El dinero *realmente* nunca duerme

El auge del dinero inteligente acelerado en los pagos B2B



Presentación global

Informe Mundial de Pagos 2027

Capgemini

Hoy con ustedes:



Walter Andriani
VP Financial Services North Latam



Marcela Guerrero
Financial Services Lead Colombia

Dos perspectivas complementarias para conectar las tendencias globales del World Payments Report 2027 con la evolución de los servicios financieros en Latinoamérica.

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

El dinero *realmente* nunca duerme

El auge del dinero inteligente acelerado en los pagos B2B



Presentación global

Informe Mundial de Pagos 2027

Capgemini

Instituto de Investigación Capgemini para Servicios Financieros

30 años de liderazgo en la industria

Perspectivas forjadas por quienes lideran la industria

80+
líderes C-Suite en nuestro Comité Ejecutivo Directivo

Hallazgos que encienden conversaciones estratégicas

430+
Sesiones informativas de alto nivel en 2025

Liderazgo de pensamiento local a escala global

28,000+
clientes

2,100+
ejecutivos

25
mercados

Moldeando las conversaciones de la industria

FORTUNE · REUTERS · Bloomberg · Finextra · CNBC · Les Echos · Insurance POST · FINANCIAL TIMES · Reinsurance News · The Economic Times

Libros de Tendencias

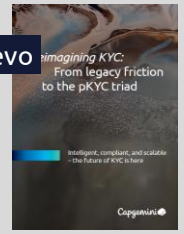


2026:
Banca y Seguros

12ª edición

Punto de vista **del cumplimiento** en delitos financieros

Nuevo



2026: Reimaginando KYC con IA

1ª edición

Mundo **Banca Corporativa y de Inversión** Informe

Nuevo



2026:
La innovación como motor de crecimiento

1ª edición

Mundo **Reporte de Seguro P&C**



2026:
De la promesa de la IA a la ventaja de la IA

19ª edición

Mundo **Informe de Riqueza**



2026:
Personalización con inteligencia aumentada

30ª edición

Mundo **Informe de Seguro de Vida**



2027:
Enfoque en el consumidor para desbloquear crecimiento

5ª edición

Informe Mundial de Pagos



2027:
Auge del dinero inteligente acelerado

22ª edición

Informe Mundial **de Nube para FS**



2026:
De la automatización a la reimaginación

3ª edición

Banca · Seguros

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Informe Mundial de Pagos 2027:
Capturando la voz 360° de la industria de pagos

Corporativos

1,110
grandes empresas encuestadas
(Revenue > USD $1 billon)

370
Empresas Aseguradoras

370
Empresas Manufactureras

370
Empresas Logística/ Transporte

Ejecutivos bancarios

300
encuestados

50+
entrevistados

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Ahora el dinero realmente nunca duerme:

El auge del dinero inteligente acelerado en los pagos B2B

Una nueva forma de dinero

Gana impulso a medida que pasa de **la experimentación a la adopción a gran escala en el mercado**



Una nueva fuente de valor

En todos los casos de uso, ya que las empresas ya están **dispuestas a pagar por beneficios empresariales**



Un nuevo papel para los bancos

Moldeada por **elecciones estratégicas** claras y **movimientos arquitectónicos**



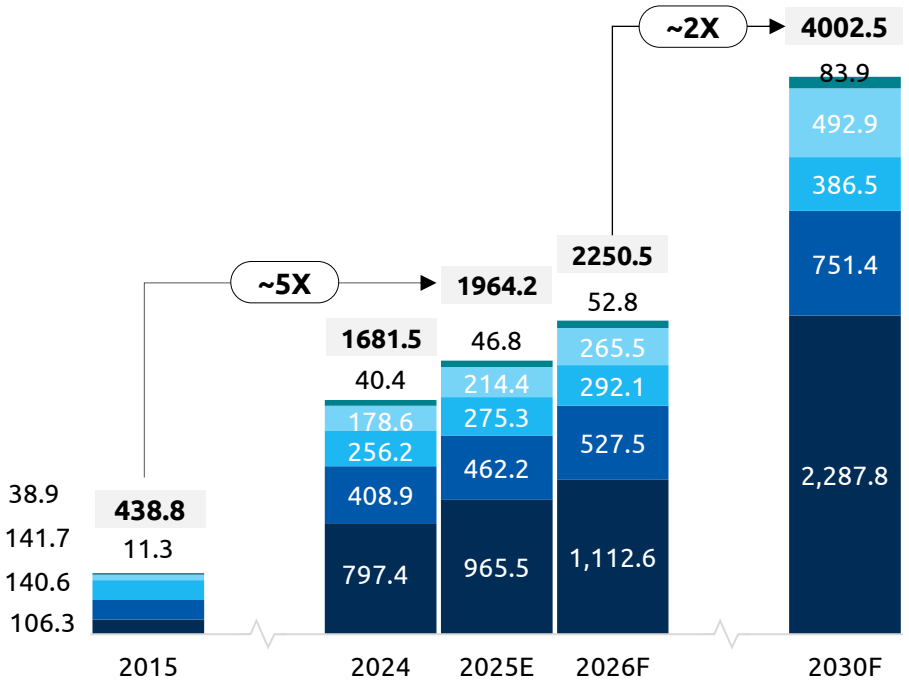
Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |


01
Introducción

Las transacciones globales no monetarias se duplicarán para 2030

Transacciones no monetarias a nivel mundial

(Volumen de pagos B2B y B2C en miles de millones de 2015 a 2030F)



	Crecimiento '25E–'26F	CAGR '25E–'30F
Global	**15%**	**15.3%**
MEA	**12.8%**	**12.4%**
América Latina	**23.8%**	**18.1%**
Norteamérica	**8%**	**7%**
Europa	**14.1%**	**10.2%**
APAC	**24.9%**	**18.8%**

Nota: E - estimación y F – pronóstico
Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026

¿Qué está impulsando este crecimiento?

Actividad comercial en tiempo real integrada en cada flujo de trabajo empresarial

Los mercados y plataformas transfronterizas están ampliando los flujos de transacciones

ERP, la banca API y la facturación electrónica están habilitando pagos automatizados

Modernización de la infraestructura de pagos liderada por bancos centrales y operadores de pagos

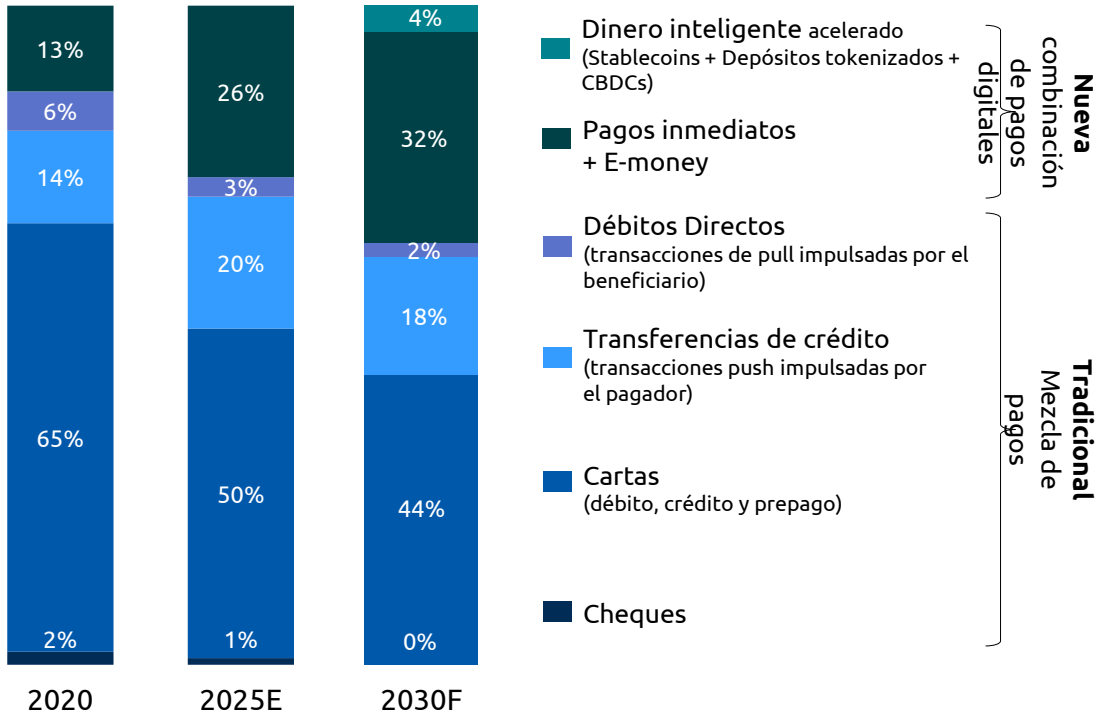
Los ecosistemas de pagos están evolucionando gradualmente para apoyar **el movimiento continuo y en tiempo real tanto de dinero como de datos**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Los bancos priorizaron la innovación B2B, pero las empresas no están satisfechas

Los instrumentos digitales están desplazando a los métodos tradicionales

(volumen combinado de pagos B2B y B2C)



Nota: La cuota acelerada de mercado de dinero inteligente se basa en datos cuantitativos y cuantitativos que reflejan el crecimiento esperado de estos ferrocarriles tanto en retail como B2B.

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026

Las transacciones B2B tienen los valores de pago más altos, Pero la modernización aún no ha tenido un impacto significativo

60% de los ejecutivos bancarios **priorizaron la innovación en pagos B2B durante los últimos 3 años**
(según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)

Todavía

32% de las empresas están **satisfechas con sus principales socios bancarios B2B**
(en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)

Tres necesidades corporativas siguen sin cubrir a pesar de la modernización
(en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)

- Previsibilidad en los resultados de los acuerdos
- Visibilidad en tiempo real sobre el estado de pago y posiciones de efectivo
- Protección contra fraude y riesgo de pagos

Modernizar los instrumentos es necesario, pero **las empresas requieren coordinación, visibilidad y control simultáneos**

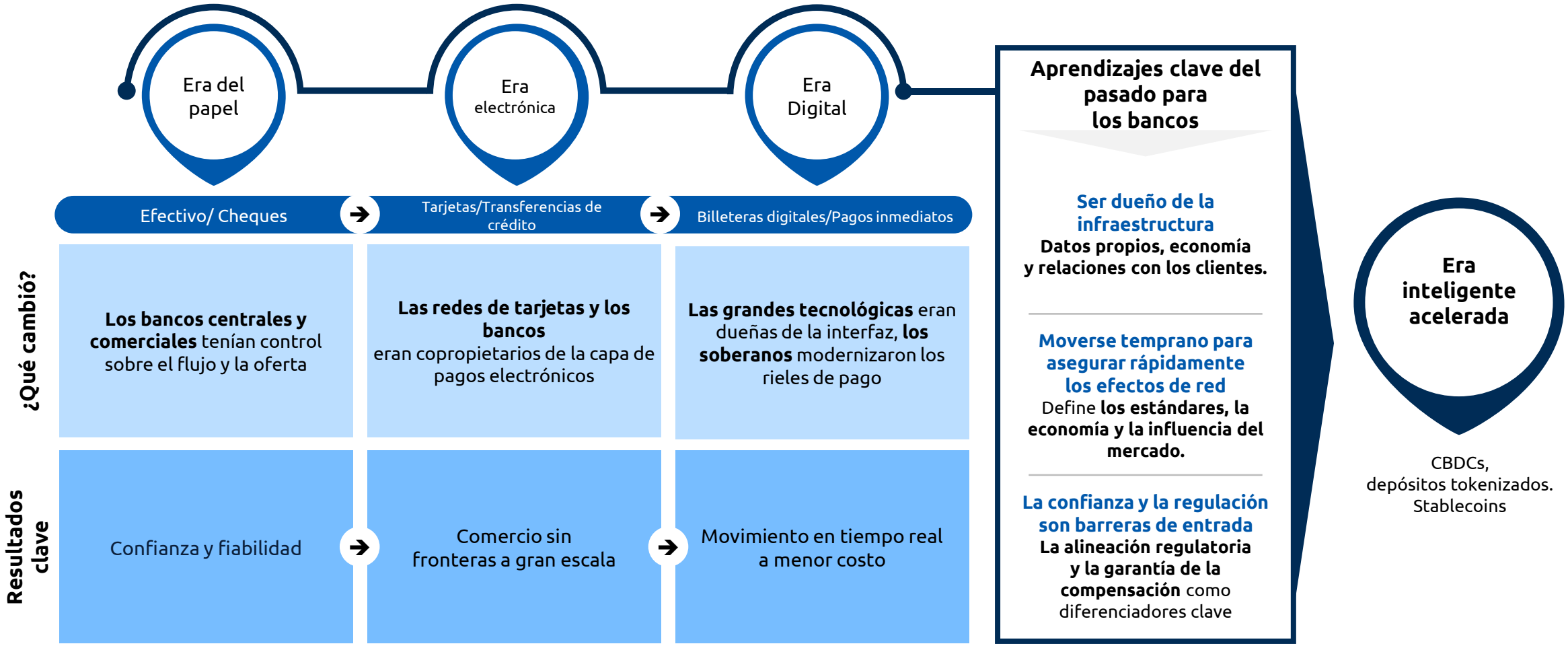
Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

02

Una nueva forma de dinero



De mover el dinero más rápido a hacerlo más inteligente



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Nuevas formas de dinero están transformando los pagos B2B

	Pagos inmediatos	Depósitos tokenizados	Stablecoins	CBDCs
Emisor y respaldo *¿Quién emite y qué respalda su valor?*	**Banco central** (a través de bancos comerciales) **Depósitos en la cuenta**	**Bancos regulados** **1:1 Respaldo por depósito**	**Entidades privadas** **Activos fiduciarios/líquidos de alta calidad 1:1** (o sobrecolateralizados)	**Banco central** **1:1 Apoyado por Soberano**
Facilidad de acceso *¿Quién puede usarlo?*	**Acceso** amplio (minorista y mayorista) basado en cuentas 🟢	**Solo participantes autorizados** y aprobados 🟡	**Redes abiertas,** carteras autoalojadas las 24 horas del día, los 7 días de la semana 🟢	**Instituciones elegibles** (al mayoreo) 🔴 **Acceso controlado** (Retail) 🟡
Atractividad de rendimiento *¿Cuál es el potencial de devolución para el usuario final?*	**Intereses de depósito retenidos** 🟢	**Intereses de depósito retenidos** 🟢	**Principalmente retenido por el emisor,** con modelos de repaso de rendimiento que están surgiendo 🔴	**Rendimientos conservadores y alineados con políticas** 🟡
Preparación autónoma para la ejecución *¿Qué tan fácil es que las transacciones se ejecuten de forma autónoma?*	**La ejecución requiere integración específica de bancos y ferrocarriles** 🔴	**Ejecución directa dentro de las redes participantes** 🟢	**Ejecución directa en libros mayores compartidos** 🟢	**Ejecución directa dentro de las restricciones de la política** 🟢
Casos de uso principales *¿Dónde se usa?*	**Domésticos de alto volumen y bajo valor** Pagos minoristas y corporativos pix SPEI Bre-B UPI	**Gestión de efectivo del tesoro** (liquidez 24/7), liquidación institucional (DvP) HSBC **Servicio de Depósitos Tokenizados**	**Pagos transfronterizos,** comercio nativo de criptomonedas **USDT (Tether)** FORGE **EURCV y USDCV (SG-Forge)**	**Mayoreo:** Interbancario + liquidación transfronteriza **Retail:** Casos de uso para consumidores basados en políticas **Euro Digital (Banco Central Europeo)**

🟢 Favorable 🟡 Condicional 🔴 Restringidos

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

El dinero tradicional separa las reglas de negocio de la compensación, mientras que **el dinero inteligente acelerado las combina para lograr una mayor eficiencia**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Tres fuerzas estructurales están impulsando el cambio hacia el dinero inteligente acelerado



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

Juntas, estas fuerzas están **moviendo el dinero inteligente acelerado hacia una necesidad estratégica**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

La regulación está acelerando la adopción de nuevas formas de dinero



2022

COLAPSO TERRA/LUNA
Los jugadores privados estadounidenses comenzaron a vincular stablecoins a
Los T-bills capturan el 85% del mercado[1]

Carrera regulatoria para establecer marcos dedicados de dinero inteligente (2023-25)

La UE es la primera en reaccionar y acelerar el impulso regulatorio

Régimen de stablecoin de MiCA
ahora activo (julio de 2023)

SINGAPUR
w.e.f. Ago 2023

- MAS regula a los emisores de stablecoins de moneda única

EE. UU.
W.E.F. Julio 2025

- **Ley GENIUS**: perímetro federal de stablecoins
- OCC emitió **GENIUS NPR** (feb-2026)

HONG KONG
w.e.f. Ago 2025

- **Ordenanza de Stablecoins** vigente al 1 de agosto.
- **e-HKD Fase-2**; a continuación los estándares de los tokens.

Reino Unido
En desarrollo

- Construyendo un **modelo de dos niveles:** FCA para conducta del emisor + BoE para estabilidad de pagos

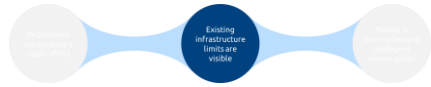
MiCA – Regulación de Mercados en Criptoactivos (UE); **MAS** – Autoridad Monetaria de Singapur; **FCA** – Autoridad de Conducta Financiera (Reino Unido); **NPR** – Aviso de Propuesta de Reglamentación; **OCC** - Oficina del Contralor de la Moneda

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026, 1. Foro We
Nota: a lo que se refiere con efecto de

La claridad regulatoria está impulsando una adopción más amplia, pero los **marcos fragmentados plantean desafíos para la escalabilidad y los objetivos de soberanía**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

El dinero se mueve más rápido, pero el proceso de pago B2B sigue siendo complejo



(en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)

Los ecosistemas de pagos B2B son estructuralmente complejos...

- Escala geográfica: **14** Mercados
- Fragmentación bancaria: **11** Socios
- Exposición transfronteriza: **34%** Volumen B2B

... creando fricción entre los flujos de trabajo corporativos...

Las principales fricciones corporativas con su banco principal, %

- **74%** Enfrenta pagos **transfronterizos lentos, costosos e impredecibles**
- **59%** **Enfrenta la presión de cuentas a pagar y cuentas por** clientes más largos y la presión de pagar a los proveedores
- **55%** Lucha con **retrasos en la conciliación** de sistemas legacy

... revelando una brecha entre la velocidad de la red y la realidad corporativa

Medición del GPI SWIFT	Proceso de pago End to End	Realidad corporativa
	Originación de pagos (selección, validación, aprobaciones)	2.2 días
90% llega al banco receptor en 1 hora[1]	**Transferencia de fondos** (ejecución transfronteriza)	
	Confirmación y conciliación (crédito de beneficiario, actualizaciones ERP)	1.3 días

Los retrasos surgen por **autenticación, revisión de cumplimiento** y **conciliación posterior a la transferencia**

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026;

1. Thunes

Las empresas **incurren en costos totales del 2% del valor de transacción** para un pago B2B transfronterizo típico

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

La industria mejoró cómo se mueve el dinero, pero no cómo lo gestionan las empresas



	¿Cómo respondió la industria?	Sin embargo, la brecha persiste (según encuesta corporativa, n=1,110)
Estandarización	**>97%** de los mensajes de red SWIFT ahora se ejecutan en **ISO 20022** [1]	64% **Integración compleja o costosa** con sistemas de tesorería, ERP y finanzas
Transparencia	**El GPI de SWIFT permite el seguimiento de pagos de extremo** a extremo y visibilidad a lo largo del proceso de pago [2]	57% Imposibilidad de acceder **al estado de pago en vivo, posiciones de efectivo y precios transparentes**
Velocidad	**Los ferrocarriles instantáneos operan en mercados 80+,** lo que permite una ejecución de pagos más rápida dentro de los mercados [3]	55% **Límites de valor de transacción** de esquemas de pago instantáneo
Interoperabilidad	**El Proyecto Ágora** promueve **la liquidación mayorista interoperable entre monedas y jurisdicciones** [4]	46% **Contrapartes bancarias no conectadas** a lo largo de los pasillos clave

Proyecto Agorá: Iniciativa público-privada liderada por la BIS con el IIF, siete bancos centrales y 40+ instituciones financieras, explorando una plataforma compartida programable que combina depósitos bancarios comerciales tokenizados y CBDC al mayoreo para pagos transfronterizos.

Fuentes: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026; 1. SWIFT; 2. GPI DE SWIFT; 3. Citi; 4. BIS

La infraestructura mejoró. La experiencia corporativa no.

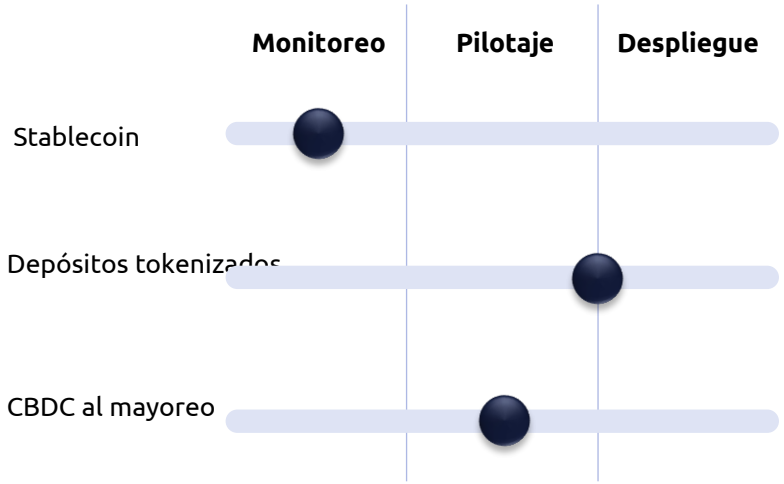
Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

El dinero inteligente está pasando de los pilotos a casos reales



La mayoría de los bancos están en etapas tempranas

(según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



Las empresas no esperan a los bancos

(en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)

60% están abiertos para usar **stablecoins de proveedores no bancarios**

Los actores clave en el ecosistema de pagos ya están escalando dinero inteligente acelerado

No bancarios	**Circle-USDC** ofrece liquidación B2B transfronteriza en rieles programables con una transacción de $21.5 billones en el primer trimestre de 2026, un aumento de calidad de calidad del 263%. [1]
Operadores de red	**Mastercard adquirió BVNK** para acelerar la liquidación de stablecoins entre bancos. [2]
Bancos centrales	**El Proyecto PONTES** del **BCE** es una iniciativa de liquidación basada en DLT que permite transacciones utilizando CBDC al mayoreo. [3]
Mensajería Redes	El libro mayor compartido de Swift **está** activo, con **17 bancos pilotando pagos transfronterizos tokenizados** que permiten transferencias de valor las 24 horas del día, los 7 días de la semana, entre redes. [4]
Bancos líderes	**KINEXYS de JP Morgan** proporciona liquidación intradía en USD y EUR para clientes **corporativos** que procesan $5 mil millones diarios. [5]

Fuentes: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026;

1. Círculo; 2. Mastercard; 3. ECB; 4. Swift; 5. JP Morgan

El imperativo estratégico para los bancos es **lograr un progreso medido mientras preservan la flexibilidad** para adaptarse a medida que evoluciona el mercado

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

No hay una única solución: cada necesidad requiere una forma de pago diferente

Impulsores de adopción (según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)		Rieles instantáneos	Depósitos tokenizados	Stablecoins	CBDC al mayoreo
Prioridad de adopción *(1=Alta prioridad, 3=Baja prioridad)*		**En expansión**	**1**	**2**	**3**
Implicaciones estratégicas		• Utilidad de pago rápida y madura • Alta demanda de clientes	• Se mantiene en el balance general • Se ajusta a las regulaciones bancarias existentes	• Fuerte potencial de crecimiento de ingresos • Eficiente para flujos transfronterizos	• Mayor control de riesgos • Optimizado para liquidación interbancaria
Ingresos y costo	Inversión en CapEx	🟠	🔴	🔴	🔴
	OpEx por transacción	🟢	🟢	🟢	🟠
	Protección de ingresos	🟠	🟢	🟠	🟠
	Crecimiento de ingresos	🟠	🟠	🟢	🔴
Riesgo y Cumplimiento	Resiliencia y riesgo	🟢	🟢	🔴	🟢
	Claridad regulatoria	🟠	🟠	🔴	🟠
Demanda y eficiencia	Velocidad y finalización del asentamiento	🟢	🟢	🟢	🟢
	Demanda de clientes y corporaciones	🟢	🟠	🟠	🔴
	Conectividad de extremo a extremo	🟢	🟢	🟢	🟠

🟢 Fuerza actual 🟠 Fortaleza emergente 🔴 Limitado hoy

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

Se espera que los bancos de Nivel 1 **soporten múltiples instrumentos y enruten transacciones** según los objetivos del cliente, operativos y comerciales

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

No transformarse también tiene un costo

Limitaciones bancarias		La carga		La realidad
Liquidez	Liquidez nostro atrapada	~$4T	**Mantenida en Nostro/Vostro** a nivel mundial, no generando rendimiento, sin financiar préstamos [1]	La ejecución transfronteriza requiere que los bancos **prefinancien cuentas en todas las monedas y corredores.** Ese capital permanece inactivo.
	Exposición de liquidación intradía	$630 mil millones	**Liquidez diaria promedio intradía**, bancos estadounidenses vs $443 mil millones de bancos europeos [2]	Los bancos acreditan en cuentas corporativas **antes de que se complete la liquidación interbancaria.** Se mantienen amortiguadores sin generar ingresos en todo momento.
Costo	Carga de excepción de pago	13%	**las transacciones B2B transfronterizas requieren manejo de excepciones**, devoluciones, retrasos o duplicados (en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)	Cada pago fallido activa **flujos de trabajo de recuperación manual.** Los costos aumentan silenciosamente a medida que los volúmenes aumentan.
Competencia	Parte de cartera erosion	36%	**del volumen de pagos** B2B fluye a través **de provisiones no bancarias** (en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)	Los no bancarios capturan flujos incrementales **sin cargar con la carga de infraestructura heredada.**

Fuentes: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026; 1. Estimación Capgemini; 2. BIS;

La oportunidad radica en usar dinero inteligente acelerado para **eliminar las ineficiencias actuales, no tratarlo como otra opción de pago**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |



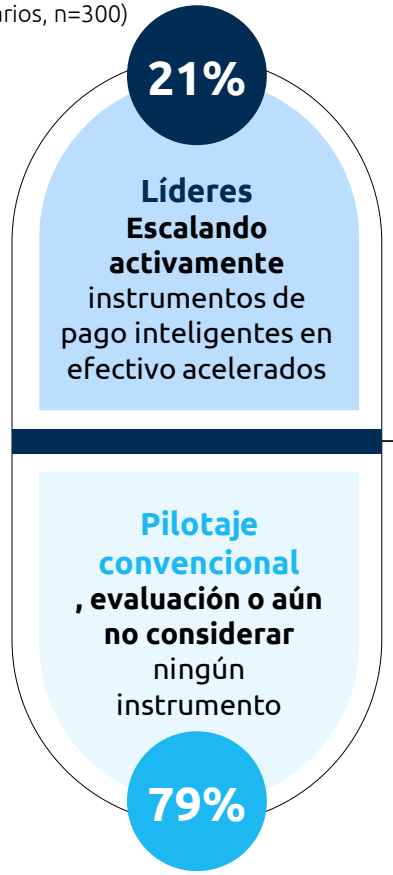
03

Una nueva fuente de valor

Los bancos que avanzan más rápido ya empiezan a convertir la innovación en negocio

Los bancos avanzan a diferentes velocidades...

(según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



... con tres prioridades que separan a los líderes de la corriente principal...

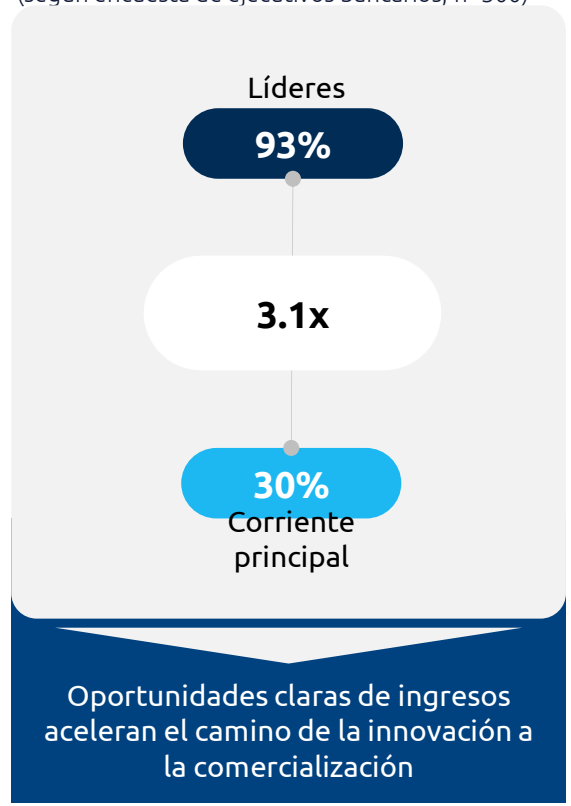
Aprovechando la demanda corporativa → Concentrar esfuerzo donde las empresas ya están dispuestas a pagar un precio premium

Construcción de nuevos motores de ingresos → Cambio de precios de transacciones a Monetización basada en el valor (por ejemplo, precios por suscripción, por resultados o agrupados)

Escalado para ejecución continua → Establecer controles, preparación y modelos operativos habilitados por IA para la ejecución 24/7

... y los líderes están definiendo fuentes futuras de ingresos

Ejecutivos con nuevas fuentes de ingresos identificados, %
(según encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

El mayor valor vendrá de **una ejecución enfocada**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

El mayor valor está en resolver problemas reales de las empresas

La demanda más fuerte surge cuando estos factores convergen...

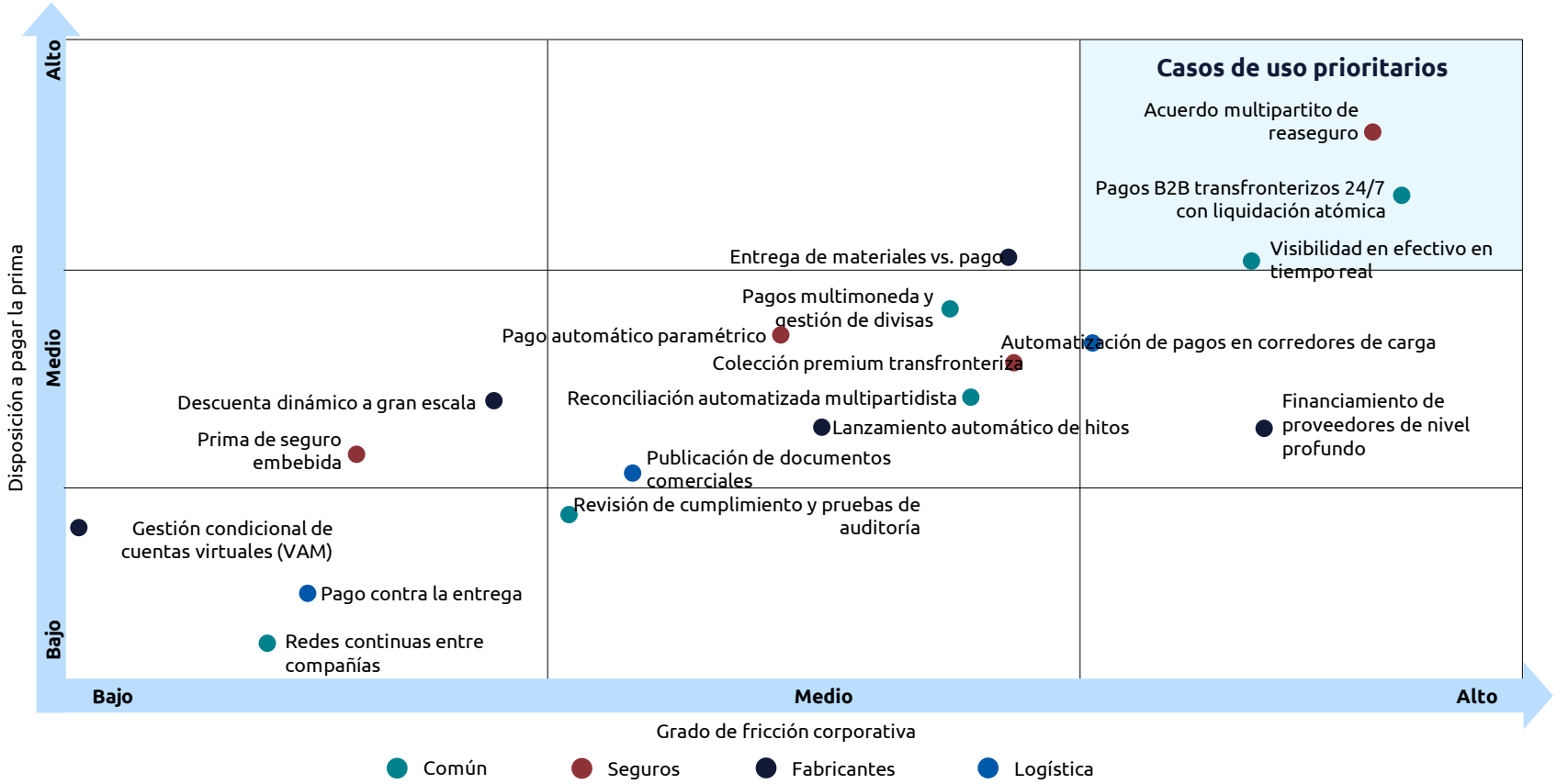
La finalización tardía expone a todas las partes al riesgo (FX, liquidez, etc.)

Dinero inteligente acelerado **desbloquea el valor** completo de Casos de uso actuales

La coordinación manual entre partes crea fricciones y retrasos operativos

... creando un conjunto claro de casos de uso prioritarios

(en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

El dinero inteligente acelerado genera el mayor impacto cuando **los puntos de dolor corporativos moldean las prioridades de inversión**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Flujos B2B transfronterizos 24/7: Dinero inteligente reimagina el asentamiento atómico

Opcional

El dinero inteligente acelerado permite pagos continuos y fluidos a través de fronteras...



... creando valor distintivo para bancos y empresas...

Bancos

- Desbloquea **el capital** atrapado y las **relaciones con clientes** a través de flujos en tiempo real
- **Reducción de prefinanciamiento** con flujos 24/7

Corporativos

- No hay ventanas de corte ni **ejecución 24/7** con certeza **de liquidación irrevocable**
- **Reconciliación automática** vinculada directamente al acuerdo

... permitiendo que los líderes desbloqueen ingresos que existen más allá del horario bancario

(según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)

75% Comisiones de asesoría de inteligencia de pagos (por ejemplo, asesoría sobre enrutamiento, FX y optimización de liquidez)

64% Tarifas de ejecución de corredores siempre activas

48% Comisiones tokenizadas por custodia de activos

Los no bancos están aprovechando la oportunidad

25% Actualmente, las empresas utilizan proveedores no bancarios para **flujos B2B de gran valor 24/7** en corredores de gran valor.

HSBC y BNP Paribas completaron la **primera transacción de tesorería corporativa** para Siemens sobre el libro mayor compartido de Swift, demostrando **liquidación transfronteriza en tiempo real las 24 horas del día, los 7 días de la semana, usando depósitos tokenizados.** [1]

HSBC
BNP PARIBAS

Nota: La liquidación atómica es el intercambio simultáneo e irreversible de un activo y su pago correspondiente en una sola transacción sin intervalo de liquidación.
Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026; 1. Finextra

El cambio a pagos atómicos transfronterizos está en marcha, pero su escalada depende de la preparación de la infraestructura

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Reaseguro multipartito: el dinero inteligente simplifica la liquidación tras la aprobación

Opcional

El dinero inteligente acelerado permite la liquidación simultánea de los reaseguradores propiedad del banco...

Cedant confirma la pérdida contra los umbrales del tratado de reaseguro

↓

El contrato inteligente ejecuta la distribución prorrateable, con los porcentajes de participación en tratados pre-codificados desde el inicio

↓

Banco de Cedant
orquesta un acuerdo multipartidista

↓

Todos los reaseguradores reciben el pago

Aseguradora · Banco · Titular de la póliza

... creando un valor distinto para bancos y aseguradoras...

Bancos

- **La participación previa a la codificación del tratado** en el inicio eliminando disputas posteriores a las pérdidas
- Fideicomiso **respaldado por** balances apalancados

Aseguradoras

- **Las obligaciones del tratado se ejecutan automáticamente,** sin conciliación manual con el reasegurador
- **La eficiencia de C apital mejora** a medida que se elimina el retraso de liquidación a lo largo de la cadena de valor

... donde los líderes esperan captar nuevos fondos de ingresos

84% Tarifas por contrato inteligente por lógica de pago condicional

51% Tarifas de conversión de reserva a token

28% Tarifas de acuerdo de reaseguro multipartito

Las organizaciones no bancarias ya están aprovechando la oportunidad

25% de aseguradoras pasaron a proveedores no bancarios para **acuerdos multipartitos de reaseguro**.

Aon completó una prueba de concepto usando **stablecoins para liquidar pagos de primas de seguro**, trabajando con Coinbase y Paxos para procesar USDC en Ethereum y PYUSD en Solana. [1]

AON

Nota: Cedant: El asegurador principal que transfiere una parte de su riesgo a uno o más reaseguradores.
Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026; 1. AON

A medida que la liquidación multipartidista de reaseguro escala, **la infraestructura de liquidación se convierte en la oportunidad de ingresos**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Efectivo en tiempo real: el dinero inteligente mantiene activa la tesorería corporativa

Demanda corporativa
Nuevos motores de ingresos
Ejecución continua a escala

Opcional

El dinero inteligente acelerado permite una visión unificada de las posiciones de efectivo en todas las cuentas y divisas...

La tesorería corporativa se conecta con la capa de gestión de efectivo on-chain

↓

Saldos de depósitos tokenizados reflejados en la cadena en tiempo real

↓

El libro mayor on-chain consolida posiciones entre Bancos y monedas

↓

Ejecución automatizada de barrido de efectivo y optimización de liquidez

↓

Tesorería recibe una posición unificada de efectivo en tiempo real

Banco Corporativo

... Dando una capa de inteligencia real más allá Reportes de fin de día...

Bancos

- **La visibilidad en efectivo en tiempo** real reemplaza el reporte por lotes, permitiendo mejores decisiones de tesorería.
- **El barrido automatizado y la optimización de liquidez** generan ingresos recurrentes por servicios.

Corporativos

- **Visibilidad unificada en tiempo real de efectivo** entre bancos, monedas y jurisdicciones.
- La optimización automatizada de liquidez **elimina el efectivo inactivo y la intervención manual en la tesorería**.

... desbloqueando ingresos de inteligencia del tesoro que los reportes por lotes nunca podrían obtener

(según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)

84% Comisiones programables de gestión de liquidez

75% Comisiones de asesoría de tesorería en tiempo real (por ejemplo, asesoría sobre enrutamiento, FX y optimización de liquidez)

64% Comisiones de gestión de efectivo multi-moneda

Los no bancos están aprovechando la oportunidad

42% Actualmente, las empresas utilizan proveedores no bancarios para **obtener visibilidad de efectivo en tiempo real.**

La Plataforma de Activos Digitales de BNY ofrece **saldos de depósitos institucionales en la cadena**, permitiendo visibilidad en tiempo real del efectivo y optimización de liquidez programable.[1]

BNY

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026; 1. BNY

La visibilidad en efectivo en tiempo real está lista hoy, pero la diferenciación viene de poseer la capa de datos on-chain

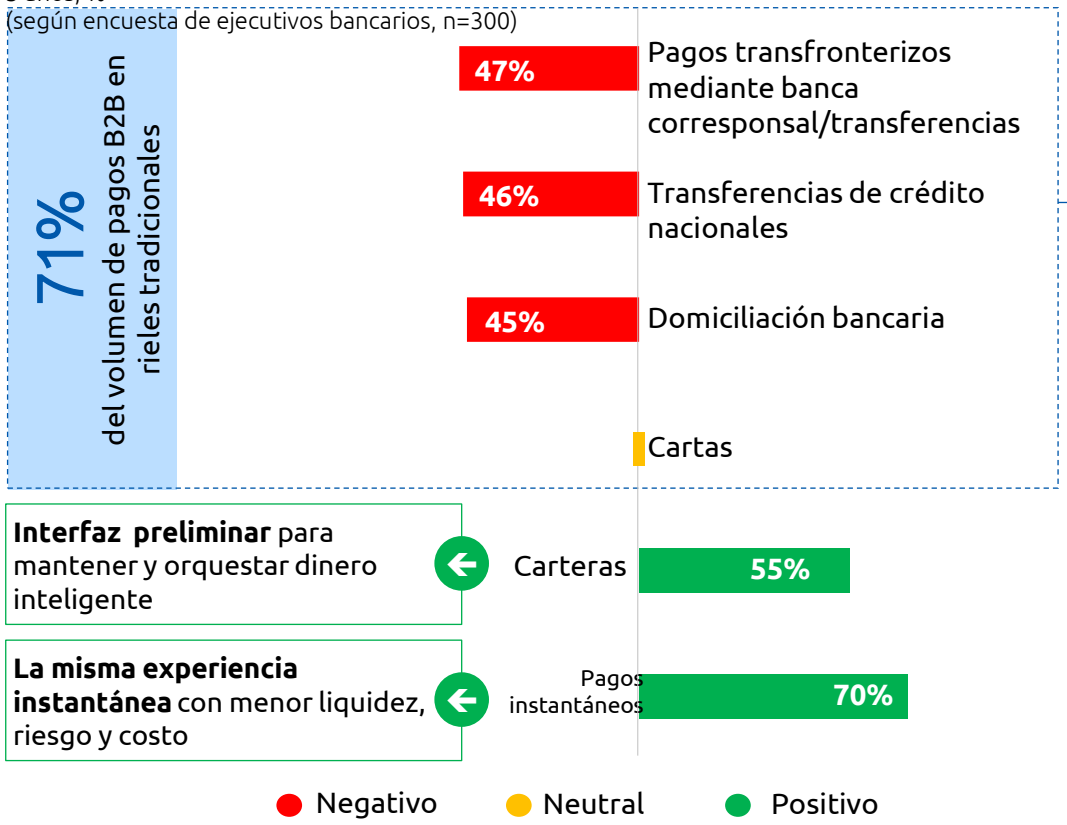
Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Demanda corporativa
Nuevos motores de ingresos
Ejecución continua a escala

El valor en pagos está cambiando y abre nuevas fuentes de ingresos

El impacto del dinero inteligente se concentrará en rieles específicos

Bancos que esperan un impacto acelerado del dinero inteligente en los próximos 5 años, %
(según encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



Los fondos de ingresos que generan ya están bajo presión

(según la encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)

Diferencial de divisas y márgenes de conversión de divisas	62% Preocupado
Comisiones bancarias corresponsales	58% Preocupado
Ingresos flotantes	54% Preocupado
Procesamiento de transacciones & cuotas de liquidación	51% Preocupado

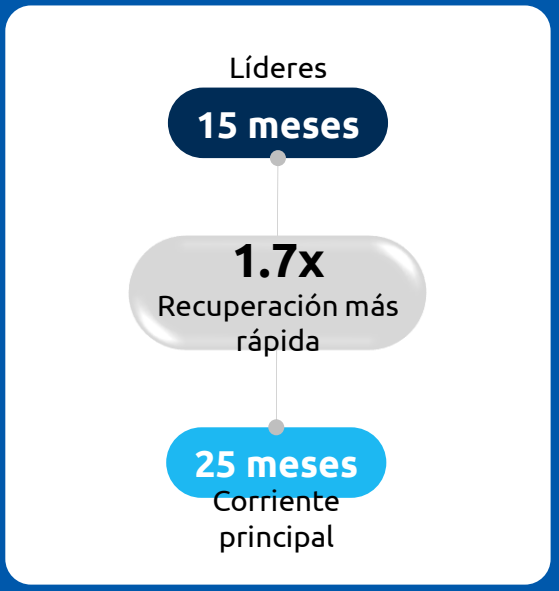
Fondos de ingresos anuales estimados potencialmente expuestos

$230 mil millones

~10% del total de ingresos por pagos*

Los líderes son significativamente más optimistas respecto a la recuperación

Tiempo esperado para compensar la disminución de ingresos por pagos con ingresos inteligentes por pagos
(según encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026
Nota: La exposición a los ingresos refleja los ingresos por pagos en riesgo de compresión, ya que el dinero inteligente desplaza a la divisa tradicional, la banca corresponsal y las comisiones de procesamiento de liquidación.

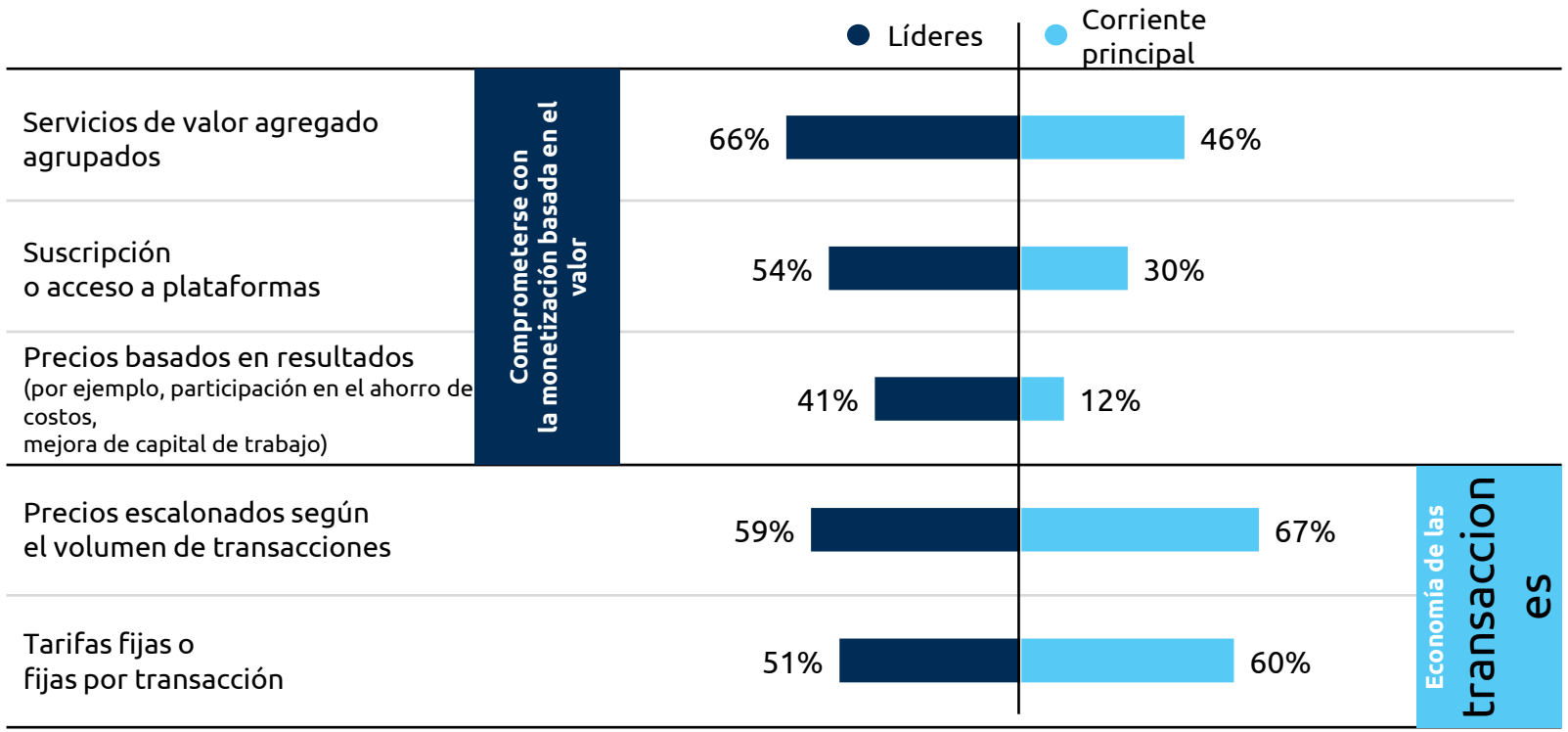
El objetivo es proteger los ingresos de hoy mientras se desbloquean los fondos de ingresos del mañana

Compañía Confidencial 2026. Todos los derechos reservados.

Las empresas confían en los bancos; el reto ahora es convertir esa confianza en nuevos ingresos

Los líderes valoran el dinero inteligente como un servicio, mientras que los bancos convencionales siguen centrados en las transacciones...

Modelos de precios que los bancos planean para servicios de dinero inteligente, %
(según encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



... y la demanda favorece a los bancos incumbentes

71%

Las empresas prefieren el banco sobre la fintech para pagos tokenizados a costo y calidad equivalentes

(en cuanto a la Encuesta Corporativa, n=110)

La demanda no es el problema. El modelo de ingresos es.

BNY

La iniciativa de depósito tokenizado demuestra cómo los bancos pueden **extender el efectivo a flujos de trabajo programables más allá de los pagos tradicionales.** [1]

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026; 1. BNY

Construir estos modelos solo es posible si la **infraestructura de ejecución puede soportarlos a gran escala y velocidad**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Si el dinero se mueve en tiempo real, los controles también deben hacerlo

Escalar dinero inteligente amplifica el riesgo de cumplimiento...

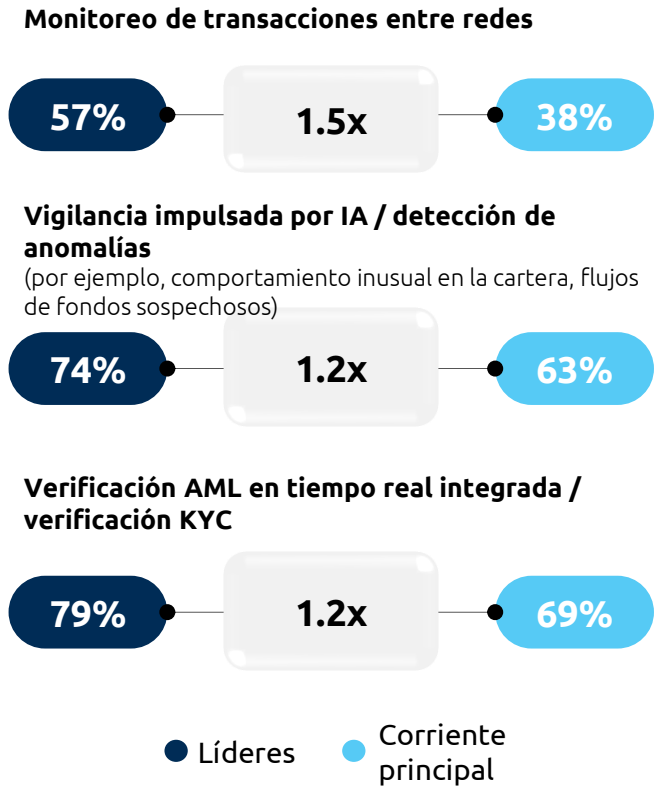
La ejecución irrevocable **elimina la ventana de detección posterior a la transacción**

Las transferencias de billetera a billetera y los flujos entre redes **extienden el riesgo más allá de la supervisión bancaria**

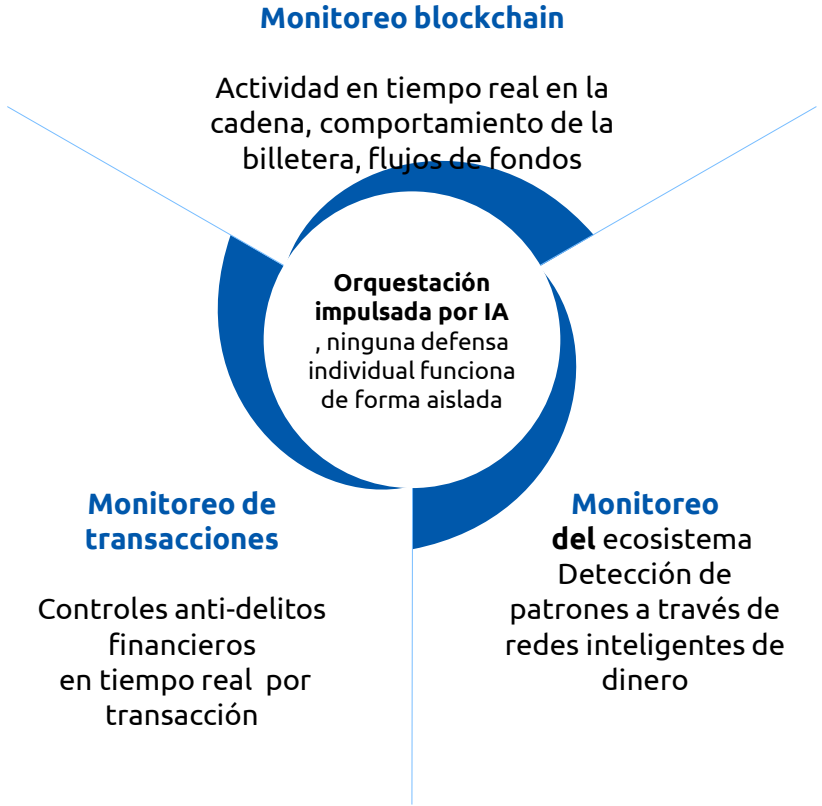
Los contratos inteligentes y los agentes de IA se ejecutan a gran escala con **un punto de control humano mínimo**

... presionando a los bancos para que integren el cumplimiento en la ejecución de las transacciones...

Los bancos planean implementarlo
(según encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



... con un sistema orquestado de triple defensa



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

El cumplimiento ya no es solo una función de control; se convierte en una **fuente de ventaja competitiva cuando está respaldado por las capacidades adecuadas**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

La tecnología sola no alcanza: los bancos también tienen que transformarse por dentro

Preparación organizacional

Preparación tecnológica

Las 3 principales áreas de capacidad donde los ejecutivos reportan su preparación, %
(según encuesta de ejecutivos bancarios, n=300)



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

Cerrar estas brechas es lo que convierte el dinero inteligente acelerado de un **piloto en un negocio**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |



Un nuevo rol para los bancos

Cada banco debe decidir qué papel quiere jugar en el futuro de los pagos

Evalúa las capacidades actuales | **Rediseño del modelo comercial**

Definir posición estratégica

- Líderes
- Corriente principal

Reactivo

Distribuir capacidades de terceros sin construir

0% | 40%

Pros

- **Preservar las relaciones con los clientes** mediante capacidades del ecosistema
- **Acelerar la ejecución** usando integraciones con socios

Contras

- **Diferenciación limitada y control** sobre la hoja de ruta del producto
- **Participación** reducida en fondos de ingresos emergentes

Ejemplos

KB Bank / kinexys by J.P.Morgan lanzó un servicio de pago transfronterizo en USD las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través de Kinexys. [1]

Ofensiva

Diferencias enfocándose en corredores y casos de uso prioritarios

67% | 43%

Pros

- **Poder de fijación asegurada en** corredores objetivo de alta fricción
- **Captura la ventaja de los primeros en moverse** temprano en los corredores emergentes de ingresos

Contras

- **Retornos condicionados a la** selección de corredores y casos de uso
- **Influencia limitada** en los estándares y la participación en redes

Ejemplos

standard chartered los depósitos tokenizados para el tesoro fluyen a través de Hong Kong y Singapur. [2]

Transformador

Capacidad de moldear la red y construir infraestructura para regular la participación

33% | 17%

Pros

- **Define los estándares del ecosistema** como propietario de infraestructura
- **Captura los ingresos del ecosistema** usando tu red

Contras

- **Inversión y coordinación significativas** entre los participantes
- **El éxito depende de una adopción amplia** y una participación sostenida

Ejemplos

J.P.Morgan, citi, WELLS FARGO, BANK OF AMERICA desarrollando una plataforma de depósito tokenizado. [3]

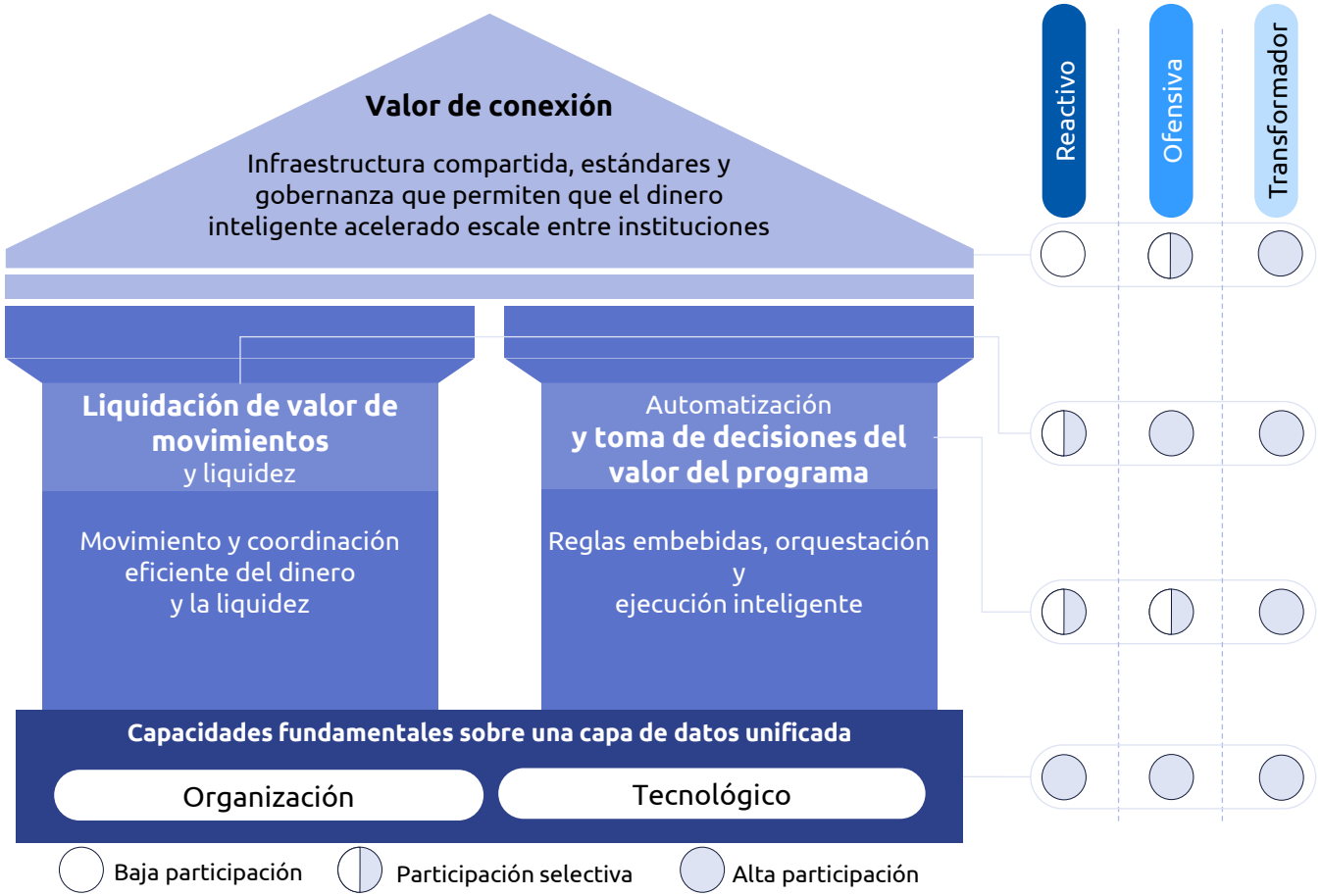
Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para Análisis de Servicios Financieros, 2026 1. Perspectiva sobre tokenización; 2. Estándar autorizado; 3. WSJ

El **papel que elija un banco hoy** determinará cuánto del acelerado mercado de dinero inteligente **capturará**

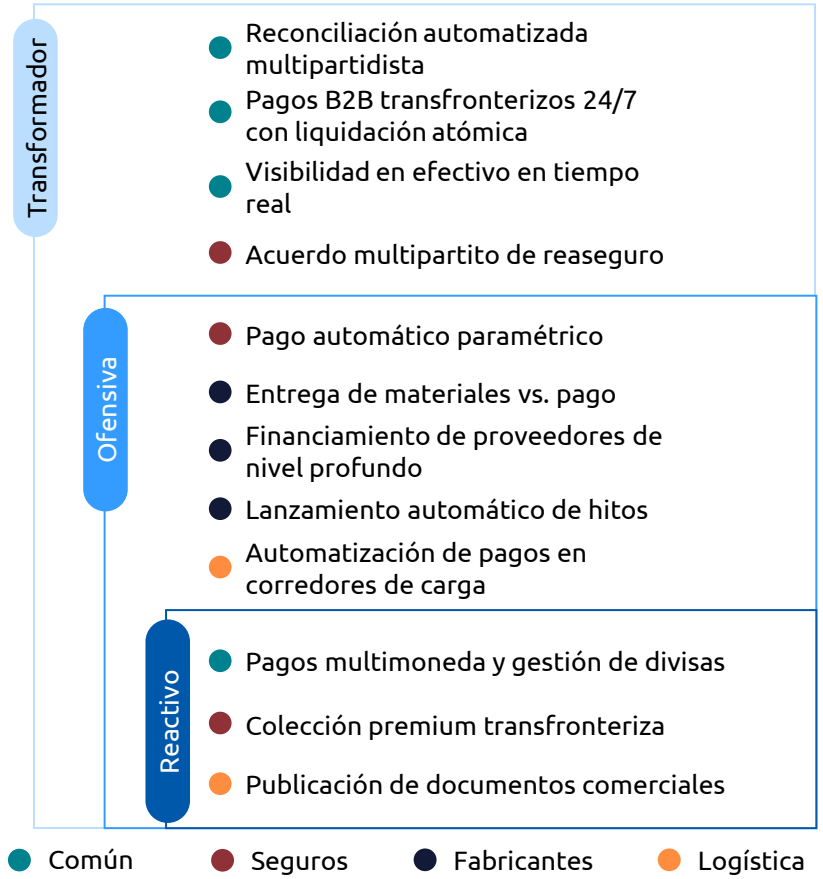
Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Cuanto más preparado está un banco, más oportunidades puede capturar

A medida que los bancos amplían sus capacidades, el nivel de compromiso estratégico varía...



... ampliando el rango de casos de uso



Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

Todos los bancos comparten la misma base. Lo que los diferencia es **qué tan alto en la arquitectura están dispuestos a construir**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

La participación requiere que las bases organizacionales y tecnológicas evolucionen juntas

Debe tener capacidades fundamentales construidas sobre una capa de datos unificada

Organización

Modelo operativo ágil

- **Operaciones de rediseño** desde transferencias secuenciales hasta la toma de decisiones paralelas de iquidad, cumplimiento y liquidación **para la ejecución en tiempo real**
- **Desarrolla** talento que combine experiencia en pagos con programabilidad, combinando la **mejora de habilidades empresariales con contrataciones técnicas específicas**

Confianza y resiliencia

- **Modernizar la FCC** usando filtros AML/pKYC en tiempo real, controles de sanciones y análisis de riesgos en cadena
- **Integrar controles en la capa lógica** durante el diseño de contratos inteligentes y **definir los límites de supervisión humana** para decisiones asistidas por IA

Motor de decisiones de IA siempre activo

- **Codifica la liberación de pagos, la disponibilidad de liquidez y las condiciones de liquidación** para permitir la ejecución 24/7
- Toma de decisiones agente de poder **mediante la unificación de datos operativos** a través de riels y libros mayores

Tecnológico

Infraestructura interoperable

- **Primero construye infraestructura de billeteras y custodia, luego agrega capacidades de entrada y salida para permitir** pagos inteligentes acelerados de dinero a través de canales existentes
- **Aprovechar las capacidades existentes de la ISO 20022** para establecer un lenguaje común entre el dinero inteligente y los rieles tradicionales

Capacidades de orquestación abierta

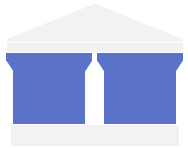
- **Establecer arquitecturas componibles con capas de orquestación** que conecten nuevos rieles y libros mayores sin cambiar repetidamente los sistemas centrales
- **Adopta una arquitectura independiente del libro** mayor con funcionalidad de contratos inteligentes y liquidación atómica incorporada

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

Estas capacidades establecen los **requisitos mínimos para la participación** y crean la capacidad de diferenciarse y escalar

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

La ventaja competitiva proviene de cómo los bancos participan a través de las capas de valor



	Liquidación de valor de movimientos y liquidez Movimiento y coordinación eficiente del dinero y la liquidez		**Automatización de Valor del Programa** y toma de decisiones Reglas embebidas, orquestación y ejecución inteligente
Ofensiva	**Construir estructuras de liquidez propietarias** en pasillos corporativos de alto volumen hasta...		**Construir decisiones nativas de IA** A flujos de trabajo de alto volumen y basados en reglas, para...
	... **liberar capital atrapado en corredores de alta fricción** y eliminar soluciones alternativas al tesoro		... **eliminar cadenas de aprobación manual y manejo de excepciones** que retrasan la ejecución y generan riesgo de auditoría
Transformador	**Coordinar las experiencias de liquidez y liquidación** a través de múltiples ecosistemas de pagos para...		**Habilitar la ejecución de pagos condicionales** a través de procesos interconectados y contrapartes para...
	... planear posiciones de tesorería sobre liquidez confirmada en cada contraparte y corredor simultáneamente		... **cerrar la brecha entre la ejecución de pagos y la conciliación ERP** para que los libros se actualicen cuando el dinero se mueve

Lo que los bancos deben hacer

Beneficios obtenidos por las empresas

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para el Análisis de Servicios Financieros, 2026

La ventaja radica en qué tan profundamente **se mueven los bancos y programan el valor en los pasillos y las relaciones con los clientes que eligen poseer**

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Orquestar un ecosistema para controlar el dinero inteligente acelerado

Valor de conexión mediante

	Infraestructura compartida (Construir capacidades de red)	**Normas técnicas** (Define cómo funcionan las transacciones en la red)	**Gobernanza de la participación** (Determinar quién puede acceder a la red)
Acciones	• **Proporcionar capas estandarizadas de API y conectividad** para conectar las instituciones con la infraestructura de asentamiento compartido • **Establecer y operar infraestructura de libros mayores compartidos** y **liquidez** para la coordinación de liquidaciones	• **Definir los estándares de mensajería,** interoperabilidad y **contratos inteligentes** para la conectividad del ecosistema • **Especificar** reglas **de identidad digital** y **datos** que permitan el procesamiento directo a través de los límites de la red	• **Establecer obligaciones de elegibilidad, incorporación y cumplimiento** que rigen la participación de las instituciones • **Establecer acuerdos comerciales** que regulen el reparto de ingresos, pasivos e incentivos económicos
Valor creado	• Ingresos recurrentes de la red • Márgenes de transacciones sostenibles	• Influencia sobre las convenciones del mercado • Relaciones duraderas entre los participantes	• Eficiencias estructurales en costos • Mayor control del ecosistema

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para análisis de Servicios Financieros, 2026

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

El papel que elija un banco hoy determinará su relevancia en el ecosistema de pagos futuro

Opcional

		Puerta de entrada	Orquestador	Propietario del ecosistema
Postura estratégica		Reactivo	Ofensiva	Transformador
Compromiso de capital		Bajo	Moderado	Alto
Lo que posees, de dónde viene la economía	**Propio**	Relación con el cliente	Profundidad en corredores prioritarios y casos de uso	Reglas bajo las que todos los demás operan
	Earn	Cuota de distribución por acceso para acceso a capacidades de terceros	Economía de transacciones y liquidez como operador predeterminado	Una parte de cada flujo a través de tu red
Participación		Vulnerable a la sustitución sin una integración más profunda con clientes	Alta competencia en corredores atractivos	Los ganadores se llevan toda economía
Decisión estratégica		Elige qué proveedor para integrar con la primera	Selecciona los corredores y casos de uso que debes tener	Comprométete a invertir en infraestructura antes de que la adopción alcance su escala

Fuente: Instituto de Investigación Capgemini para análisis de Servicios Financieros, 2026

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Tres mensajes para entender el futuro de los pagos

Una nueva forma de dinero

De experimentar con nuevas tecnologías a llevarlas a casos reales.



Nuevas formas de crear valor

Resolver problemas reales de las empresas abre nuevas oportunidades de negocio.



Un nuevo papel para los bancos

Cada banco deberá decidir dónde competir, diferenciarse y construir



Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Informe Mundial de Pagos 2027

El auge del dinero inteligente acelerado en los pagos B2B



Escanea el QR y descarga el reporte completo:

Capgemini 2026. Todos los derechos reservados |

Acerca de Capgemini

Capgemini es el socio de transformación de negocios para las empresas en la era de la IA. Ayudamos a las organizaciones a imaginar y construir un futuro inteligente y sostenible, combinando inteligencia artificial, tecnología e ingenio humano para transformar la manera en que operan, innovan y crecen. Con capacidades únicas de extremo a extremo que abarcan estrategia, tecnología, ingeniería y operaciones inteligentes, combinamos un profundo conocimiento de las industrias con capacidades líderes de mercado en IA, nube y datos para convertir la ambición en resultados de negocio medibles a escala. Respaldada por un sólido ecosistema de socios y cerca de 60 años de experiencia, Capgemini es una organización global responsable y diversa integrada por más de 410,000 profesionales en más de 50 países. En 2025, el Grupo reportó ingresos por 22,500 millones de euros.

Make it real | www.capgemini.com

Capgemini

Esta presentación contiene información que puede ser privilegiada o confidencial y es propiedad del Grupo Capgemini.

Copyright © 2026 Capgemini. Todos los derechos reservados.