho de Latinoamérica, personas y empresas pueden mover dinero en segundos, a cualquier hora y sin costo. Pueden pagarle a un negocio en la calle, saldar una deuda con un proveedor o recibir dinero de un familiar, todo desde un dispositivo móvil, sin necesidad de acudir a una sucursal bancaria y antes incluso de que comience la jornada laboral. Una vez creada, esta expectativa no desaparece: se convierte paulatinamente en un derecho adquirido.

Lo que ha logrado Latinoamérica en materia de pagos instantáneos es loable. A nivel global, la región lidera en la penetración de pagos inmediatos: aproximadamente el 45 % de los pagos digitales minoristas se liquidan de forma instantánea, y se espera que esta proporción llegue al 60 % para 2030.¹

Para los bancos, la llegada de los rieles en tiempo real representa no solo nuevos volúmenes transaccionales, sino también una oportunidad comercial. Más transacciones generan más datos. Esos datos permiten generar inteligencia crediticia para ofrecer nuevos productos y servicios, como préstamos, a nuevos segmentos. Una base de usuarios más activa y comprometida es más difícil de perder. El efecto “cascada” de pagos a depósitos y a crédito, todo ello sobre rieles rápidos, no es teoría. Esto ya se está viendo en la práctica, en los mercados donde la adopción es mayor.



~45 %

de los pagos digitales minoristas se liquidan de forma instantánea. Se espera que esta proporción llegue al 60 % para 2030.

Pero esta oportunidad no se materializa por sí sola; es un proceso lento en el que triunfan las instituciones que consideran los rieles como activos estratégicos. Las exigencias operativas y de arquitectura que esto conlleva son considerables y, a menudo, se subestiman. Además, la ventana de oportunidad competitiva no se mantiene inalterada porque las *fintech*, libres de las ataduras de las infraestructuras legadas (*legacy*), se han apresurado a avanzar por los mismos rieles en los que los bancos tradicionales aún están finalizando sus integraciones.

El resultado es una pregunta que se plantean todos los bancos de la región, sin importar el grado de madurez que haya alcanzado su mercado: ¿Qué significan realmente los pagos instantáneos para mí, en mi país y en mi banco?

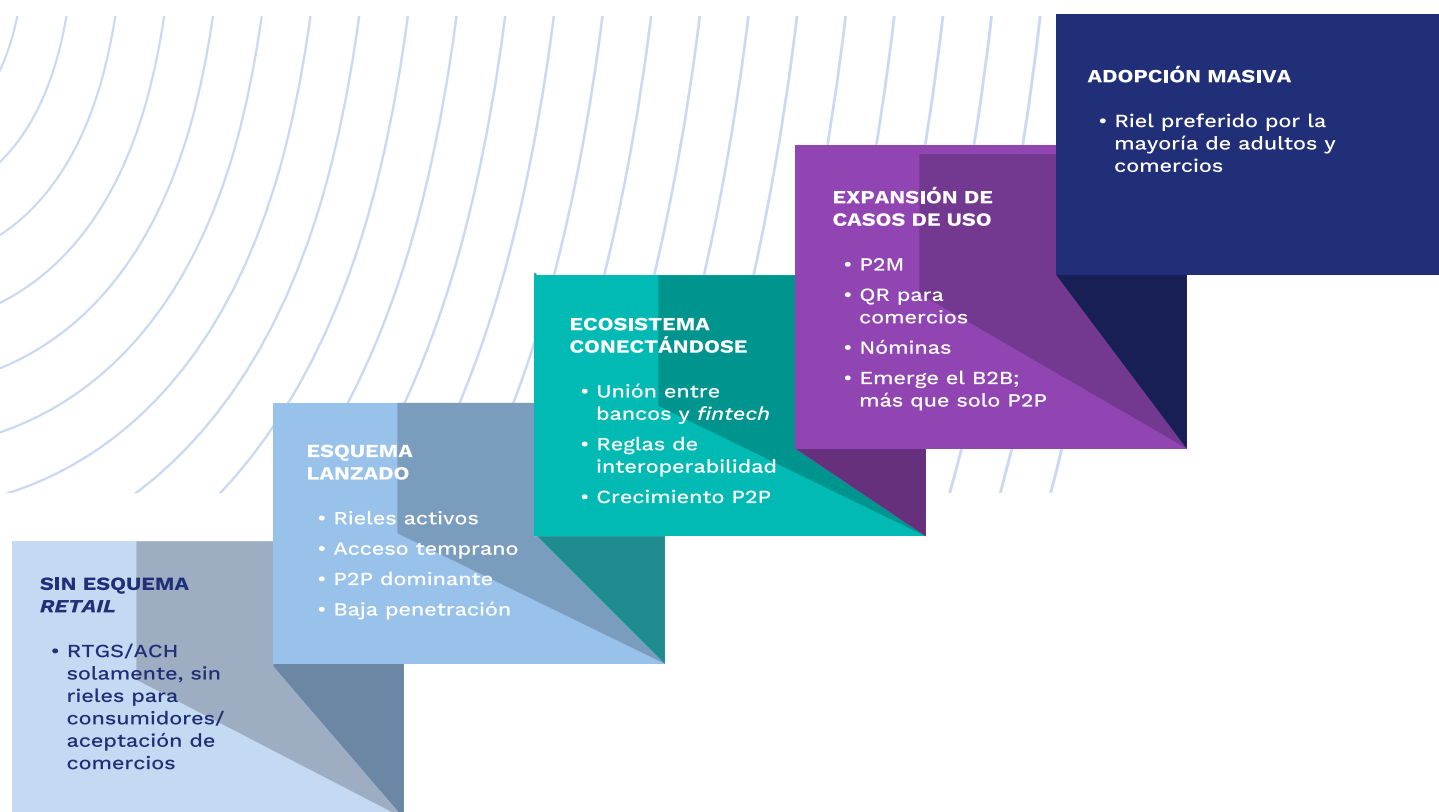
No hay una única respuesta porque América Latina no es un mercado de pagos homogéneo. Aunque la región está sentando las bases para el resto del mundo en muchos aspectos, detrás de ello hay un amplio espectro de madurez. Algunos mercados cuentan desde hace años con pagos instantáneos integrados en la vida cotidiana, con casos de uso sofisticados que abarcan los pagos entre particulares, la aceptación por parte de los comercios, el pago de nóminas y el crédito a plazos. Otros se encuentran en plena transición, desarrollando mandatos de interoperabilidad y compitiendo por ampliar la participación más allá de los clientes con cuenta bancaria. Otros siguen

teniendo infraestructuras operativas que aún no han alcanzado su potencial comercial debido a brechas de adopción o a la falta de incentivos en el ecosistema. Los volúmenes de transacciones y los casos de uso afianzados también difieren. Como resultado, los problemas estratégicos que los bancos deben resolver varían de un mercado a otro.

Pero hay algo que no cambia: la dirección que está tomando la industria y la presión competitiva que ello conlleva.

Este informe aborda la cuestión a la que se enfrentan todos los bancos de la región. Además, explora lo que realmente se necesita para competir y diferenciarse, lo cual va más allá de solo acceder a una infraestructura de pagos.

Figura 1. Niveles de madurez de pagos instantáneos



Fuente: PCMI. (2026). Basado en datos de los bancos centrales, Banco Mundial y The Economist Intelligence Unit.

Objetivos y metodología

Este estudio tiene como objetivo entender cómo los bancos de América Latina están abordando la transición hacia los pagos instantáneos: qué exigen de sus operaciones, qué implica para su estrategia comercial y qué distingue a las instituciones que compiten sobre rieles en tiempo real de aquellas que simplemente están conectadas a ellos.

Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad con ejecutivos de pagos, tecnología, producto y estrategia de ocho instituciones financieras en Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, Perú y Costa Rica. Las conversaciones permitieron explorar la experiencia de cada institución en la adopción de pagos instantáneos: qué decisiones estratégicas han tomado antes y después de la conexión, qué desafíos operativos han enfrentado y las dinámicas competitivas que han observado en sus respectivos mercados. Las instituciones van desde grandes bancos de consumo y financieras regionales hasta neobancos y *fintech* especializadas en pagos.

La investigación primaria se complementó con el análisis de fuentes secundarias, incluidos marcos regulatorios regionales, datos de volumen y transacciones, estudios comparativos internacionales sobre la economía de los pagos en tiempo real y análisis del panorama tecnológico asociado a la modernización del sector en América Latina.

El objetivo es ofrecer una visión clara y accionable sobre lo que los pagos instantáneos exigen a los bancos hoy y sobre lo que se necesita para convertir la infraestructura en una ventaja competitiva.





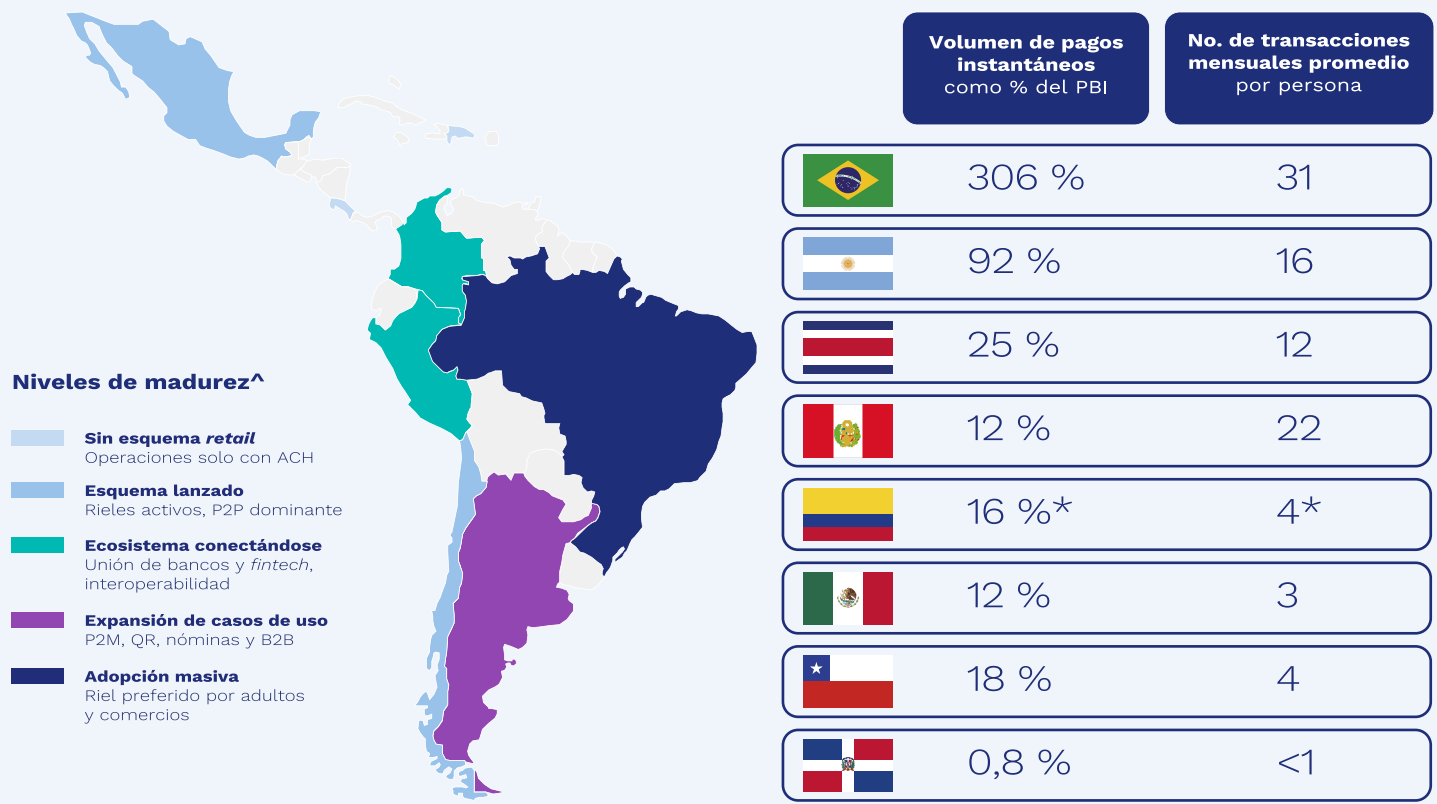
Nuestra región viaja a un mismo destino, pero con diferentes puntos de partida

Pix, en **Brasil**, no solo es el referente regional indiscutido, sino también el sistema de pagos instantáneos con más transacciones *per cápita* del mundo. Con un promedio de 373 transacciones anuales por persona, supera ampliamente las 157 registradas por la United Payments Interface (UPI) de India.² Lanzado en noviembre de 2020, Pix alcanzó una penetración del 75 % de la población en cinco años y representó US\$ 7,1 billones en volumen en 2025.³ Su sistema centralizado de alias, su penetración profunda en múltiples casos de uso y las casi 1000 instituciones participantes lo convierten en uno de los sistemas más sofisticados del mundo.

Argentina es otro referente. Sus rieles instantáneos se establecieron en 2011 y se potenciaron durante la pandemia mediante el esquema Transferencias 3.0. Actualmente, las transferencias instantáneas representan el 60 % de los pagos electrónicos.⁴

Costa Rica no se queda atrás con SINPE y SINPE Móvil, que han sido claves en la digitalización del país; los retiros en cajeros automáticos cayeron de 170 millones en 2019 a 90 millones en 2024.⁵

Figura 2. Madurez de pagos instantáneos en la región

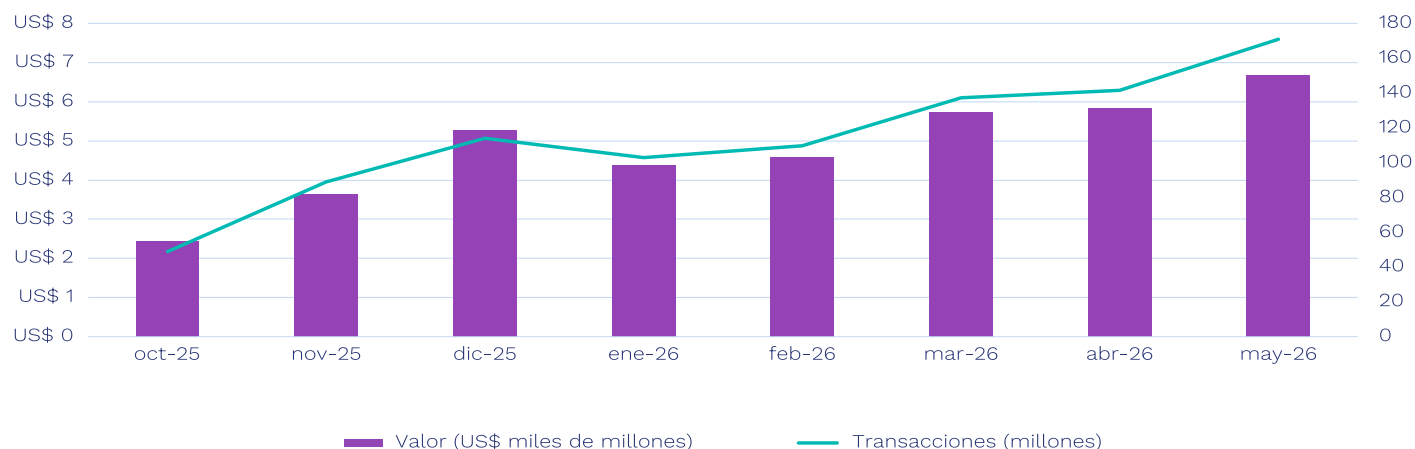


[^]Más detalles en la Figura 1, pág. 5.
*Bre-B opera hace menos de un año; datos estimados con base en los primeros cinco meses de 2026
Fuente: PCMI. (2026). Basado en datos de los bancos centrales, Banco Mundial y The Economist Intelligence Unit.

Perú y Colombia están en una fase intermedia de madurez e inmersos en cambios estructurales radicales. Son dos mercados en los que iniciativas privadas crearon una red de pagos instantáneos que ahora se verá ampliada con nuevos mandatos de sus bancos centrales. El banco central de Perú pronto iniciará operaciones de TAPP (Transferencias Automáticas de Pagos Peruanos), basado en la UPI de India. Se trata de un modelo abierto con iniciación de pagos que permite a sus usuarios ejecutar transacciones sin tener que ingresar al aplicativo de su banca.⁶

Colombia, por su lado, lanzó Bre-B en septiembre de 2025. Bre-B opera como infraestructura central que permite la interoperabilidad entre diferentes esquemas de pagos inmediatos.⁷ El sistema se está masificando rápidamente: llegó al 87 % de la población adulta en sus primeros seis meses de operación. Análisis independientes señalan que este ritmo de adopción inicial supera incluso al observado en Pix durante su etapa equivalente en Brasil.

Figura 3. Evolución mensual en cantidad (millones) y valor (US\$ miles de millones) de transacciones de Bre-B



Fuente: Banco de la República de Colombia. (2026, junio).



El sistema Bre-B en Colombia no es producto del azar, sino de una curaduría estratégica de lecciones globales. Al observar los modelos de Brasil, México e India, el Banco de la República optó por un mandato de política pública que no busca reemplazar la infraestructura privada existente, sino integrarla. La apuesta es clara: transformar nodos aislados en un ecosistema interoperable diseñado específicamente para desplazar el efectivo.

Claudia Bedoya Sierra

Gerente de desarrollo de producto, Coltefinanciera (Colombia)

Por su parte, **Chile y México** están en fases tempranas de evolución, pese a contar con los rieles de pagos instantáneos más longevos de la región. En Chile, la adopción no ha sido tan alta porque se trata de un mercado *card-first* donde el principal método de pago es la tarjeta de débito. El trabajo realizado en materia de inclusión financiera resultó suficiente en la lucha contra el efectivo y, por ende, no hubo un impulso a las transferencias por parte del regulador.



El trabajo de BancoEstado con la cuenta RUT y la emisión de tarjetas es el gran hito de la bancarización en Chile, y ha potenciado la infraestructura de tarjetas en el POS. Además, Chile es pionero en PinPass y *contactless*. Las transferencias como medio de pago *retail* han quedado relegadas y son víctimas del avance de las tarjetas. Además, las tarifas aplicadas en el sistema no han beneficiado a la transferencia como medio de pago.

Experto en medios de pago y ejecutivo
de Transbank (Chile)

En México, las transferencias instantáneas a través del sistema SPEI son populares entre quienes ya están bancarizados y fiscalizados, pero los sectores informales escapan a la bancarización.

La madurez varía, pero la presión competitiva no. En todos estos mercados, tanto los más avanzados como los más incipientes, el acceso a los rieles dejó de ser la cuestión central. La pregunta que ocupa ahora a los bancos es qué construir sobre ellos y con qué velocidad.



Aunque SPEI lleva dos décadas operando en México y continúa modernizándose hacia su versión 2.0, su capacidad de penetración sigue limitada al segmento ya bancarizado. La experiencia mexicana demuestra que la excelencia y la actualización del *stack* no son suficientes por sí solas para superar la barrera de la informalidad.

BanBajío
México



Los rieles ya son escenario para la competencia entre bancos y *fintech*

El cambio más trascendental que los pagos instantáneos traen para los bancos es de carácter estratégico, no técnico. Frente a la nueva competencia de las *fintech* y jugadores digitales, los bancos, fundamentalmente, deben cambiar su mentalidad de “cuidador de depósitos” a “proveedor de transaccionalidad”. La creación de productos y experiencias de usuario que hagan que personas y empresas utilicen los rieles de manera fácil y eficiente es la palanca que abre la puerta al crecimiento de clientes y depósitos; e incluso a la emisión de crédito y a nuevas fuentes de ingresos.



La irrupción de las billeteras digitales en el país, como Plin, redefinió el rol de los pagos dentro de la banca. Dejaron de ser una función operativa para convertirse en una capacidad estratégica crítica. Hoy, los pagos digitales no solo habilitan transacciones; son un motor de crecimiento, adquisición y vinculación. Este es un aspecto determinante para la relevancia competitiva y la relación cotidiana con el cliente.

BBVA
Perú

Construir sobre los rieles es algo que las *fintech* descubrieron rápidamente. Sin el peso de sistemas legados y el procesamiento en lotes, las *fintech* pudieron construir productos desde el primer minuto en que se unieron a los rieles. Un ejemplo claro fue el lanzamiento de Pix en Brasil: en sus primeros diez días, solo el 35 % de los registros provino de clientes de bancos tradicionales, mientras que Nubank, por sí solo, logró captar el 24 % de la participación de mercado inicial.⁸

Los bancos no tienen otra salida que construir para competir. De hecho, una encuesta de Iupana en febrero de 2026 muestra que la mayor prioridad para la banca en la región en 2026 es “crecer con nuevos productos, servicios o mercados”.⁹



La pandemia disminuyó significativamente el uso de cheques y efectivo migrando masivamente hacia transferencias instantáneas. Esto generó un volumen que ninguna tesorería estaba acostumbrada a procesar y nos permitió comenzar a desarrollar soluciones basadas en API* a partir de estos rieles. Esto también permitió que el *Banking-as-a-Service* creciera.

Candelaria Villagra

Líder de *Banking-as-a-Service* en Banco Industrial, Argentina

* Interfaces de programación de aplicaciones

Figura 4. Ejemplos de productos desarrollados sobre pagos instantáneos



Fuente: PCMI. (2026).

El sector financiero enfrenta el reto de convertir el “oro” de los datos transaccionales en valor tangible para el usuario. La analítica debe ser el puente hacia la cocreación: un proceso en donde el banco utiliza la información del cliente no para observar, sino para construir junto a él. Enriquecer el dato es el primer paso para dejar de vender productos y empezar a resolver realidades de vida.

Claudia Bedoya Sierra

Gerente de desarrollo de producto, Coltefinanciera (Colombia)

Para la gran mayoría de los bancos, la prioridad ya no es conectarse a los rieles: es construir sobre ellos. Pero esa ambición choca, en muchos casos, con infraestructuras que no fueron diseñadas para soportar servicios de valor agregado sobre las mismas, por su limitación de ser en un único sentido y sin respuesta inmediata.





Los pagos instantáneos traen beneficios y obligaciones

Es fácil no percibir los pagos instantáneos como una oportunidad, sino como una obligación y un costo.

De hecho, muchas de las instituciones de la región se conectaron a los rieles rápidos por exigencia de los bancos centrales, que además impusieron la obligación de prestar el servicio a costo cero. Sin embargo, esa misma obligación generó efectos de red inmediatos y propició una adopción masiva a un ritmo que el mercado por sí solo no habría alcanzado.¹⁰

El costo de quedarse afuera se ha vuelto demasiado alto. Para aprovechar las oportunidades disponibles, los bancos están obligados a **repensar todas sus operaciones, desde la captación de clientes hasta su stack tecnológico.**



SINPE Móvil no es una obligación normativa, sino un estándar de supervivencia estratégica. Quedar fuera de este riel significa renunciar a un volumen transaccional masivo y a la oportunidad de conectar con una población que ya respira digital.

Banco privado líder
Costa Rica

Los bancos deben repensar sus operaciones en este nuevo entorno

Para aprovechar la oportunidad de los pagos instantáneos, **los bancos deben asegurarse de que el cliente los elija para depositar sus fondos.** Anteriormente, ser el banco “principal” dependía de dónde llegaba la nómina o de quién había emitido la tarjeta de crédito. Hoy, esa principalidad por inercia ya no se sostiene; en cambio, cada entidad debe encontrar cómo aportar valor real en la vida diaria de sus usuarios.

En Argentina, por ejemplo, el consumidor promedio tiene al menos cuatro cuentas en bancos y *fintech*: el usuario arma su ecosistema multibanca a medida.¹¹ En Colombia, el Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) —conocido como el “4x1000”— es un impuesto que introduce fricciones en la adopción y uso de múltiples cuentas bancarias. Cada persona puede marcar una única cuenta como exenta, lo que hace que tener varias cuentas sea menos atractivo para los usuarios, ya que implica costos adicionales. Ante esto, algunos bancos, como estrategia, han optado por asumir el costo de este impuesto para atraer a nuevos clientes.



En el ecosistema de pagos, la principalidad es clave: si no remuneras los saldos, otro actor se convertirá en la entidad financiera principal del cliente. No es casualidad que muchos clientes de BIND, como billeteras y proveedores de servicios de pago (PSP), ya ofrezcan, como parte de su producto básico, cuentas que pagan intereses además de permitir transferencias.

Candelaria Villagra

Líder de *Banking-as-a-Service* en Banco Industrial, Argentina

El movimiento instantáneo de dinero, a su vez, requiere la disponibilidad inmediata de los depósitos de los usuarios. Esto se traduce en capacidad de gestión para **hacer frente a un entorno de liquidación ininterrumpida** en el que los usuarios pueden mover sus fondos con rapidez, a veces de manera impredecible.¹² Antes, los sistemas tradicionales por lotes permitían a los bancos ganar con el flotante —los intereses generados mientras el dinero permanecía en tránsito, ya fuera durante la noche o durante varios días—. Dado que los pagos instantáneos se liquidan de inmediato, esta ventaja de financiación a bajo costo desaparece.

Además, los pagos instantáneos comprimen los ingresos existentes. Pix redujo comisiones por transferencias, una importante fuente de ingresos para los bancos.¹³ En general, los rieles instantáneos han sustituido en gran medida a servicios como los *wires* y al retiro en cajeros automáticos de montos de bajo valor y transacciones entre particulares.

La compresión de ingresos es real. Pero es solo la mitad de la historia.



Pix tiene al Banco Central como entidad rectora, lo que facilita la ejecución y garantiza la interoperabilidad técnica. A diferencia de sistemas fragmentados, este modelo permite una implementación coherente y ágil. Sin embargo, esta dirección centralizada exige que las instituciones financieras mantengan una agilidad operativa superior y estén preparadas para integrar cambios normativos y técnicos de manera obligatoria, incluso cuando estos desafíen sus ciclos de planificación tradicionales.

Eduardo Prota

Director general, Brasil y América Latina, Oobit

Figura 5. Ejemplos de ingresos en riesgo y nuevas oportunidades



Fuente: PCMI. (2026).



De la obligación a la oportunidad

Los bancos que tratan los pagos instantáneos como un proyecto técnico agotan su ambición al completar la conexión. Quienes los entienden como un activo estratégico los convierten en valor para el cliente y en crecimiento para el negocio.

El primer paso es el aumento del volumen de pagos instantáneos: las transacciones de pago inmediato en la región se multiplicaron por 130 entre 2017 y 2024, pasando de 620 millones a 79 800 millones de operaciones anuales.¹⁴

La simplicidad de los pagos en tiempo real reduce las barreras para transaccionar y los vuelve más frecuentes y cotidianos. A nivel regional, el tenedor de cuenta promedio realiza 265 pagos inmediatos al año.¹⁵ Esto genera un hábito de uso que ancla la relación del banco con el usuario y compite con funcionalidades como el *card-on-file* (credenciales de pago almacenadas), ya que su uso es sencillo y no es fácil de reemplazar.

Una base de usuarios más activa y con una mayor propensión a transaccionar genera un volumen de datos transaccionales que, bien aprovechado, abre el segundo paso de la secuencia.

Figura 6. La oportunidad se desarrolla de manera secuencial



Fuente: PCMI. (2026). Basado en entrevistas.

Este **segundo paso** es el acceso a mejor información. A diferencia de los rieles antiguos, la mayoría de los nuevos rieles manejan la información mediante el estándar ISO 20022, que permite transmitir el contexto de un pago.¹⁶ Esto abre la puerta a una verdadera hiperpersonalización de productos y ofertas y facilita atender segmentos antes subatendidos, como las pymes y los trabajadores informales.



El diferencial del banco en el segmento corporativo estará cada vez más en la hiperpersonalización de sus soluciones: tesorerías inteligentes con inversión automática nocturna de saldos y gestión de cuentas concentradoras; herramientas de captación de fondos que alimentan modelos de *scoring* para ofrecer crédito más preciso; y servicios integrales de pagos de nómina y proveedores que terminan anclando toda la relación de tesorería del cliente empresarial.

BanBajío
México

Los bancos y *fintech* en Brasil ya mostraron el potencial: los préstamos a los hogares en la base de la pirámide se multiplicaron por 2,46 en los tres años posteriores al lanzamiento de Pix.¹⁷ Los bancos utilizaron los flujos de pago para conceder créditos cuando las agencias de crédito no aportaban información alguna. El historial de pagos constituía el indicador de solvencia; la infraestructura moderna permitió actuar en consecuencia.

Esta es la oportunidad más importante en la región: aprovechar datos que antes no existían para abrir crédito a segmentos como las pymes. Según una encuesta realizada en 2025 a más de 2100 pymes en 14 mercados latinoamericanos, el 70 % de aquellas que aceptan pagos digitales afirma no poder seguir operando sin ellos; y el 78 % señaló que la aceptación de pagos digitales mejoró su acceso al crédito.¹⁸ Además, la expansión de esquemas de pagos instantáneos en la región está generando datos transaccionales más completos que permiten a las entidades financieras mejorar la detección de fraude y reforzar los controles en tiempo real sobre las operaciones.



Figura 7. La oportunidad de atender a las pymes



Fuente: Mastercard, K2 y PCMI. (2025, julio). *Pequeñas empresas, grandes oportunidades: El poder de los pagos transfronterizos.*

El **tercer paso** es donde la oportunidad se convierte en una necesidad competitiva. Los bancos que aprovechan los datos transaccionales pueden ofrecer productos de crédito antes imposibles: líneas de crédito para pymes garantizadas por el flujo de caja en lugar de garantías, microcréditos concedidos en tiempo real y productos financieros personalizados basados en el comportamiento real de los gastos e ingresos.

Sin embargo, una vez disponibles, estos dejan de ser factores diferenciadores y se convierten en expectativas básicas en los segmentos más importantes. Los clientes más jóvenes y las pymes eligen ahora su banco en función de sus capacidades digitales. Los bancos más avanzados los atraen al desarrollar estas capacidades. Los bancos que se quedan atrás los pierden antes incluso de que comience la conversación.





La complejidad escondida que los bancos deben manejar

Conectarse a los rieles de pagos instantáneos es, en gran medida, una cuestión técnica: tiene un alcance definido, un producto claro y una fecha de lanzamiento. Pero competir y mantenerse competitivo en esos rieles es un problema completamente distinto.

Al conectarse, el banco adopta de inmediato un modelo operativo nuevo que es veloz, permanente e ininterrumpido y exige que todos los sistemas que intervienen en el procesamiento de pagos se adapten, sin excepción.

Figura 8. El “efecto cascada” de los pagos instantáneos



Fuente: PCMI. (2026). Basado en entrevistas.

Tensiones en la adopción de pagos instantáneos

1. La obligación de estar siempre disponible. Los equipos tradicionales de tesorería y operaciones se diseñaron en torno a la previsibilidad: ventanas de procesamiento por lotes, cortes bien definidos para el *settlement* y pausas naturales los fines de semana y feriados. Los pagos instantáneos rompen este paradigma de raíz.¹⁹



La ciberseguridad y el fraude son radicalmente diferentes en pagos 24/7. Se pueden sufrir ataques que comienzan por la noche, lo que exige protocolos de crisis inmediatos. Pero el impacto se extiende a todas las áreas, ya que los bancos no pueden cerrar sus cuentas al final del día, pues operan de forma ininterrumpida.

Eduardo Prota

Director general, Brasil y América Latina, Oobit

2. La administración de personal, supervisión, gestión de excepciones y respuesta a incidentes deben rediseñarse para adaptarse a un entorno operativo continuo. Los procesos manuales que antes se realizaban durante la noche ya no satisfacen las expectativas que se miden en segundos. Y en muchos mercados de la región, esto se agrava por un problema estructural de talento.



El *core* bancario de muchas entidades financieras en México es extremadamente antiguo. Tanto es así que los programadores expertos en el lenguaje de esos sistemas están llegando a la edad de retiro y no hay talento disponible para cubrir esas vacantes.

Gerente de canales

Banco top 10 de México

3. Los pagos instantáneos operan en un ecosistema de múltiples rieles. ACH para pagos masivos, LBTR para transferencias de alto valor o SWIFT para movimientos transfronterizos. A su vez, los rieles basados en tarjetas y corredores alternativos están en constante expansión. Cada riel tiene sus propios estándares de mensajería, plazos de liquidación, obligaciones de cumplimiento y estructura de comisiones.



La arquitectura de pagos está compuesta por varios rieles y plataformas: SINPE Móvil, SINPE tradicional, el módulo interno de pago de proveedores en banca en línea, los rieles de tarjetas y la infraestructura de adquirencia que ahora soporta tanto tarjetas como pagos SINPE en datáfonos. Aunque técnicamente se pueden “cruzar rieles”, no hay aún un sistema único que gestione toda la orquestación, y el *switch* está en proceso de modernización.

Banco privado líder

Costa Rica

4. El enrutamiento inteligente de transacciones entre rieles no puede gestionarse manualmente.

Sin embargo, muchas instituciones de la región siguen operando sistemas separados para cada riel, con controles, flujos y procesos de reconciliación propios.



Lo que observamos constantemente es que los bancos utilizan soluciones de pago independientes y que cada una de ellas funciona como un mundo aparte. La resistencia al cambio es real, pero el coste de mantener esta fragmentación también se está volviendo muy real.

Leonardo Amortegui

Consultor Sr de soluciones, LATAM, Temenos

La consecuencia directa es una fricción que crece con el volumen: conciliaciones más complejas, excepciones más frecuentes y modos de fallo que se multiplican. Cada nueva integración añade complejidad, aquella que los pagos instantáneos prometían eliminar.

5. La gran mayoría de los bancos ha conectado los rieles rápidos a un core bancario que no fue diseñado para sostenerlos. Este es el problema de fondo. Los pagos instantáneos exigen contabilidad en tiempo real, controles de fraude al instante, verificaciones AML y KYC en vivo y gestión continua de liquidez. Los cores legados, construidos sobre una lógica de lotes, no pueden responder.



Cuando empezamos a tratar con una entidad financiera sobre los pagos instantáneos, nos damos cuenta de que faltan algunos de los demás servicios. Eso acaba ejerciendo presión sobre el *core* bancario; sobre el servicio de contabilidad. ¿Funciona las 24 horas del día, los 7 días de la semana? ¿Qué hay de los controles contra el fraude? ¿Y la verificación de sanciones en tiempo real de AML? ¿Y el proceso de KYC? ¿Qué hay del riesgo de liquidez? ¿Y la gestión de la liquidez?

Leonardo Amortegui

Consultor Sr de soluciones, LATAM, Temenos

Figura 9. Los atributos de un *core* bancario ideal



Fuente: PCMI y Temenos. (2026).



El lanzamiento de TAPP en Perú marcará una nueva etapa en la evolución de los pagos inmediatos y elevará el estándar tecnológico de la industria. A diferencia de la interoperabilidad entre billeteras digitales, este nuevo esquema supone la integración a un riel transaccional con reglas, estándares y capacidades operativas distintas. Para la banca, el desafío estará en evolucionar sus arquitecturas y modelos de integración para responder con la velocidad, resiliencia y experiencia que demandará este nuevo entorno competitivo.

Las opciones para resolver esto no son cómodas. El reemplazo total del core bancario va directo a la raíz, pero implica un alto riesgo operativo, una operación en paralelo y una inversión a mediano plazo que la mayoría de los bancos no puede permitirse. Aplicar parches al core legado reduce el riesgo inmediato, pero acumula deuda técnica y limita la evolución futura.

Hay una vía alternativa que está ganando terreno: **desacoplar la infraestructura de pagos del core bancario**. Incluso instituciones con arquitecturas modernas ya están eligiendo esta ruta, no como medida de contingencia, sino como una decisión estratégica deliberada. La regulación y los estándares del ecosistema de pagos cambian mucho más rápido de lo que cualquier core puede absorber. Mantener los pagos en una capa separada, actualizable de forma independiente, permite a los bancos moverse con la agilidad que el mercado exige. Una plataforma de pagos especializada no sustituye al core; lo complementa y lo libera.



En Argentina, gran parte de la infraestructura financiera todavía arrastra lógicas muy arcaicas, como cambios de fecha de negocio definidos por el horario de cierre de las sucursales. Los *cores* fueron contruidos según esas reglas y hoy necesitan readaptarse a un entorno 24/7 y a niveles de transaccionalidad mucho más altos. Necesitan rediseñar su *core* bancario e incorporar mucha más lógica para responder a la dinámica de los pagos modernos.

Candelaria Villagra

Líder de *Banking-as-a-Service* en Banco Industrial, Argentina

A estas complejidades se suma una variable que está redefiniendo la operabilidad de los bancos: la inteligencia artificial. Integrada de forma nativa en la plataforma de pagos, **la IA mejora la orquestación entre rieles, reduce falsos positivos y detecta patrones de fraude más sofisticados en tiempo real**. Pero su impacto más inmediato es operacional: los equipos del banco pueden gestionar procesos, configuraciones y excepciones en lenguaje natural, sin necesidad de dominar cada flujo interno del sistema, lo que reduce la dependencia crítica de talento especializado en plataformas legadas.

Ninguno de estos cinco desafíos existe de manera aislada. Cada uno amplifica los efectos de los demás: un core incapaz de operar en tiempo real profundiza la fragmentación; la fragmentación dificulta la orquestación; y la falta de orquestación reduce la capacidad competitiva del banco frente a las *fintech* y neobancos, al tiempo que incrementa los riesgos de liquidez y fraude.

La modernización de la infraestructura de pagos ya no es una opción, sino una necesidad. El reto para los bancos consiste en ejecutarla sin afectar la continuidad del negocio en el proceso. Los bancos que no hayan superado estos obstáculos a nivel doméstico no estarán en condiciones de cruzar a la siguiente frontera: **los pagos cross-border** (transfronterizos).





Cross-border, la nueva capa de presión competitiva

Durante muchos años, los bancos tradicionales dominaron el muy rentable negocio del movimiento internacional de dinero. SWIFT y las redes de bancos corresponsales constituían la única infraestructura y sistema de mensajería realmente robustos para mover dinero a través de fronteras. El acceso a esa red estaba en manos de los propios bancos.

Durante décadas, con eso bastó. Pero ya les surgió competencia.

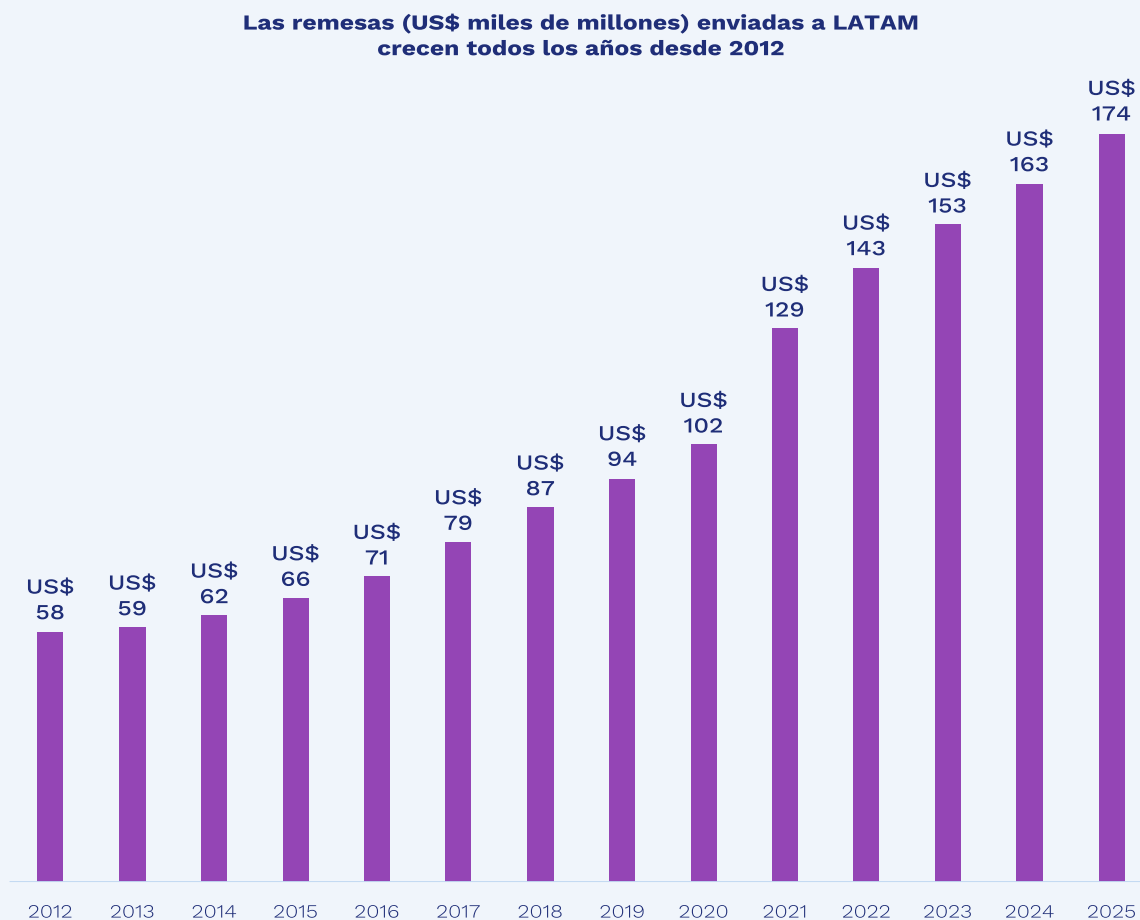
Las *fintech* que ganaron terreno en los rieles domésticos están dando ahora el salto al ámbito transfronterizo o *cross-border*. Y lo hacen con la misma ventaja: sin legado, sin fricción y a mejor precio.

En particular, hay dos corredores en los que la amenaza es concreta: remesas y pagos de pymes.

Las remesas son el punto de entrada a los pagos transfronterizos

En la región, las remesas son uno de los productos financieros de mayor importancia. De hecho, el corredor EE. UU.-México es el más grande del mundo; mueve aproximadamente US\$ 61 791 millones al año. En mercados como Nicaragua y Honduras, las remesas representan al menos un 25 % del PBI y registran un crecimiento constante.

Figura 10. Remesas entrantes (US\$ miles de millones)



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. (2025, noviembre). *Las remesas a América Latina y el Caribe en 2025: adaptaciones en un contexto de incertidumbre*.

Aun así, el mercado tendió a tratarlas como un producto de bajo prestigio y alta carga de cumplimiento legal, y se le asignó un precio acorde a esa percepción.

Las *fintech* como Global66, Felix Pagos, Wise, Remitly y WorldRemit decidieron competir en precios y lograron reducir considerablemente los costos a nivel global. La industria *fintech* regional estima que el costo promedio de una remesa a América Latina se ha reducido en más de 5 puntos porcentuales en la última década, pasando de un 8 % del valor de la transacción en 2016 a, aproximadamente, un 3 % en 2025.²⁰

Figura 11. Remesas entrantes por país de destino (US\$ miles de millones)

Más del 60 % de las remesas entrantes se concentran en México y Centroamérica



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. (2025, noviembre). *Las remesas a América Latina y el Caribe en 2025: adaptaciones en un contexto de incertidumbre*.

Los jugadores no tradicionales como **las *fintech*, neobancos, operadores de transferencia de dinero (MTO, por sus siglas en inglés) y plataformas han logrado capturar alrededor del 65 % del valor total de las remesas a nivel mundial**. En América Latina, las *fintech* están aprovechando la digitalización de la última milla receptora de remesas, tradicionalmente informal y basada en efectivo, para captar una oportunidad que muchos bancos están dejando pasar.

Al convertir flujos de dinero que antes se retiraban en efectivo en saldos digitales en billeteras y cuentas, no solo se consigue el ingreso transaccional de la remesa, sino también nuevos clientes y depósitos. Esto les permite apropiarse de segmentos de crecimiento completamente nuevos para el sistema financiero formal.

Al mismo tiempo, la expansión de los pagos instantáneos domésticos ha elevado las expectativas de los usuarios hacia experiencias inmediatas, interoperables y móviles, una dinámica que ahora también se está trasladando al mundo de las remesas.



Las remesas siguen siendo un negocio altamente regulado, con fuertes exigencias de AML y KYC, pero el principal desafío sigue siendo el efectivo. En México, por ejemplo, muchos comercios utilizados como puntos de *cash-out* a menudo no cuentan con suficiente liquidez para entregar las remesas. El mercado presenta un contraste llamativo: México combina uno de los mayores mercados de remesas del mundo con un SPEI tecnológicamente avanzado, pero la adopción digital sigue siendo limitada.

Las pymes demandan innovación en pagos transfronterizos

Se estima que el valor total de las transferencias transfronterizas entre las empresas de la región se duplique para 2030 y, por ende, que la **transaccionalidad entre las pymes** crezca gracias a la digitalización y al comercio electrónico.

Figura 12. Pronóstico del total del valor de transferencias internacionales entre empresas de LATAM (US\$ billones)



Fuente: Mastercard, K2 & PCMI (2025, julio). *Pequeñas empresas, grandes oportunidades: el poder de los pagos transfronterizos para las PyMEs en Latinoamérica.*

Pero la evidencia de un estudio de Mastercard y PCMI sugiere que los bancos de la región no están atendiendo adecuadamente al segmento pyme.²¹

El 40 % de las transacciones transfronterizas de las pymes en América Latina tardan más de cuatro días en llegar al destinatario. Además, las comisiones por las transferencias de bajo valor son desorbitadas: enviar US\$ 250 cuesta, en promedio, el 23,3 % del valor de la transacción, y en algunas rutas llega a superar el 30 %. Además, casi el 90 % de las transacciones fuera de EE. UU. se convierten automáticamente a la moneda local a tipos de cambio poco competitivos, a menudo sin el consentimiento explícito del remitente.

A nivel global, McKinsey estima que los flujos transfronterizos de bajo valor representan alrededor del 10 % de los flujos globales, pero generan el 35 % de los ingresos. No resulta extraño, por tanto, que las *fintech* estén ganando participación en este mercado, tal como ocurrió anteriormente con las remesas.

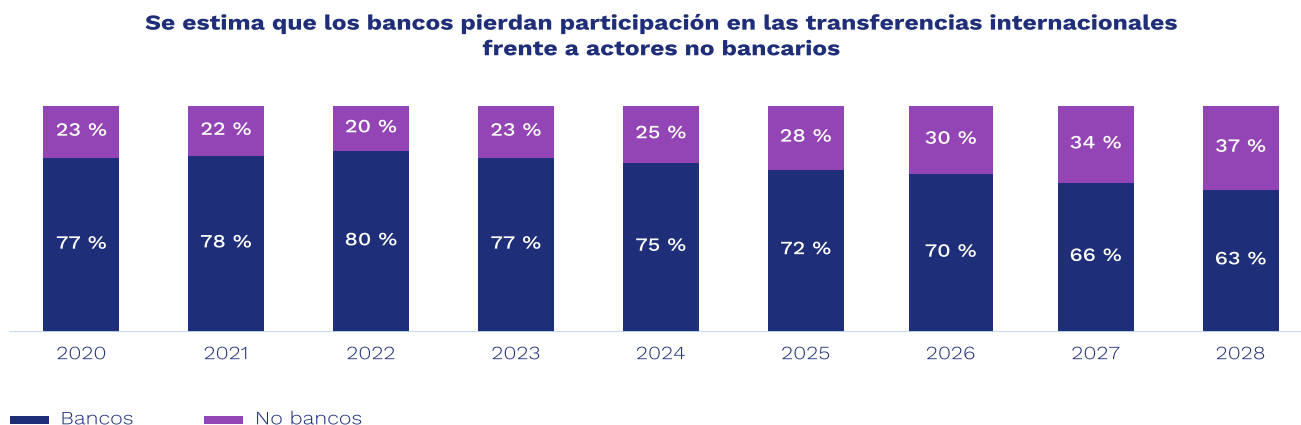


Para las pymes, el proceso SWIFT, con sus formularios, plazos y trámites, resulta complejo para operaciones de pequeña envergadura, como la importación de una máquina por valor de US\$ 10 000.

Candelaria Villagra

Líder de *Banking-as-a-Service* en Banco Industrial, Argentina

Figura 13. Evolución proyectada de la participación de bancos y actores no bancarios en pagos transfronterizos globales



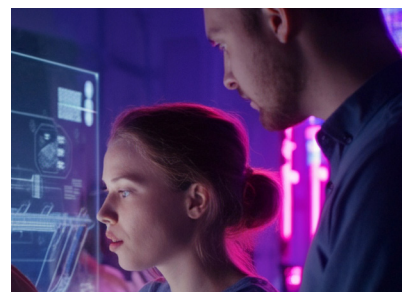
Fuente: Mastercard, K2 & PCMI (2025, julio). *Pequeñas empresas, grandes oportunidades: el poder de los pagos transfronterizos para las PyMEs en Latinoamérica.*

El ecosistema es y continuará siendo un ecosistema fragmentado

El desarrollo de productos por parte de las *fintech* está creando un panorama fragmentado que dificulta la navegación.

El ecosistema resultante puede describirse como una red compleja y multifacética de actores que compiten entre sí (y que a veces cooperan), cada uno con características económicas, perfiles de velocidad, puntos fuertes y estructuras normativas diferentes.

Ningún estándar está emergiendo como el número uno.



Los pagos transfronterizos son hoy uno de los espacios de mayor innovación en la industria. Wise abrió el camino y las *stablecoins* (criptomonedas estables) están acelerando la transformación. Sin embargo, el principal obstáculo ya no es tecnológico, sino regulatorio. Las transferencias de billetera a billetera son cada vez más sencillas; el verdadero desafío sigue siendo cumplir la normativa en los procesos de entrada y salida de fondos.

Eduardo Prota

Director general, Brasil y América Latina, Oobit

Figura 14. Aproximación al ecosistema de transferencias internacionales en LATAM



Fuente: PCMI. (2026). Con base en entrevistas.



El banco ya usa canales alternativos como Mastercard Send y Visa Direct que forman parte de su estrategia multirriel tanto en pagos B2B como en ciertos flujos transfronterizos, especialmente cuando el costo es competitivo y las partes están dentro del propio portafolio. Estos canales complementan la infraestructura SWIFT (que está en proceso de modernización) y la red interna del banco. Esta última interconecta Centroamérica, Ecuador, República Dominicana y Estados Unidos, y aspira a ser más económica que los canales que usamos en otros corredores.

Banco privado líder

Costa Rica

SWIFT no está desapareciendo, ni lo va a hacer. Para los flujos corporativos de alto valor que requieren trazabilidad, cumplimiento normativo exigente o capacidad de reversión, continúa siendo la opción más fiable. Dicho esto, **SWIFT ya no es la opción por defecto para los segmentos de mayor crecimiento.**



Los pagos transfronterizos son un servicio básico. Prescindir de ellos supone quedar completamente fuera del mercado. SWIFT mantiene una ventaja: permite aplicar mecanismos de impugnación y suspensión de pagos en múltiples puntos que son los correspondientes. Los pagos internacionales inmediatos, sin posibilidad de impugnación, suponen un riesgo ante posibles errores, fraudes o “*deepfakes*”.

BanBajío

Mastercard Move y Visa Direct se están centrando activamente en los corredores de América Latina y el Caribe. Ofrecen rapidez y alcance en los flujos de pago de consumidores y pymes para los que SWIFT no ha sido pensado.



Las redes alternativas crean corredores más eficientes, sobre todo en el caso de las divisas exóticas con las que los bancos no siempre establecen relaciones de correspondencia. Estas redes alternativas deben ser consideradas como “supercorrespondientes”.

Mick Fennell

Director de Productos de Pagos, Temenos

Las **fintech** como Wise, Thunes y hasta Mercado Pago han irrumpido en el mercado con el objetivo de reducir la dependencia de la banca correspondiente basada en SWIFT y cuentas “profundas”. A grandes rasgos, surgieron dos modelos a partir de este avance.

Por un lado, se encuentra el modelo de billeteras y plataformas multimonedas que “domestican” las transferencias internacionales; este combina rieles domésticos rápidos, compensación interna y capacidades de cambio de divisas para ofrecer transacciones más rápidas, baratas y transparentes. Por otro lado, está el modelo de infraestructura, en el que las *fintech* crean redes interoperables que conectan bancos, billeteras, sistemas de pago y sistemas de compensación locales a través de integraciones con API e infraestructura de liquidez.²²



Los costos que manejan los intermediarios hacen posible apostar por la expansión sin descuidar márgenes sostenibles. Con una sola conexión se puede prestar servicio a varios países y ofrecer diversas modalidades de envío. La tecnología existe, se están estableciendo las conexiones y la rentabilidad está mejorando. El principal reto está en el marco regulatorio, que varía entre países.

Claudia Silva Zuzunaga

Líder de la Unidad de Negocios de Pagos, Yape (Perú)

Al mismo tiempo, en LATAM están emergiendo otros modelos adyacentes.

El primero es la **interoperabilidad de billeteras**, en la que las billeteras nacionales se expanden a nivel internacional mediante alianzas que permiten pagos transfronterizos entre particulares y a comercios. Un ejemplo reciente es la conexión entre Yape en Perú y Nequi y Daviplata en Colombia.²³

El segundo es la **interconexión de los rieles**, similar al modelo del Sudeste Asiático, en el que sistemas nacionales como Pix, Bre-B y SPEI podrían conectarse para facilitar transferencias regionales directas de cuenta a cuenta.

El tercero se basa en **infraestructura de stablecoins o criptomonedas estables**, que ya se utiliza para remesas y flujos de tesorería, aunque su adopción sigue siendo dispar y está limitada por la incertidumbre regulatoria.

Todo esto crea aún más complejidad para los bancos y las instituciones que no hayan resuelto la coordinación de múltiples canales de pago a nivel nacional. En otras palabras, aquellas que no puedan conciliar los sistemas ACH, LBTR y de pagos instantáneos sin intervención manual no estarán operativamente preparadas para competir en un entorno de canales transfronterizos tan complejo.

La fragmentación del panorama transfronterizo no es un problema que se resuelva con la aparición de un nuevo estándar dominante. Se trata de una situación permanente con la que los bancos deben aprender a lidiar.

Por ello, los bancos deben gestionarla de forma inteligente, enrutando por corredor, coste, velocidad y perfil de cumplimiento, en lugar de recurrir por defecto a un único canal. Eso es lo que ahora exige el mercado transfronterizo o *cross-border*.

Figura 15. Rieles comparados



Fuente: PCMI. (2026). Con base en información pública disponible.



Qué significa ganar y cómo lograrlo

Conectarse a Pix, Bre-B, Transferencias 3.0 o SINPE ya no es una ventaja competitiva. Es la línea de partida. **La diferencia entre un banco listo para ganar y uno simplemente conectado se reduce a siete dimensiones operativas.** La posición que ocupe una entidad en cada una determina si los rieles rápidos constituyen un activo estratégico o una carga operativa.

Figura 16. Las siete dimensiones operativas de un banco ganador

DIMENSIÓN	CONECTADO	LISTO PARA GANAR
1. Operaciones	Gestión manual de excepciones, conciliación por lotes	Procesamiento automatizado 24/7; resolución de excepciones en tiempo real
2. Administración de rieles	Cada riel se gestiona por separado	Orquestación unificada entre ACH, LBTR, pagos instantáneos y transfronterizos
3. Fraude y cumplimiento	Analizado <i>a posteriori</i>	Verificación en tiempo real integrada en cada flujo
4. Inteligencia artificial	Conocimiento profundo del sistema para navegar por flujos internos y para gestionar configuraciones y procesos	Operación de la plataforma en lenguaje natural, lo que reduce la curva de aprendizaje y acelera la ejecución de tareas
5. Datos	Registros de transacciones almacenados que rara vez se utilizan	Los datos de pago influyen de manera importante y contundente en las decisiones crediticias y en el desarrollo de productos
6. Cross-border	Cadena de corresponsal único, dependiente de SWIFT	Enrutamiento según coste, velocidad y corredor
7. Líneas de ingreso	Ingresos por comisiones derivados del volumen de transacciones bajo amenaza	Nuevas fuentes de ingresos construidas sobre el riel

Fuente: PCMI (2026). Con base en entrevistas.

Lejos de ser una lista de control, estas siete dimensiones actúan como un sistema operativo.

Las cuatro primeras —Operaciones, administración de rieles, fraude y cumplimiento e inteligencia artificial— definen si el banco puede ejecutar a la velocidad que exigen los pagos instantáneos.

Mientras tanto, la quinta y la sexta —datos y pagos *cross-border*— determinan si puede convertir esos flujos en inteligencia comercial y desarrollo de productos.

La séptima, líneas de ingreso, es la consecuencia: los bancos que resuelven las primeras seis construyen nuevas líneas de ingreso encima del riel; los que no, serán espectadores del éxito de las *fintech*.

Este sistema no se resuelve pieza por pieza.

Cuando una dimensión está rota, la conciliación se hace por lotes, el fraude se analiza *a posteriori* y el *cross-border* depende de un solo corresponsal. Como resultado, el sistema entero queda comprometido. La arquitectura tiene que tratarlas como un todo.

Los bancos que ya están construyendo de esta forma están marcando la diferencia en la región.

En **Costa Rica**, un banco privado líder integró SINPE Móvil directamente a los datáfonos. Volúmenes que se multiplicaron por 20 en el mismo riel al que accedía todo el sistema bancario. La diferencia no fue el riel, sino lo que el banco construyó sobre él.

En **México**, BanBajío construye su propuesta B2B en torno a la tesorería y los datos transaccionales. Son los datos, en este caso, el diferencial competitivo entre bancos conectados al mismo esquema.

En **Argentina**, el Banco Industrial empaca finanzas integradas, cumplimiento normativo, monitoreo y automatizaciones en torno al auge de las transferencias. Se trata de la administración de rieles aplicada a productos comerciales concretos.

En **Colombia**, Coltefinanciera, un jugador más pequeño, compite mano a mano con los gigantes después de Bre-B usando el “oro” de los datos para construir productos y abrir nuevas líneas de ingresos.

La pregunta para cada banco es una sola: ¿tiene la arquitectura para competir, o solo para estar conectado?

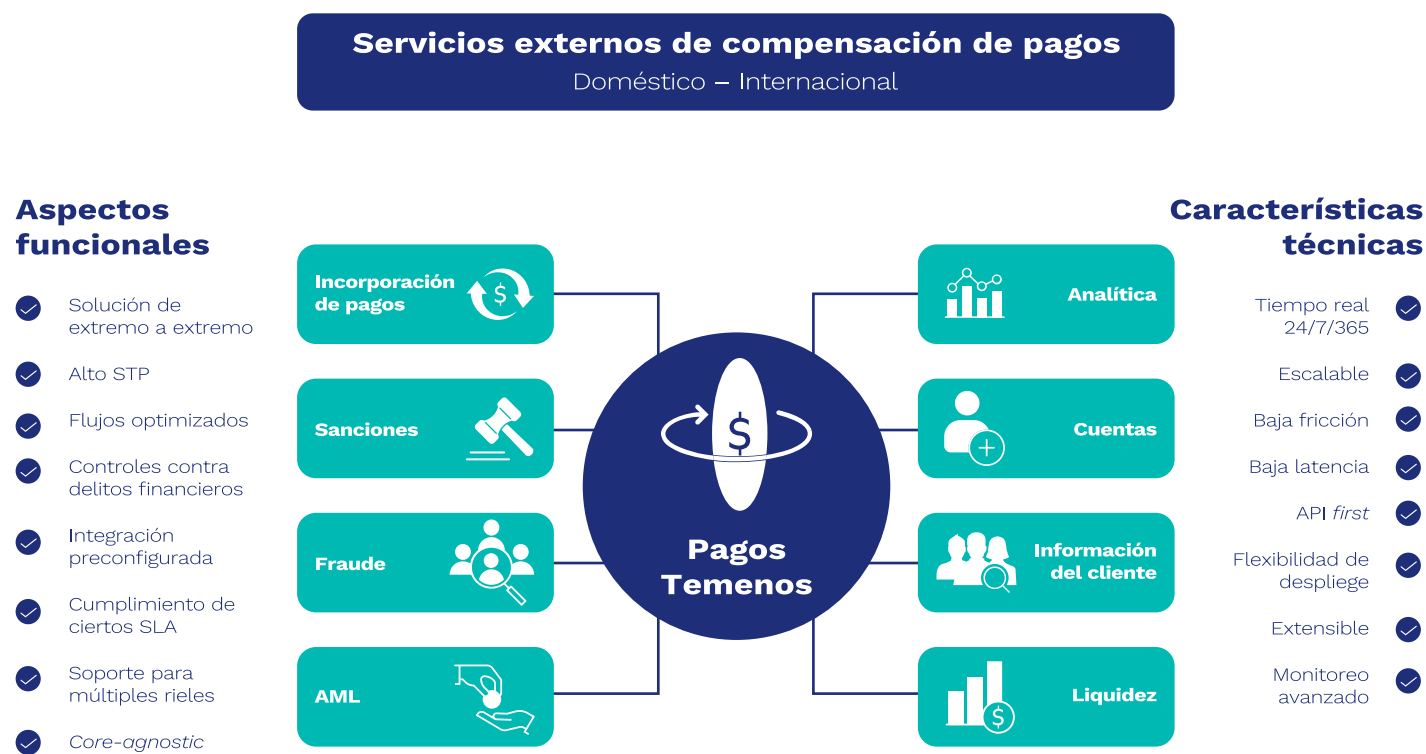
Temenos Payments Hub es la respuesta

El Temenos Payments Hub (TPH) se diseñó precisamente para resolver las siete dimensiones como un sistema.

Es un motor de orquestación y ejecución *core-agnostic* que opera de forma independiente y se integra con cualquier *core* bancario, sistema de prevención del fraude o *screening* que el banco ya tenga. No es necesario cambiarlo todo para seguir adelante.



Figura 17. Temenos Payments Hub, una plataforma líder



Para instituciones grandes con arquitectura legada, TPH es la forma de moverse sin frenar. Para entidades pequeñas y medianas que construyen a partir de un historial más reciente, TPH es la base sobre la que se construye un negocio de pagos moderno desde el primer día.

TPH ofrece cuatro marcos de enrutamiento (ACH, LBTR, Instant y SWIFT) y es compatible con 55 sistemas de pago en más de 100 países. Para los canales alternativos que ganan terreno en los corredores latinoamericanos, Temenos Exchange ofrece conectores preconfigurados para Mastercard Move, Visa Direct, Wise y otros que ya operan en la región. La implementación es flexible: en las propias instalaciones, en la nube privada o pública, o como SaaS totalmente gestionado.

Esto no es un producto en construcción. **Temenos lleva siete años consecutivos como el payment hub n.º 1 en ventas a nivel global** según el *ranking* auditado por IBS Intelligence, e invierte el 20 % de sus ingresos anuales en su plataforma.

Esos cuatro pilares mapean directamente sobre las siete dimensiones de un banco exitoso, y son la razón por la que, según el programa Value Benchmark de Temenos —un análisis operativo revisado por pares que abarca aproximadamente 150 instituciones globales—, **los bancos que utilizan TPH registran tasas de crecimiento de pagos un 63 % superiores a las de sus pares**, una mejora del 12 % en las tasas de procesamiento directo y una reducción del 60 % en las tasas de investigación de pagos.



Hay cuatro áreas en las que invertimos constantemente: regulación, optimización, innovación y protección.

Mick Fennell

Director de Productos de Pagos, Temenos

Figura 18. Los puntos de presión que Temenos alivia para sus socios



Fuente: Temenos. (2026)



Los pagos instantáneos transformaron América Latina más rápido que cualquier otra región del mundo. La pregunta en 2026 no es si esa transformación continuará, sino de qué lado de ella estará cada banco. Los rieles ya están en funcionamiento. La diferencia la marcarán las soluciones que se construyan sobre ellos y la arquitectura que las sostenga.

Cinco ideas que las instituciones financieras pueden poner en práctica



1. Auditar las siete dimensiones como un sistema, no como proyectos separados.

El equipo de fraude, el de operaciones y el de tesorería trabajan en el mismo problema, aunque hoy no lo sepan. La pregunta no es “¿estamos al día en cada dimensión?”, sino “¿están sincronizadas?”



2. Elegir infraestructura *core-agnostic*.

No es necesario reemplazar el *core* durante el proceso de desacoplamiento funcional. Se puede modernizar la infraestructura de pagos con una capa de orquestación independiente del *core*, lo que reduce riesgo y acorta el plazo de salida al mercado en cada nuevo riel o caso de uso.



3. Tratar los datos transaccionales como producto, no como registros.

Cada pago revela información sobre comportamientos, liquidez y riesgo. Los bancos ganadores usan esa información para emitir crédito, desarrollar productos B2B y retener clientes. Los demás la archivan.



4. Diseñar *cross-border* como multirriel desde el día uno.

SWIFT no se va. Pero la inteligencia para enrutar por costo, velocidad y corredor sobre rieles de tarjetas, *fintech* y *stablecoin* es lo que definirá los pagos transfronterizos de los próximos cinco años.



5. Construir encima del riel.

El negocio está en lo que envuelve el pago: tesorería B2B, finanzas embebidas, acceso instantáneo a nómina, crédito sobre el flujo transaccional, etc. El riel es la infraestructura. El producto es lo que lo hace rentable.

Sobre Temenos

Temenos (SIX: TEMN) es líder mundial en tecnología bancaria. Gracias a nuestra *suite* de *core* bancario líder en el mercado y las mejores soluciones por componentes de su clase, estamos modernizando el sector bancario. Bancos de todos los tamaños utilizan nuestra tecnología adaptable —implementada *on-premise*, en la nube o como SaaS— para ofrecer servicios de última generación y experiencias mejoradas con IA que optimizan la banca para sus clientes. Nuestra misión es crear un mundo donde las personas puedan disfrutar de una vida financiera óptima. Para más información, visite www.temenos.com/latam

Sobre PCMI

PCMI es una consultora de inteligencia de mercado centrada en la industria de pagos. Los fundadores de PCMI tienen más de cuatro décadas de experiencia en inteligencia de mercado y han producido más de 400 proyectos en la industria de pagos a nivel global. PCMI realiza proyectos personalizados adaptados a las necesidades de estrategia de sus clientes, incluido análisis competitivo y dimensionamiento de mercado, evaluación comparativa de oportunidades, expansión internacional, perspectivas de los usuarios y más.

PCMI nació en 2022 de la mano de AMI, la firma de inteligencia de mercado líder en América Latina, con más de 33 años de experiencia brindando inteligencia de mercado a corporaciones líderes en la región. Con los pagos y el comercio trascendiendo las fronteras, AMI evolucionó a PCMI para apoyar a sus clientes en todo el mundo, ahora con cobertura en más de 50 mercados globales. En América Latina y más allá, nuestra misión sigue siendo la misma: estar más comprometidos con el éxito de nuestros clientes que cualquier otra consultoría en el mundo.

Contáctenos

Contacto Temenos

Ari Gonzalez-Pella

Directora regional de mercadeo, LATAM
ari.gonzalez@temenos.com

Contacto PCMI

Lautaro Musiani

Consultor
lautaro@paymentscmi.com

Fuentes

1. Boston Consulting Group. (2025, septiembre). *Global Payments Report 2025: The Future Is (Anything but) Stable*.
2. Chávez, R. 1 de agosto de 2025. *PIX domina el ranking global de pagos instantáneos*. Inside Paytech.
3. Martello, A., & Colaço, J. 7 de febrero de 2026. *PIX movimenta R\$ 35,4 trilhões em 2025 e bate recorde; BC promete novidades para este año*. g1.
4. Banco Central de la República Argentina. (2026, abril). *Informe de Inclusión Financiera*.
5. Romero, F. 19 de septiembre de 2025. *¿Fin del efectivo? Nuevas formas de pago digital se expanden en Costa Rica*. Bloomberg Línea.
6. Open Hub News, 4 de mayo de 2026. *El BCR de Perú lanza pagos sin app bancaria*.
7. Meneses, V. 29 de mayo de 2025. *Bre-B Colombia: no eliminará el efectivo ni las tarjetas, pero puede cambiarlo todo*. Payments and Commerce Market Intelligence.
8. Dwyer, R. 14 de diciembre de 2020. *Nubank wins early Pix battle as incumbent registrations falter*. Euromoney.
9. Iupana e Infocorp, (2026, febrero). *Outlook 2026: tendencias en la banca digital en América Latina*.
10. Citi. (2025, julio). *Real Time: 24x7 Finance in an Always-On World*.
11. Stefanini Group. (2026, abril). *La neoprincipalidad bancaria en Argentina*.
12. Banco Central do Brasil. (2025, marzo). *The Effect of Instant Payments on the Banking System*.
13. FitchRatings. (2024, diciembre). *Brazilian banks to withstand competitive pressures from digital payments*.
14. Banco Mundial. (2025, noviembre). *Impulsando la transformación e inclusión digital pagos inmediatos en América Latina y el Caribe*.
15. Banco Mundial. (2025, noviembre). *Impulsando la transformación e inclusión digital pagos inmediatos en América Latina y el Caribe*.
16. PNC Bank. 6 de noviembre de 2025. *ISO 20022: generar valor corporativo*.
17. Banco Interamericano de Desarrollo, (2025, noviembre). *Beyond cash: the digital payments revolution in Latin America and the Caribbean*.
18. Mastercard, K2 y PCMI. (2025, julio). *Pequeñas empresas, grandes oportunidades: El poder de los pagos transfronterizos para las PyMEs en Latinoamérica*.
19. Isselmann, J. 22 de julio de 2025. *Rethinking liquidity: Instant payments as a challenge and opportunity*. Banking Vision.
20. Latam Fintech Hub. (2025, marzo). *Pagos cross-border en América Latina. Latam Money Series 2025*.
21. Mastercard, K2 & PCMI (2025, julio). *Pequeñas empresas, grandes oportunidades: el poder de los pagos transfronterizos para las PyMEs en Latinoamérica*.
22. Kapron, Z. 6 de febrero de 2026. *Why Swift is still the global payments hegemon*. Forbes.
23. Lesmes Díaz, L. 3 de febrero de 2026. *Nequi y Yape habilitan envíos directos de remesas desde Perú a Colombia*. El Tiempo.