



Junio 2025

Pequeñas empresas, grandes oportunidades: El poder de los pagos transfronterizos para las PYMES en Latinoamérica

Por Mastercard, Payments and Commerce
Market Intelligence (PCMI) y K2



PCM Payments & Commerce
Market Intelligence



Contenidos

Prólogo de Mastercard	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción: por qué deben evolucionar los pagos transfronterizos para liberar el crecimiento de las PYMES.....	14
El auge en el comercio de las PYMES: una creciente demanda y oportunidad para los bancos	14
Objetivo, alcance y metodología.....	18
Definición de PYME en el contexto de los pagos transfronterizos.....	19
El panorama real de los pagos transfronterizos de las PYMES de América Latina y el Caribe (ALC)	20
Un sistema diseñado para grandes corporaciones.....	20
Los bancos de ALC reconocen el reto: puntos problemáticos al atender a las PYMES	26
Reconfiguración de la banca para PYMES: un abordaje integral para pagos transfronterizos	29
Comprensión de las PYMES más allá de la banca: necesidades reales y amplificación transfronteriza.....	29
Diseño de un sistema de pagos que funciona para las PYMES: pilares y atributos clave	34
Finanzas digitales e intuitivas: el plan para atender mejor a las PYMES	36
Lecciones aprendidas a partir del auge de las fintechs y de las tendencias digitales.....	36
Mastercard Move: un punto de inflexión para los pagos transfronterizos de las PYMES	40
Cómo Mastercard Move transforma las transferencias internacionales de las PYMES	40
Mastercard Move: una solución comprobada y expandible.....	41
Cómo funciona el modelo de Mastercard Move	42
Reflexiones finales: adaptación al futuro de los servicios financieros para PYMES	44
Apéndice: metodología para la valoración de costos asociados a los pagos transfronterizos.....	48
Acerca de Mastercard Move, PCMI y K2	50
Aviso legal	51
Contáctenos.....	51
Fuentes.....	52



Prólogo de Mastercard



Por David Goldschmidt

Director de desarrollo comercial – soluciones de transferencias,
América Latina y el Caribe
Mastercard

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la energía vital de América Latina. Avivan la innovación, generan empleo e impulsan el crecimiento económico. Pero a medida que el mundo se interconecta más, su capacidad para prosperar depende crecientemente de sus posibilidades para comerciar y realizar transacciones más allá de sus fronteras.

En Mastercard creemos que hacer posible que las PYMES puedan enviar y recibir dinero de un país a otro con la misma facilidad con la que lo hacen localmente no sólo es un imperativo comercial: es una misión. Sin embargo, hoy en día, demasiadas PYMES se ven limitadas por un sistema de pagos transfronterizos que no fue diseñado para ellas. Costos ocultos, retrasos, falta de transparencia... todos estos son puntos problemáticos que no sólo afectan su utilidad neta, sino que también impiden su crecimiento, vulneran la confianza y bloquean el acceso a nuevas oportunidades.

Este whitepaper es nuestro esfuerzo por arrojar luz sobre este problema y trazar un nuevo camino a seguir.

Por primera vez llevamos a cabo un estudio de mercado único en su tipo que incluyó pruebas con transacciones reales en 70 flujos de pago, por una parte, y entrevistas exhaustivas a PYMES y bancos de toda América Latina, por la otra. Los hallazgos son claros: el sistema actual no funciona para las pequeñas empresas y los cambios graduales no son suficientes. Ha llegado el momento de implementar un abordaje que se centre en las necesidades de este tipo de empresas.

No es sólo una historia de retos, es una historia de oportunidades. Las instituciones financieras que opten por modernizarse serán las autoras del siguiente capítulo sobre el crecimiento de las PYMES. Quienes vayan más allá del producto para resolver problemas reales y ofrezcan formas de conectar con la economía global que sean más rápidas, transparentes y eficientes en costos serán las que darán rienda suelta al crecimiento, no sólo de las PYMES, sino también de las instituciones mismas y de toda la región.

En Mastercard estamos comprometidos con ayudar a los bancos a liderar esta transformación. A través de Mastercard Move estamos reimaginando cómo deberían ser las transferencias transfronterizas: sencillas, seguras y diseñadas a la medida de la realidad de las PYMES. Esperamos que este informe genere ideas, sirva para alimentar conversaciones estratégicas e inspire acciones en todo el ecosistema.

Las PYMES de hoy son las multinacionales de mañana. Construyamos la infraestructura que se merecen.



Resumen ejecutivo

A medida que cambia la dinámica global,¹ el comercio internacional se enfrenta a mayores incertidumbres, desde tensiones geopolíticas y cambios arancelarios hasta entornos regulatorios en constante evolución. Sin embargo, incluso en este contexto complejo, la participación en el comercio global ha dejado de ser opcional para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y se ha convertido en una necesidad para su supervivencia y crecimiento. Las PYMES ya no compiten únicamente en su mercado local: se están adentrando al escenario global por necesidad. El comercio internacional se ha vuelto esencial para sobrevivir y crecer, y los pagos transfronterizos son el vínculo crucial que abre las puertas a nuevos proveedores, mercados y oportunidades de negocios a nivel mundial.

En toda América Latina la tendencia es clara: tres de cada cinco PYMES ya se abastecen de proveedores internacionales. Por ejemplo, en mercados como México y Brasil, el 75% de las PYMES están planeando expandir sus alianzas globales, no sólo para crecer a escala, sino también para disminuir el riesgo y mantener su competitividad.

Las PYMES podrán ser pequeñas en términos de tamaño, pero su huella económica es enorme. A nivel global, representan el 90% de las empresas y generan el 70% del empleo. Sin embargo, en América Latina, estas empresas no están alcanzando su máximo potencial. A pesar de su importancia, contribuyen sólo entre un 20% y un 35% al PIB regional, una brecha que se debe en gran medida a un rezago en la productividad.

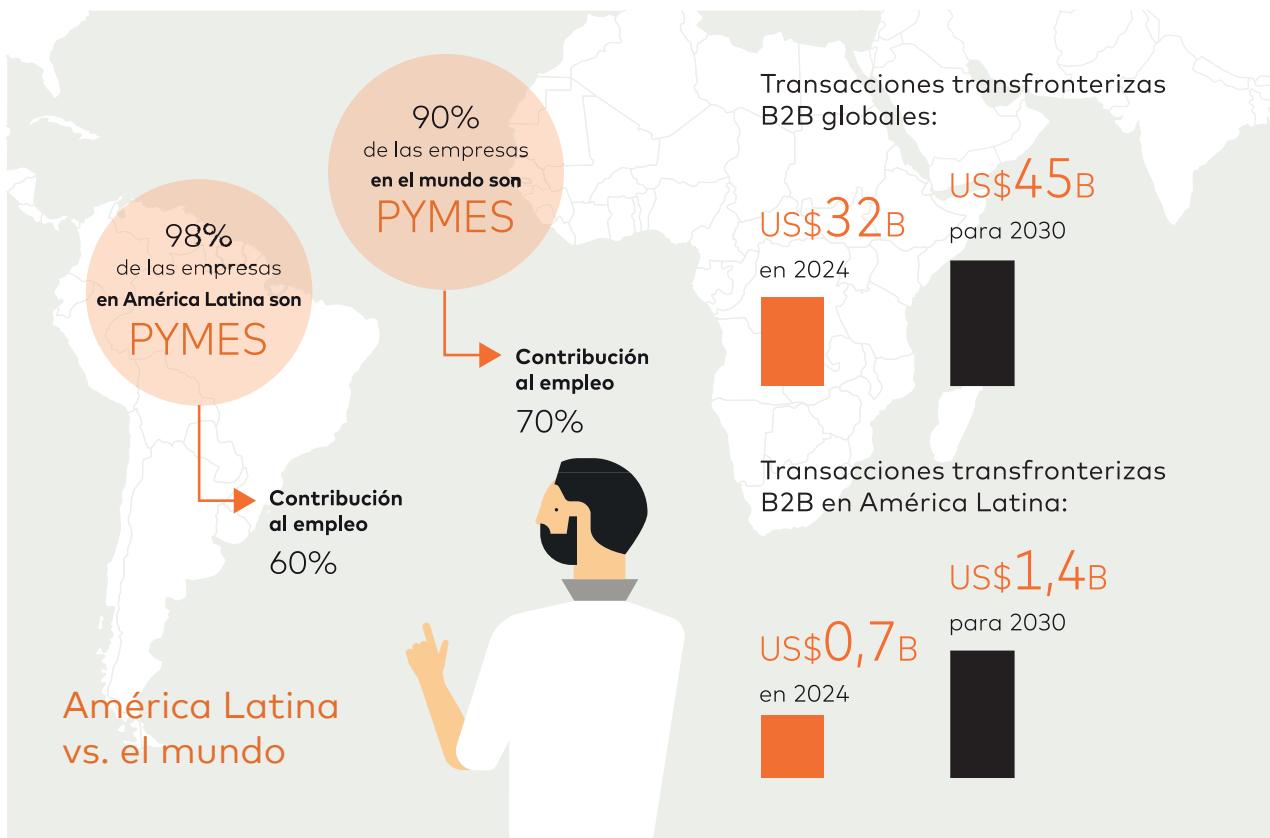
Ahora bien, están cobrando impulso. En la actualidad, las PYMES realizan casi la mitad de las transacciones de empresa a empresa (B2B) globales. En América Latina este segmento está creciendo a un paso acelerado: el volumen de transacciones B2B está aumentando a una tasa anual del 12%, lo cual es el doble del promedio global. Este aumento se ha dado gracias a la adopción digital y al crecimiento del comercio electrónico.



Fuentes: *Making money go further: borderless payments*, reporte de Mastercard de 2023 y el PCMI Global E-Commerce Data Library



De cara al futuro esta es una oportunidad gigantesca. A nivel global, las transacciones B2B transfronterizas sumaron un total de US\$32 billones en 2024 y se proyecta que superarán un monto de US\$45 billones para 2030. América Latina está posicionada para desempeñar un papel más importante en esta historia, con un crecimiento proyectado del 100% en el volumen de transacciones transfronterizas, que pasarán de US\$0,7 billones en 2024 a US\$1,4 billones para finales de esta década.



Fuentes: PCMI, basado en *Making money go further: borderless payments*, un reporte de Mastercard, ILO, CEPAL y FXC Intelligence

A pesar de sus crecientes ambiciones globales, las PYMES latinoamericanas enfrentan barreras sistémicas al enviar y recibir pagos transfronterizos. La raíz del problema radica en una infraestructura que nunca se diseñó con ellas en mente. Los sistemas tradicionales de banca corresponsal se diseñaron para grandes empresas multinacionales, no para empresas ágiles y sensibles a los costos que operan con volúmenes más pequeños.

Realizamos un ejercicio, único en su tipo, en el que Mastercard financió más de 70 transacciones de PYMES de ocho países latinoamericanos o caribeños² enviadas a los principales mercados de importación de cada uno de esos países,³ es decir, a los destinos con los niveles más altos de comercio entrante.⁴ Para cada transacción, tuvimos plena visibilidad de cuánto se le cobró al remitente, cuánto tardó el destinatario en recibir los fondos y cuánto recibió finalmente



el beneficiario. Además, realizamos entrevistas a fondo con más de 34 partes interesadas, incluidos bancos y PYMES, y evaluamos los costos estructurales, los puntos problemáticos y las expectativas insatisfechas. Descubrimos que la experiencia de pagos de las PYMES está marcada por comisiones exorbitantes, falta de transparencia y tiempos de procesamiento lentos, todo ello consecuencia de un ecosistema profundamente fragmentado y obsoleto.

El estudio que llevamos a cabo revela que el actual sistema de banca corresponde obliga a las PYMES a lidiar con un modelo diseñado para grandes empresas. En lugar de empoderar a las pequeñas empresas para que puedan competir a nivel global, este sistema resulta un lastre debido a sus procesos engorrosos y la experiencia de pago antes mencionada. La realidad para muchas PYMES latinoamericanas es que sus recursos financieros vitales — las transacciones transfronterizas — están operando sobre la base de una lógica obsoleta. El sistema tradicional, diseñado para grandes corporaciones multinacionales, simplemente no funciona para las empresas más pequeñas y ágiles del mercado global actual. A continuación explicaremos por qué es así y daremos tres razones por las que las transacciones internacionales resultan un fracaso para las PYMES de Latinoamérica.

1. Barreras de costos prohibitivos: Uno de los retos que más llaman la atención es la carga financiera que se impone a las transacciones de bajo importe. Consideremos lo siguiente: enviar tan sólo US\$250 puede ocurrir en un promedio del 23,3% en comisiones. Si bien estas comisiones parecen disminuir entre más elevado sea el monto de la transacción (reduciéndose al 8,6% para transacciones de US\$1000, al 3,3% para transacciones de US\$10 000* y al 2,2% para transacciones de 100 000*), incluso a su nivel más bajo, el costo sigue siendo elevado. Una comisión del 2,2% en una transacción de US\$100 000 aún significa US\$2200, una cantidad que representa una carga considerable para cualquier PYME. Aun así, en algunos corredores, incluso entre mercados vitales como Japón y México, las comisiones pueden superar el 30%, lo que hace que las transacciones rutinarias a pequeña escala sean insostenibles. Por lo tanto, los bancos tradicionales corren el riesgo de alienar a estas empresas y de allanar el camino para que proveedores alternativos de servicios financieros se hagan cargo no sólo de los servicios básicos de remesas sino también de ofertas de mayor valor, como crédito y capital de trabajo. A fin de cuentas, los bancos corren el peligro de perder su relación general con estas PYMES.

2. Comisiones cambiarias ocultas y falta de transparencia: La falta de control sobre la conversión de divisas agrega otra capa de complejidad. Aproximadamente el 90% de los pagos de PYMES enviados** en USD se convierten unilateralmente a la moneda local al momento en que se reciben, a menudo sin el consentimiento del remitente

*Nota: Los cargos para transferencias de US\$10 000 y US\$100 000 son estimaciones.

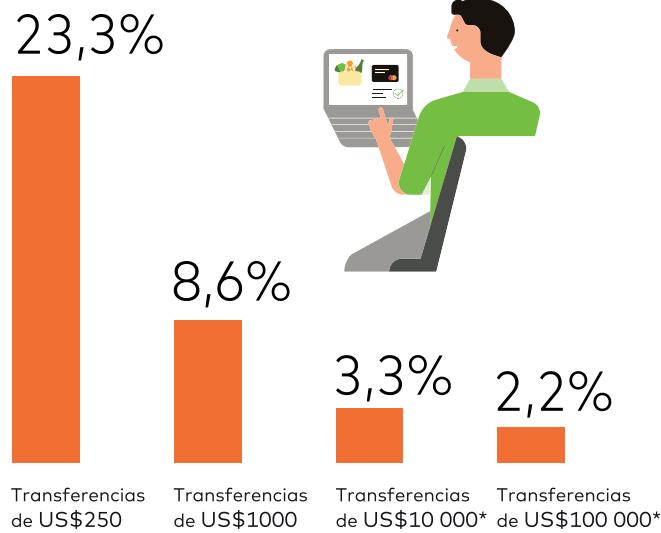
**Nota: Esto se refiere a pagos NO enviados a EE. UU. o a China.



ni de los beneficiarios. Con frecuencia, esta conversión automática se realiza a tasas no competitivas y los bancos intermediarios calladamente ganan márgenes importantes. El resultado es una pérdida innecesaria de fondos para las PYMES que mina la confianza en cada transacción y erosiona el valor del pago recibido.

3. Retrasos y fallas en las transacciones: La velocidad es un factor crucial para el comercio global; no obstante, la infraestructura actual es bien conocida por su falta de constancia. Si bien las transacciones en las que interviene Estados Unidos funcionan relativamente bien, el 40% de los pagos en los que no interviene este país presentan retrasos de más de cuatro días y casi el 20% tardan más de 10 días. En Brasil, la situación es aún más difícil: el 80% de los pagos tardan más de 4 días, el 20% superan la marca de 10 días y un alarmante 11% de las transacciones fracasan por completo. Estos retrasos e incertidumbres no sólo dificultan las operaciones, sino que también agravan los riesgos financieros y operativos para las PYMES.

Transacciones de bajo importe desproporcionadamente caras



Costos cambiarios ocultos y conversión unilateral de divisas

El **90%** de los pagos transfronterizos realizados por PYMES se convierten unilateralmente a la moneda local a tipos de cambio poco competitivos.

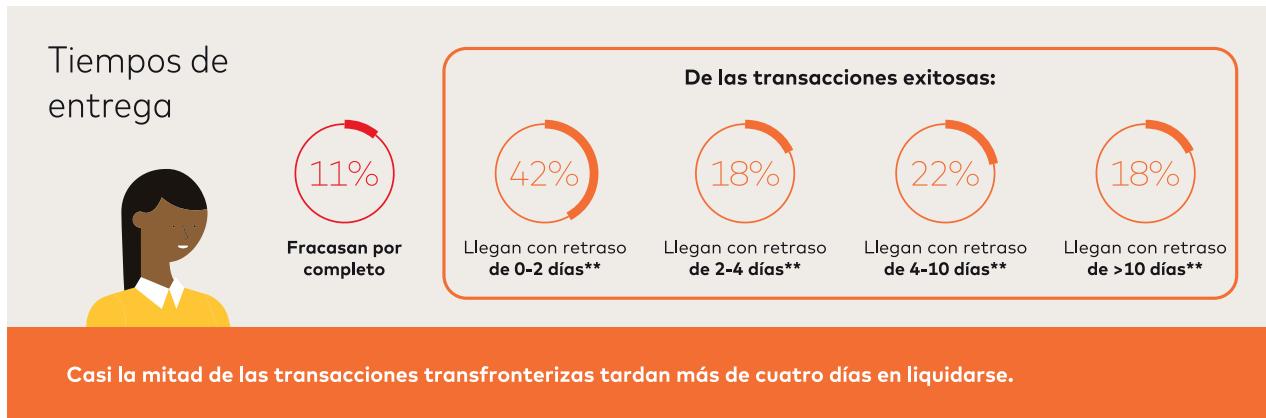
Los intermediarios y los spreads cambiarios impulsan estas comisiones ocultas. Esto favorece a los bancos beneficiarios, en lugar de favorecer a los propios socios bancarios de las PYMES.

Si los bancos pudieran saltarse ese spread por conversión de divisas, podrían aumentar sus ingresos y ofrecerles mejores comisiones a las PYMES.

*Valores de extrapolación basados en observaciones del mundo real.

Fuente: Estudio de PCMI/K2 de transacciones reales realizadas (ver Apéndice en p. 48 para mayores detalles)





**Los datos representan transacciones fuera de EE. UU.

Fuente: Estudio de PCMI/K2 de transacciones reales realizadas (ver Apéndice en p. 48 para mayores detalles)

Los bancos latinoamericanos reconocen estos retos y cada vez tienen una mayor conciencia de que la actual infraestructura de pagos transfronterizos se queda corta para las PYMES, lo que genera fricción debido a procesos anticuados y exigencias de cumplimiento rígidas. Muchos bancos admiten que las soluciones tradicionales han llegado a su límite y que ya no basta con soluciones graduales: lo que se necesita es un rediseño fundamental del sistema.

Nuestras entrevistas con bancos destacan la carga de costos que este sistema impone tanto a los bancos como a sus clientes del sector de las PYMES. Casi la mitad de los gastos de transacción corresponden a comisiones de corresponsalía bancaria, mientras que la otra mitad se debe a ineficiencias internas, como la verificación manual, los requisitos de servicio en sucursal y los gastos regulatorios. Estos costos combinados aumentan significativamente el gasto de adquirir y retener clientes, lo que hace que las transacciones sean caras para el banco y frustrantes para el cliente.

En palabras de María Barreiros, vicepresidenta senior regional de pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: "A las PYMES les importa el acceso a capital, el flujo de efectivo, la protección contra fraudes y soluciones que ahorren tiempo. El tiempo es el activo más valioso de las PYMES. Necesitan soluciones que se integren a sus operaciones diarias y no soluciones que agreguen complejidad". El desfase es evidente. Lo que más necesitan estas empresas no es mayor complejidad, sino confiabilidad, claridad y control.

Las PYMES operan sin los sofisticados equipos jurídicos y de tesorería de las grandes corporaciones. Manejan los pagos mientras operan sus negocios, haciendo malabares con las operaciones, el *marketing* y la logística. Para ellas, los ingresos lo son todo, el flujo de efectivo impera y la impredecibilidad



es una amenaza para su supervivencia. Los retrasos en los pagos y las comisiones ocultas crean tensión en sus relaciones con proveedores, interrumpen los ciclos de inventario y desalientan la expansión internacional.

Esta realidad ha creado una paradoja: los bancos mantienen la relación, pero no la están optimizando. Su actual propuesta de valor suele estar desalineada con las necesidades financieras más urgentes de las PYMES, lo que abre la puerta a que nuevos actores les arrebaten ese negocio.

Las PYMES operan sin los sofisticados equipos jurídicos y de tesorería de las grandes corporaciones. Manejan los pagos mientras operan sus negocios, haciendo malabares con las operaciones, el marketing y la logística.

Dicho lo anterior, las PYMES de América Latina han sido claras y coherentes al expresar sus expectativas en cuanto a una experiencia moderna en transacciones internacionales. A lo largo de nuestras entrevistas surgió un conjunto de valores relevantes: necesidades prácticas y cruciales para el negocio que reflejan las presiones cotidianas que enfrentan al manejar pagos transfronterizos. La principal de estas necesidades es la eficiencia en costos: las PYMES exigen comisiones proporcionales y tipos de cambio competitivos que no penalicen las transferencias de menor importe. La rapidez es igualmente vital. Estas empresas operan en entornos que se mueven a paso acelerado, en donde los retrasos prolongados pueden minar la confianza de los proveedores o detener las operaciones. La transparencia es otro factor innegociable: las PYMES quieren tener plena visibilidad del destino de su dinero, sin cargos ocultos ni sorpresas en el camino.

Más allá de estos aspectos esenciales, estas empresas enfatizan la necesidad de tener seguridad y confianza en sus proveedores financieros, especialmente cuando se están expandiendo hacia nuevos mercados. También destacan la importancia de habilitar la digitalización, precisando soluciones de pago que se integren a la perfección con las herramientas que ya utilizan, como sistemas de facturación, plataformas móviles y sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP). Por último, la interoperabilidad se destaca como una necesidad creciente: las PYMES quieren tener la libertad de realizar transacciones fácilmente entre bancos, divisas y países, sin toparse con obstáculos en cada esquina. Estas no son sólo cosas que "sería lindo tener": son la base de una experiencia de pago que funcione en la realidad en la que operan las pequeñas empresas en un mercado global.



Atender las necesidades de las PYMES es la clave para liberar el potencial desaprovechado del mercado.



Retos de las PYMES:

- Procesamiento lento
- Comisiones elevadas
- Falta de transparencia



Retos de los bancos:

- Sistemas obsoletos
- Altos costos de cumplimiento
- Procesamiento manual

Los verdaderos retos que las PYMES enfrentan a diario



Los costos reales que enfrentan los bancos al atender a PYMES a través del sistema de banca corresponsal:



Costos directos de transacción

- Comisiones de intermediación y corresponsalía bancaria
- Comisiones SWIFT y de mensajería
- Márgenes de tipo de cambio



Costos de back-office y procesamiento manual

- Procesamiento operativo
- Cumplimiento y evaluación de riesgos
- Manejo e investigación de errores



Soporte y servicio al cliente

- Visitas a sucursales y solicitudes manuales
- Servicios de asistencia y asesoramiento al cliente

Fuente: PCMI, basado en Flagship Advisory Partners



Los bancos —que actualmente controlan el 75% de los flujos de pagos transfronterizos— están bien posicionados para liderar la próxima evolución en servicios para PYMES. Sus relaciones y la confianza que inspiran entre este tipo de empresas les confieren una sólida ventaja competitiva. Sin embargo, para mantener esta posición, los bancos deben cambiar de una mentalidad centrada en el producto a una mentalidad centrada en resolver problemas, para así ofrecer soluciones que aborden directamente los retos operativos que enfrentan estas empresas. A medida que las *fintechs* y los proveedores no bancarios ganen terreno mediante la oferta de alternativas más rápidas y flexibles, los bancos tendrán que modernizar su infraestructura y adaptar sus ofertas a la medida de las necesidades específicas de las PYMES.



Fuente: PCMI, con base en Flagship Advisory Partners

En este contexto, los bancos que actúen de manera decisiva se verán recompensados. Podrán capturar un mercado en crecimiento, reforzar la lealtad de las PYMES que son sus clientes y asegurar el futuro de sus modelos de negocios transfronterizos. Pero es necesario que tomen medidas estratégicas.

Cambios estratégicos recomendados por PCMI:

- 1. Desagrupar a las PYMES:** Segmentar a las PYMES para entregarles soluciones personalizadas. Volver a segmentarlas según sus necesidades reales y no según etiquetas obsoletas que las clasifican por tamaños.
- 2. Centrarse en las necesidades del negocio:** Priorizar la administración del flujo de efectivo, la eficiencia operativa y la transparencia por encima de los productos bancarios tradicionales. Resolver los problemas del negocio, en lugar de presionarlas a adquirir productos.
- 3. Explorar alternativas:** Adoptar vías de pago más rápidas y eficientes en costos, e integrarlas a las plataformas digitales que ya utilizan las PYMES. En particular se deben adoptar alternativas a la banca corresponsal para flujos de bajo importe.



- 4. Habilitar el autoservicio digital:** Ofrecer seguimiento en tiempo real y cumplimiento automatizado para optimizar los procesos. Habilitar el autoservicio digital completo, desde la incorporación hasta el seguimiento. Integrar los pagos con las herramientas digitales que las PYMES ya utilizan.

Las soluciones como Cross-Border Services™ del conjunto de servicios de Mastercard Move ejemplifican esta transformación y les permiten a los bancos ofrecer una respuesta de forma oportuna y eficaz. Diseñada para ser rápida, transparente y eficiente en costos, esta solución permite que las instituciones financieras modernicen sus capacidades transfronterizas y capten nuevas fuentes de ingresos, todo sin tener que lidiar con la carga de una infraestructura heredada. Diseñada en función de las necesidades reales de las PYMES, Mastercard Move les ayuda a los bancos a ofrecer las experiencias fluidas que actualmente esperan las empresas de hoy.

Las ventajas de Mastercard Move:

- **Pagos eficientes en costos:** Minimiza los costos de intermediación y el sobreprecio en la conversión de divisas, lo que hace posible que las transacciones de bajo importe y alta frecuencia sean sostenibles para las PYMES.
- **Experiencia transparente:** Ofrece una visibilidad clara de los costos totales y los tiempos de entrega, sin cargos ocultos ni deducciones inesperadas.
- **Liquidación más rápida:** Entrega de pagos en tiempo real o en el mismo día en más de 150 mercados a través de redes de monedas locales prefinanciadas.
- **Seguro y confiable:** Ofrece seguimiento casi en tiempo real y soporte en cumplimiento, respaldado por los estándares de seguridad de Mastercard.
- **Digitalmente integrado:** Se conecta perfectamente a las herramientas digitales que las PYMES ya utilizan, como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés), billeteras y canales de cámara de compensación (ACH) o pagos en tiempo real (RTP), lo que permite un autoservicio completo y flujos de pago integrados.

Los bancos no tienen que empezar de cero, ya que este proceso es engorroso. Al asociarse con Mastercard Move, pueden ofrecer una experiencia de primer nivel mundial para las PYMES, generar nuevas fuentes de ingresos y liderar la próxima generación de banca transfronteriza.



Beneficios de Mastercard Move



"Mastercard Move hace que los pagos internacionales se sientan como si fueran pagos domésticos. Para las PYMES, esto significa menos sorpresas, menores costos y mayor control. Mastercard Move ya está operando millones en transacciones de estas empresas".

—David Goldschmidt

Director de desarrollo comercial – soluciones de transferencias – Américas - ALC
Mastercard





Introducción: por qué deben evolucionar los pagos transfronterizos para liberar el crecimiento de las PYMES

El auge en el comercio de las PYMES: una creciente demanda y oportunidad para los bancos

A medida que cambia la dinámica global, el comercio internacional se enfrenta a mayores incertidumbres, desde tensiones geopolíticas y cambios arancelarios hasta entornos regulatorios en constante evolución. Sin embargo, incluso en este contexto complejo, la participación en el comercio global ha dejado de ser opcional para las PYMES; en cambio, se ha convertido en una necesidad para su supervivencia y crecimiento. Los pagos transfronterizos abren el acceso a nuevos mercados, proveedores globales y oportunidades de negocios a nivel internacional.

Si bien las PYMES contribuyen hasta con el 40% del PIB en mercados emergentes y más del 50% en países de la OCDE, esta cifra sólo es del 20% al 35% en América Latina, lo que pone de manifiesto una brecha de productividad que limita su potencial.

La demanda es clara: tres de cada cinco PYMES tratan con más proveedores en el extranjero que antes, y en México y Brasil, el 75% planea expandir sus alianzas globales como una estrategia para mitigar riesgos e impulsar un crecimiento sostenible.⁵



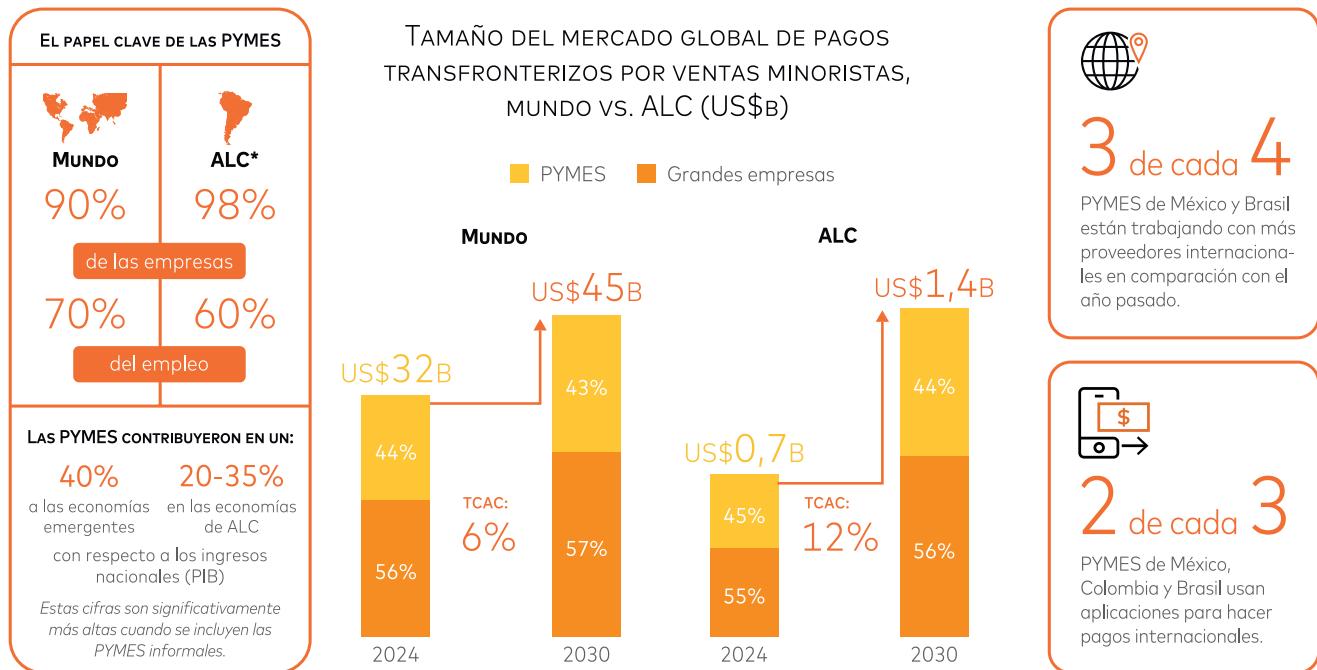
A pesar de ser la columna vertebral de la economía global, al representar el 90% de las empresas y el 70% del empleo a nivel global, las PYMES de América Latina tienen un desempeño inferior al de sus homólogos globales. Si bien contribuyen hasta con el 40% del PIB en mercados emergentes y más del 50% en países de la OCDE, esta cifra sólo es del 20% al 35% en América Latina, lo que pone de manifiesto una brecha de productividad que limita su potencial.⁶

El mercado latinoamericano de pagos transfronterizos para PYMES está creciendo a un ritmo dos veces más acelerado que el promedio global, pero las ineficiencias siguen frenando el desarrollo de estas empresas.

No obstante, las PYMES son actores importantísimos en el floreciente mercado de pagos transfronterizos. En 2024 las transacciones B2B transfronterizas globales sumaron un total de US\$32 billones y se espera que superen un monto de US\$45 billones para 2030. América Latina está experimentando un crecimiento explosivo de más del doble en el volumen de transacciones, al pasar de US\$0.7 billones en 2024 a US\$1.4 billones para 2030. Las PYMES representan casi la mitad del total de transacciones B2B a nivel mundial, y en América Latina, su tasa de crecimiento anual del 12% supera el promedio mundial del 6%, impulsadas por la adopción digital y la expansión del comercio electrónico.⁷

FIGURA 1

Crecimiento proyectado del mercado global y latinoamericano de pagos transfronterizos B2B y participación de las PYMES



*Siglas de América Latina y el Caribe

Fuente: PCMI, con base en el informe *Making money go further: borderless payment* de Mastercard, OIT, CEPAL y FXC Intelligence



El reto también parece claro: el sistema no fue diseñado para las PYMES. En consecuencia, pese a la oportunidad para crecer, los pagos transfronterizos siguen siendo lentos, costosos e inefficientes para ellas. En América Latina nuestro estudio reveló que:

- **El 40% de las transacciones tardan más de cuatro días en llegar a la cuenta del beneficiario**, y casi el 20% tardan más de 10 días.
- **Las transacciones de bajo importe son desproporcionadamente caras**, con comisiones de más del 30% en algunos corredores, lo que hace que los pagos de bajo importe sean inviables.
- **Los costos cambiarios ocultos a menudo erosionan el monto que reciben las PYMES**, con conversiones automáticas de divisas que ocurren sin su consentimiento, incluso en mercados donde se permite tener cuentas en moneda extranjera.

A pesar de estas inefficiencias, las PYMES siguen dependiendo de sus socios bancarios de confianza para realizar pagos internacionales. Sin embargo, los bancos tienen que comprender sus necesidades únicas y cómo difieren de aquellas de las grandes empresas.

Las PYMES todavía dependen de sus bancos de confianza para realizar pagos internacionales, pero los bancos deben tener una mejor comprensión de las diferencias que existen entre las necesidades de las PYMES y las de las grandes corporaciones.

A diferencia de las grandes corporaciones que cuentan con equipos financieros dedicados, los propietarios de PYMES desempeñan múltiples funciones, haciendo malabares con el *marketing*, las operaciones y la administración financiera, a menudo sin los recursos necesarios para navegar los complejos sistemas bancarios internacionales. Para las PYMES, el flujo de efectivo es fundamental y la incertidumbre tanto en los costos como en los tiempos de los pagos transfronterizos puede ser tan perjudicial como los retrasos mismos, dado que causa disrupciones en las operaciones, daña las relaciones con sus proveedores y crea inestabilidad financiera.

Los bancos tienen que replantear la manera en que atienden a este tipo de empresas y reconocer que la rapidez, la eficiencia en costos y la transparencia son factores innegociables. Mediante la adopción de soluciones transfronterizas modernas y centradas en las PYMES, los bancos pueden:

- **Garantizar pagos rápidos y predecibles** que ayuden a que la confianza de sus socios globales aumente.
- **Reducir los costos de transacción** para hacer más accesible el comercio internacional.
- **Mejorar la eficiencia del flujo de efectivo** para mejorar la estabilidad financiera y el potencial de crecimiento.

Conforme las PYMES se expanden internacionalmente, sigue creciendo su demanda de soluciones de pagos transfronterizos transparentes y eficientes



en costos. Esto representa una oportunidad para los bancos, los cuales dominan los pagos comerciales internacionales y actualmente controlan el 75% del mercado de pagos transfronterizos.⁸

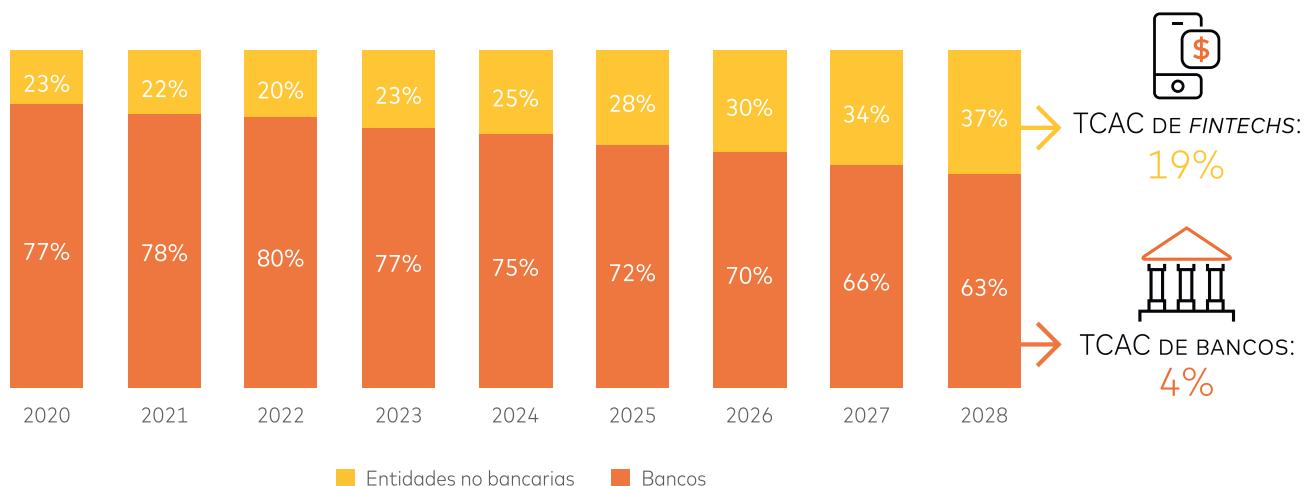
Sin embargo, las empresas financieras digitales están ganando participación de mercado a un paso acelerado. Según una encuesta de Citigroup realizada en 2023,⁹ más del 40% de los bancos ya han perdido entre un 5% y un 10% de participación de mercado a favor de las fintechs y casi el 90% de los mismos prevén cambios adicionales en los próximos 5 a 10 años.¹⁰ De hecho, se proyecta que las fintechs habrán capturado el 37% del mercado para 2028, en comparación con una participación del 25% en 2024.¹¹ Este crecimiento acelerado está impulsado por un abordaje más ágil y centrado en lo digital, que ofrece tiempos de liquidación más cortos, precios transparentes, una mejor experiencia de usuario y una integración fluida con las plataformas que habitualmente usan las PYMES, todo lo cual aborda los puntos problemáticos que los modelos tradicionales siguen sin resolver.

Si bien este predominio está cambiando, los bancos siguen controlando el 75% del mercado de pagos transfronterizos. Los bancos tienen la llave de los pagos transfronterizos para PYMES, siempre y cuando se adapten a este mercado en constante evolución.

Los bancos están bien posicionados para apoyar las necesidades internacionales de las PYMES. Debido a sus amplias relaciones los bancos tienen la llave para brindarles acceso al comercio internacional. Esto no sólo representa una oportunidad para estas empresas, sino también para los bancos. Al abordar estos desafíos, las instituciones financieras pueden captar un mercado en crecimiento, mantener su posición primaria en las relaciones bancarias, fortalecer la lealtad de las PYMES y conservar su participación de mercado dominante, y a la vez contribuir a una mayor prosperidad económica en toda América Latina.

FIGURA 2

Participación en pagos transfronterizos globales de bancos vs. entidades no bancarias (pronósticos estimados)



Fuente: PCMI, con base en Flagship Advisory Partners



Objetivo, alcance y metodología

El propósito de Mastercard, PCMI y K2 mediante este informe es arrojar luz sobre el cambiante panorama de los pagos transfronterizos para las PYMES de América Latina y resaltar tanto los retos como las oportunidades que existen para las instituciones financieras. Nuestro objetivo es analizar la dinámica de la industria, comprender las ineficiencias estructurales que enfrentan las PYMES al realizar transacciones internacionales e identificar cómo pueden adaptarse los bancos para atender mejor este segmento. Mediante un análisis de las soluciones emergentes de tecnología financiera, la evolución de las infraestructuras de pagos y las nuevas estrategias digitales, este informe brinda información práctica para que los bancos modernicen sus ofertas, mejoren la eficiencia y capturen el creciente mercado transfronterizo de las PYMES.

Mastercard se asoció con PCMI y K2, una empresa de inteligencia de mercado especializada en la industria de pagos y una empresa de consultoría en *marketing* y desarrollo comercial, respectivamente, para evaluar estos factores en toda América Latina.¹²

Esta investigación se llevó a cabo entre enero y marzo de 2025 y comprendió tres componentes principales:

- 1. Valoración de costos y servicios:** Un estudio realizado por K2¹³ en el que se rastrearon 70 transacciones en ocho países de origen y ocho países de destino¹⁴ para evaluar costos, tipos de cambio, comisiones y tiempos de procesamiento con el fin de descubrir ineficiencias ocultas y disparidades en la calidad del servicio.
- 2. Entrevistas con partes interesadas:** Se llevaron a cabo 34 entrevistas a fondo con actores clave de la industria: 18 PYMES, 12 instituciones financieras y 4 representantes de Mastercard. Estas entrevistas se centraron en puntos problemáticos, costos operativos y posibles soluciones.¹⁵
- 3. Revisión de datos:** Análisis de datos públicamente disponibles sobre los retos que enfrentan las PYMES en torno a los pagos transfronterizos, incluidas las estructuras de costos, las ineficiencias y la dinámica competitiva.



Instituciones financieras entrevistadas:



Definición de PYME en el contexto de los pagos transfronterizos

Para fines del presente informe, una PYME¹⁶ se define como una empresa con ingresos anuales de US\$500 000 a US\$10 millones, con una plantilla laboral típica de 10 a 150 empleados. Esta definición se basa en información de instituciones financieras latinoamericanas e investigación cualitativa.

Nos centramos en PYMES que realizan transacciones transfronterizas, específicamente aquellas que importan bienes y realizan pagos internacionales a proveedores. Utilizamos el término PYME de forma amplia para abarcar tanto a pequeñas como medianas empresas, tomando en cuenta que las definiciones pueden variar según la industria y las clasificaciones de cada gobierno.





El panorama real de los pagos transfronterizos de las PYMES de América Latina y el Caribe (ALC)

Un sistema diseñado para grandes corporaciones

Conforme las PYMES se han ido expandiendo a nivel internacional, su necesidad de contar con soluciones eficientes para pagos transfronterizos se ha vuelto cada vez más importante. Sin embargo, la infraestructura financiera actual no se diseñó pensando en este tipo de empresas. El sistema tradicional de corresponsalía bancaria, originalmente diseñado para transacciones corporativas de alto importe, impone importantes retos en términos de costos, rapidez y transparencia a las PYMES que realizan pagos internacionales de menor importe.

Para cuantificar estas ineficiencias, K2 llevó a cabo un estudio empírico en el que realizó un seguimiento de 70 transacciones reales enviadas por PYMES desde 8 países latinoamericanos o caribeños¹⁷ a través de 15 bancos a 8 destinos globales.¹⁸ En este estudio se analizaron las comisiones, las deducciones cambiarias y los tiempos de liquidación reales mediante la documentación de las transacciones en tiempo real.¹⁹



FIGURA 3

Evaluación de costos y servicios: cómo la realizamos



*América Latina y el Caribe

Fuente: PCMI, con base en datos de K2

Después de analizar los datos, encontramos que la carga de costos para las PYMES es alarmante. Cuando estas utilizan sistemas financieros tradicionales, se dispara el costo proporcional: a pesar de que la comisión nominal es de tan sólo US\$30 a US\$50, esto puede representar hasta el 20% de una transferencia de US\$250. En nuestro estudio, las transferencias de bajo importe de US\$250 tuvieron un costo promedio del 23,3%, en comparación con el 8,6% para las de US\$1000, el 3,3% para las de US\$10 000 y el 2,2% para las de US\$100 000.²⁰ En algunos corredores, en particular Japón y México, las comisiones por transferencias de bajo importe llegaron a costar más del 30% y sólo unas cuantas transacciones costaron menos del 3%.

Las transacciones de bajo importe son desproporcionadamente costosas, lo que demuestra que el sistema no está diseñado para estas.

Las transacciones son muy costosas, especialmente para transferencias de bajo importe. Esta disparidad relativa a los costos evidencia un sistema que no está diseñado para transacciones de bajo importe. La larga relación de las PYMES con los bancos tradicionales y su familiaridad con las estructuras

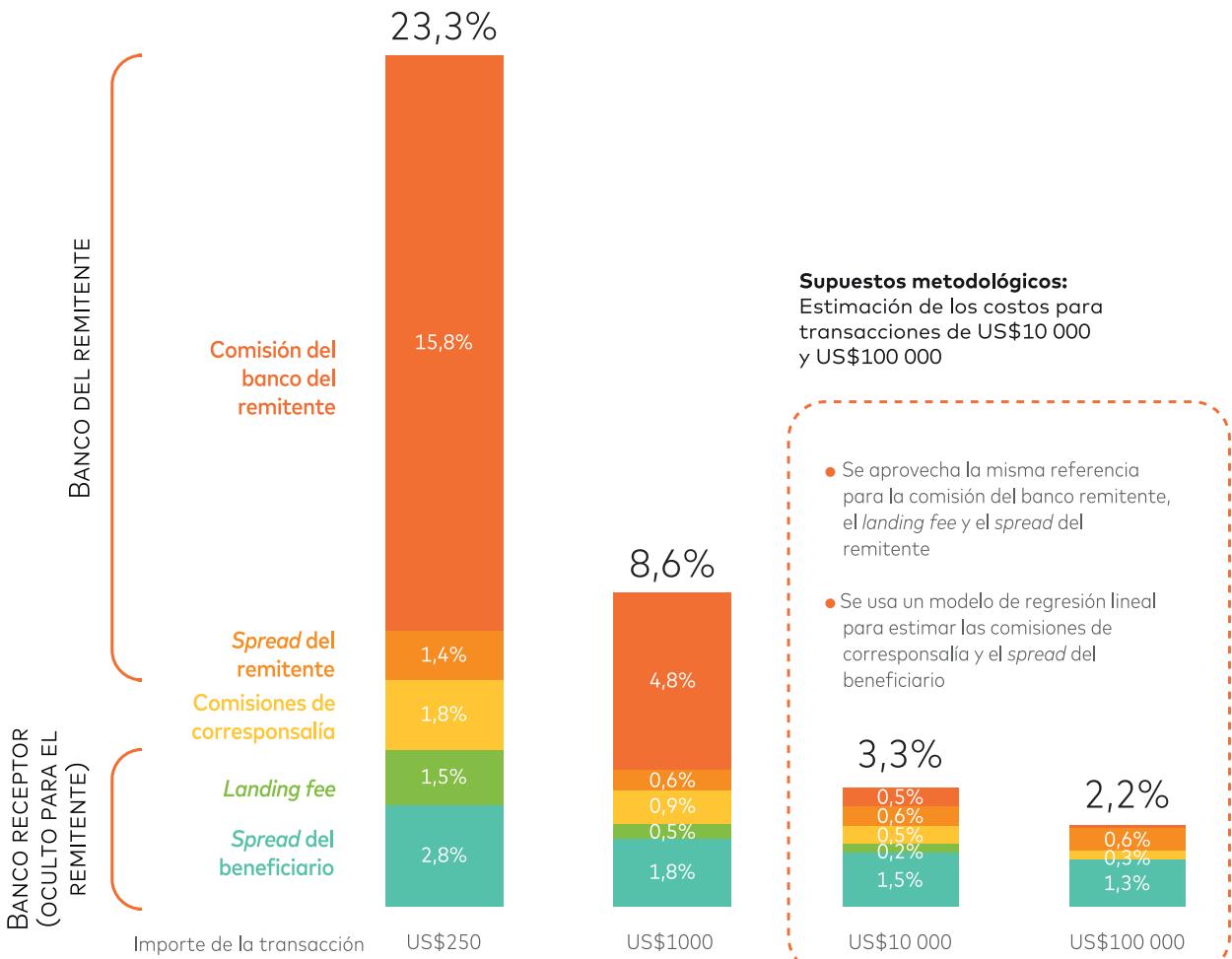


Al no atender eficientemente a las PYMES que se encuentran en el extremo inferior de la escala de ingresos, los bancos corren el riesgo de perder no sólo las transacciones de bajo importe, sino también una proporción mucho mayor de las necesidades financieras de las PYMES... o bien perderlas como clientes en general.

bancarias existentes, combinada con la falta de alternativas digitales fluidas, les deja pocas opciones aparte de recurrir a servicios bancarios inefficientes y obsoletos para hacer transferencias.

Sin embargo, si las PYMES necesitan realizar pagos de bajo importe con frecuencia, se verán obligadas a buscar alternativas. Una vez que lo hagan, los nuevos proveedores podrían capturar no sólo sus transacciones de bajo importe, sino también expandir su propuesta de valor para incluir transferencias de mayor importe y servicios financieros más amplios, como soluciones para capital de trabajo y líneas de crédito. Esto significa que, al no atender eficientemente a las PYMES que se encuentran en el extremo inferior de la escala de ingresos, los bancos corren el riesgo de perder no sólo las transacciones de bajo importe, sino también una proporción mucho mayor de las necesidades financieras de las PYMES.... o bien perderlas como clientes en general.

FIGURA 4
Costo total de las transacciones



Fuente: PCMI, con base en datos de K2



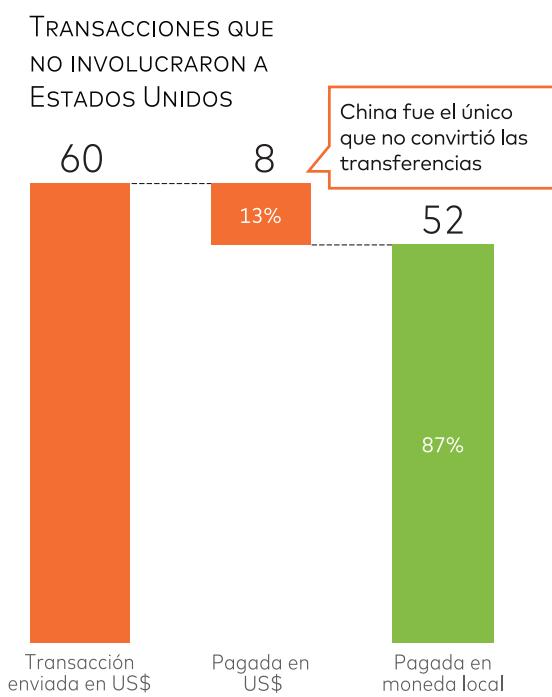
Alrededor del 90% de los pagos transfronterizos realizados por PYMES se convierten unilateralmente a la moneda local a tipos de cambio poco competitivos, lo cual agrega costos ocultos y erosiona los fondos que reciben.

A pesar de los mayores costos asociados a las transacciones de bajo importe, las PYMES tradicionalmente han recurrido a sus socios bancarios de confianza para realizar pagos transfronterizos. Sin embargo, como se observa en la figura anterior, estos costos se deben principalmente a intermediarios y a spreads cambiarios, en lugar de beneficiar a los bancos con los que estas empresas interactúan directamente.

De hecho, cuando las PYMES latinoamericanas hacen pagos internacionales, a menudo son los bancos beneficiarios —y no sus propios socios bancarios— quienes se llevan una parte importante del valor de la transacción. Esto se debe principalmente a la conversión unilateral de alrededor del 90% de las transacciones (sin incluir Estados Unidos como región receptora) a moneda local, con tipos de cambio menos competitivos, a menudo sin el consentimiento de estas empresas. En los mercados donde se permite que las PYMES tengan cuentas en moneda extranjera, esta incapacidad de elegir se vuelve particularmente problemática, ya que genera comisiones cambiarias adicionales y cargos ocultos que reducen aún más el monto que recibe la contraparte.²¹

FIGURA 5

Desglose de monedas para pagos transfronterizos para transacciones que no involucran a Estados Unidos



EJEMPLO DE UN ENVÍO DE US\$250 DE BRASIL A ESPAÑA

Recibo del remitente

Conta de débito:
Nome:
Moeda: USD - DÓLAR DOS E. UNIDOS
Valor em moeda estrangeira: 250,00
Taxa cambial: 6,5334068
Valor em reais: R\$ 1.633,35
Tarifa de emissão: USD 0,00 R\$ 0,00
Despesas do banco no exterior: USD 25,00 R\$ 163,34
IOF: R\$ 6,21
Valor Efectivo Total (VET): 6,55824000000
Total a ser debitado em conta: R\$ 1.802,90
Data do débito: 26/12/2024
Motivo da remessa: SERVICIOS DE CONSULTORIA (< USD50MIL)
Nome do recebedor:
País do recebedor:
Código SWIFT do banco recebedor:
Nome do banco recebedor:
Conta do recebedor ou IBAN:
Despesas cobradas por bancos no exterior: Debitar em minha conta

Recibo del beneficiario

IMP. ORIGINAL: 250,00 USD	210,19 EUR
IMPORTE: 225,00 USD	
DETALLE ABONO	
IMPORTE/DIV. RECIBIDO 225,00 USD	CAMBIO APLICADO 1,070479
COMISIÓN: 0,350 % MIN	REF. CAMBIO CONTRATADO
Detalles / Concepto: /RFB/PAGO	210,19 EUR
	+18,00 EUR

Fuente: PCMI, con base en datos de K2

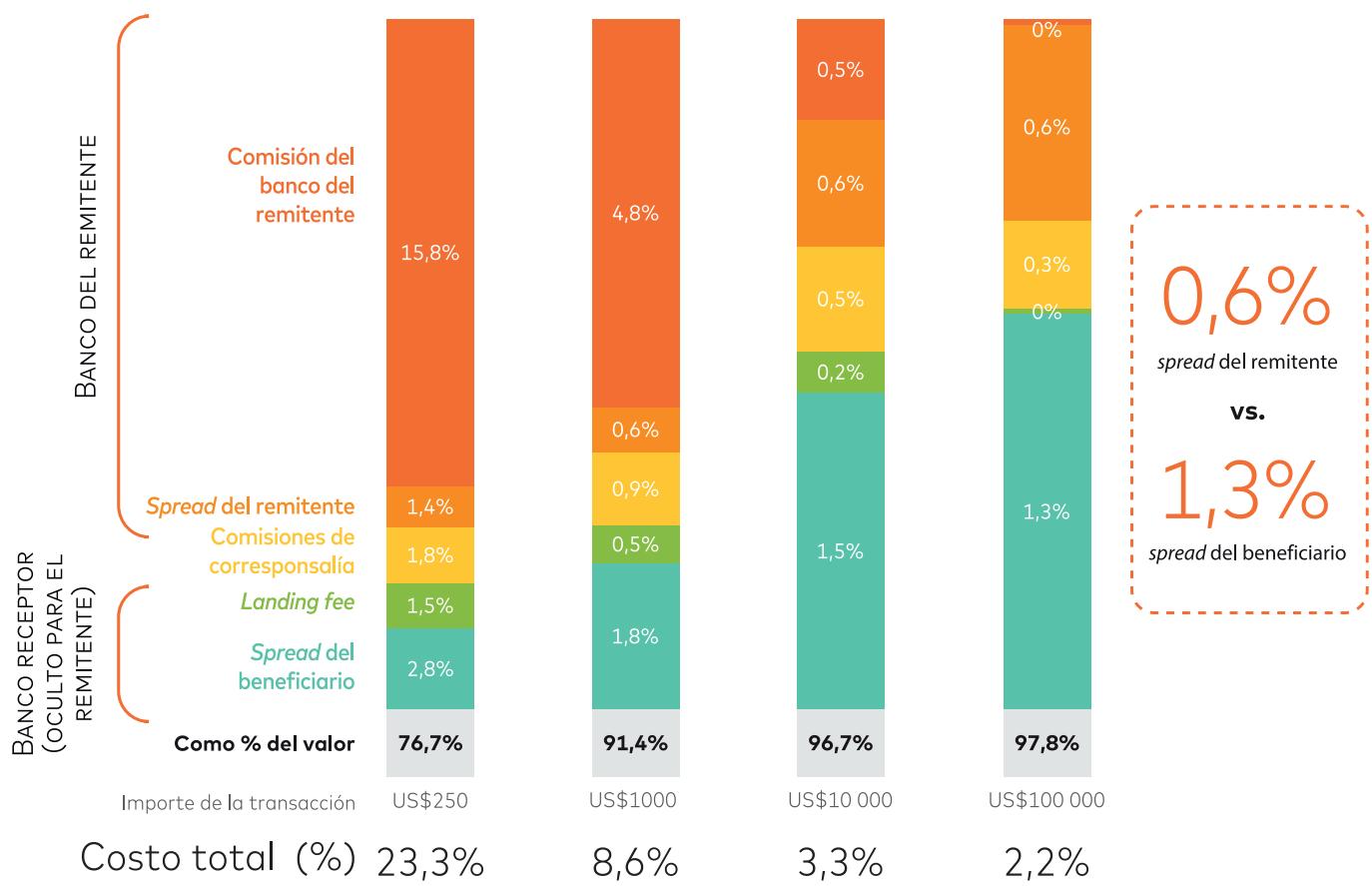


Al pagar en moneda local, los bancos pueden controlar la conversión de divisas, captar más del spread y ofrecer mejores precios a las PYMES.

Estos costos asociados al *spread* de los beneficiarios, que están ocultos para el remitente, son importantes (p. ej., un *spread* del remitente del 0,6% frente un *spread* del beneficiario del 1,3% con transferencias más grandes). Al realizar pagos en moneda local, los bancos podrían tomar control de la conversión de divisas, captar más del *spread* y ofrecer mejores precios a las PYMES.

FIGURA 6

Contribuciones porcentuales de las comisiones del banco remitente, las comisiones de corresponsalía y los spreads cambiarios



Fuente: PCMI, con base en datos de K2



Los retrasos son igualmente alarmantes. En nuestro estudio de transacciones originadas en diversos países latinoamericanos o caribeños, encontramos que sólo las transferencias a Estados Unidos llegaban sistemáticamente en menos de dos días. Para todos los demás destinos, los tiempos de entrega eran significativamente más prolongados y muy irregulares.

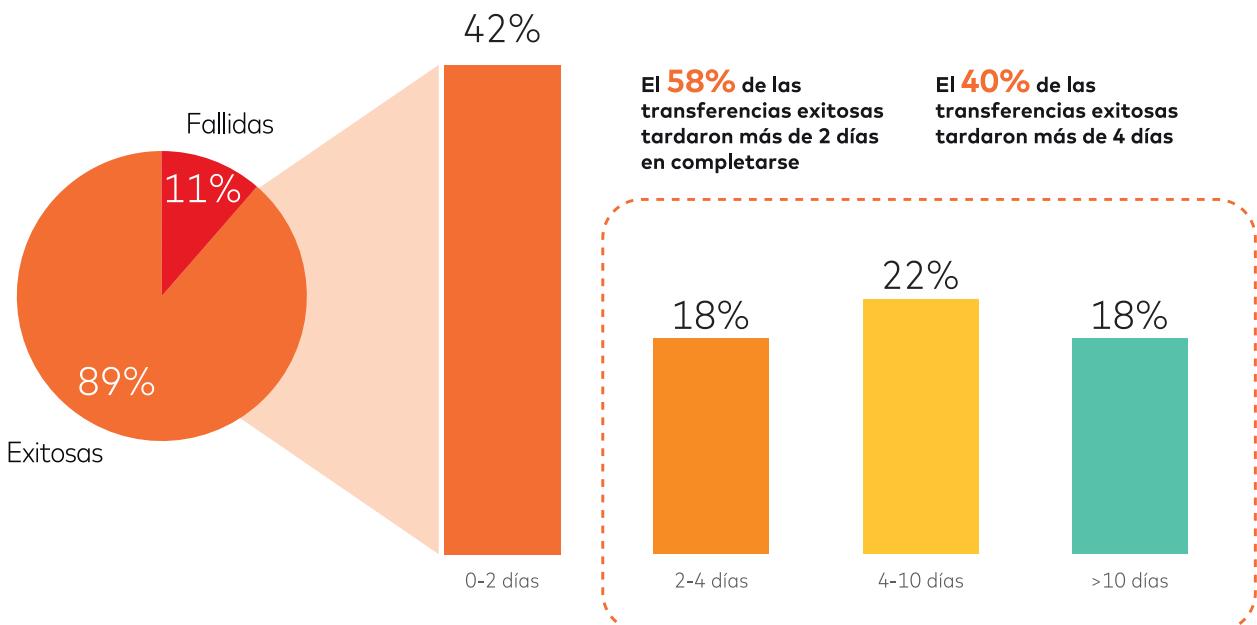
- El 40% de las transacciones tardaron más de cuatro días en llegar y casi el 20% tardaron más de 10 días.
- El 11% de las transacciones fracasaron por completo.

Los retrasos en los pagos son un gran problema: el 40% de las transacciones tardan más de cuatro días y el 11% fracasan por completo, lo que perjudica las relaciones financieras de las PYMES y también las relaciones con sus proveedores.

En algunos corredores, la situación es aún más crítica. Por ejemplo, en el caso de los pagos realizados desde Brasil, el 80% de los mismos tardaron más de cuatro días y el 20%, más de 10 días. Estos retrasos generan incertidumbre para las PYMES, puesto que las obliga a tener que manejar plazos impredecibles en cuanto a sus finanzas, lo que deteriora las relaciones con sus proveedores y, en consecuencia, con la institución que les brinda servicios financieros.

FIGURA 7

Tiempo de entrega en días y tasa promedio de fracaso (sin incluir Estados Unidos)



Fuente: PCMI, con base en datos de K2



En conjunto, estos hallazgos muestran que, si bien se está atendiendo a las PYMES a través de la banca corresponsal, el sistema actual sigue siendo inefficiente y costoso, especialmente para transacciones de bajo importe. Los costos proporcionalmente altos y los largos tiempos de liquidación indican que alguien en la cadena está perdiendo dinero, ya sean PYMES que enfrentan comisiones excesivas, bancos que batallan con operaciones costosas o intermediarios. En palabras de José Interiano, director de soluciones para transferencias en América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: "Las PYMES a menudo se ven obligadas a utilizar soluciones de pago diseñadas para grandes corporaciones, lo que hace que las transacciones sean innecesariamente complicadas y difíciles de manejar".

A medida que las soluciones digitales vayan mejorando la rapidez, la transparencia y los costos, los bancos tendrán la oportunidad de brindar un mejor servicio a las PYMES y capturar más valor.

A medida que la digitalización vaya creando opciones de pago más rápidas, transparentes y eficientes en costos, los bancos tendrán una oportunidad no sólo de atender mejor a las PYMES, sino también de captar un mayor valor en el proceso. El reto no radica en la falta de servicio para este tipo de empresas, sino en que el sistema actual no optimiza los costos ni la eficiencia para todos los actores involucrados. En la siguiente sección examinaremos la manera en que los bancos reconocen estos retos y la urgente necesidad de comprender a las PYMES de manera holística, haciendo énfasis en que, para aprovechar esta oportunidad, la verdadera transformación sólo se puede lograr mediante alianzas estratégicas con expertos digitales.

Los bancos de ALC reconocen el reto: puntos problemáticos al atender a las PYMES

Los bancos se están dando cuenta de que el actual sistema de pagos internacionales, diseñado para transacciones de alto importe, no es adecuado para las PYMES y perjudica las relaciones que estas tienen con sus clientes y proveedores. La infraestructura tradicional, que se caracteriza por un extenso cumplimiento regulatorio, documentación compleja y elevadas comisiones por transacción, genera inefficiencias al momento de procesar transferencias de bajo importe. Como resultado, los bancos se enfrentan a mayores tasas de fracaso, retrasos y elevados costos operativos cuando atienden a estas empresas.

Los bancos son cada vez más conscientes de que los retrasos causados por sistemas obsoletos y regulaciones complejas perjudican el flujo de efectivo de las PYMES y crean tensión en sus relaciones con proveedores y bancos.

Un representante de un banco mexicano enfatizó: "Nuestro mayor reto son los costos asociados al cumplimiento y los costos regulatorios. Tenemos que contar con demasiadas personas dedicadas a tareas de 'Conoce a tu cliente' (KYC), monitoreo de antilavado de dinero (AML) y requerimientos legales, lo que hace que los costos de adquisición sean extremadamente elevados". De forma similar, como explicó un ejecutivo de Banco Pichincha (Perú): "El precio es el principal problema. Nosotros (la industria bancaria) estamos perdiendo clientes porque los costos son demasiado altos y ellos están recurriendo a actores menos confiables".



TABLA 1: COSTOS REALES PARA LOS BANCOS AL PROCESAR LAS TRANSFERENCIAS INTERNACIONALES DE LAS PYMES A TRAVÉS DEL SISTEMA DE BANCA CORRESPONSAL

	Categoría de costos	Entrevistas con bancos
 COSTOS DIRECTOS DE TRANSACCIÓN	Comisiones de banca intermediaria y corresponsal: Múltiples bancos cobran comisiones fijas por transacción, independientemente del monto, lo que incrementa los costos para las PYMES.	"Cada banco corresponsal cobra una comisión por transacción, más las comisiones por mensajes SWIFT".
	Comisiones por SWIFT y mensajes: Las transacciones SWIFT generan costos fijos, lo que hace que los pagos de bajo importe sean desproporcionadamente caros.	"Cuesta lo mismo enviar US\$10 millones o US\$2000. Las comisiones por transacción son una carga para las PYMES".
	Márgenes de tipo de cambio: Las PYMES enfrentan costos cambiarios más altos que las empresas debido a su limitado poder de negociación.	"Los costos cambiarios están estandarizados, pero las PYMES carecen de poder de negociación para obtener mejores tipos de cambio".
 COSTOS DE BACK OFFICE Y PROCESAMIENTO MANUAL	Procesamiento operativo: Muchas transacciones requieren de verificación manual, lo que aumenta los costos laborales y los retrasos en el procesamiento.	"Muchos pagos en línea se tienen que revisar manualmente, lo que agrega más tiempo de procesamiento".
	Cumplimiento y evaluación de riesgos: Las estrictas verificaciones de AML/KYC retrasan las transacciones y agregan costos de cumplimiento, en particular para transacciones de primera vez o corredores de alto riesgo.	"El cumplimiento es nuestro mayor generador de costos y requiere múltiples pasos de verificación".
	Manejo e investigación de errores: Las transacciones fallidas requieren investigaciones costosas, con comisiones fijas independientemente del importe del pago.	"Si algo sale mal, las comisiones por concepto de investigación y devolución son fijas, independientemente del importe de la transacción".
 SOPORTE Y SERVICIO AL CLIENTE	Visitas a sucursales y solicitudes manuales: Las transacciones en persona son más caras debido a costos operativos y de personal.	"Las PYMES siguen yendo a sucursales, lo que hace que los pagos en persona sean de US\$1,50 a US\$2 más caros".
	Servicios de asistencia y asesoramiento al cliente: Las PYMES requieren de asesoramiento personalizado, lo cual aumenta los costos por servicio al cliente de los bancos.	"El cumplimiento y el servicio al cliente aumentan los costos como resultado de las necesidades de obtener soporte personalizado".



Los retrasos en el procesamiento, derivados de sistemas heredados obsoletos y procedimientos regulatorios engorrosos, agravan el problema, ya que causan disrupciones en el flujo de efectivo en las relaciones con los proveedores y dañan las relaciones con los bancos. Como señaló un representante de Promerica: "Si una PYME no cumple con un pago a un proveedor debido a retrasos en las transacciones, esto puede perjudicar sus relaciones comerciales y su posición en el mercado. La necesidad de contar con fondos inmediatos es crucial para su supervivencia".

Las comisiones elevadas no sólo son un problema para las PYMES: reflejan procesos costosos y obsoletos que también perjudican la eficiencia y los márgenes de los bancos.

Estas ineficiencias se ven agravadas por la falta de una definición universal de PYME y la inconsistente oferta de servicios de los bancos, lo que obliga a este tipo de empresas a navegar por un panorama financiero fragmentado que no atiende plenamente sus necesidades básicas. Como lo expresó Ginger Siegel, directora de pequeñas empresas de Mastercard para Norteamérica: "Los bancos se centran demasiado en los productos, pero a las PYMES sólo les importan las operaciones diarias. Necesitan tener un mejor acceso al capital, una mejor administración del flujo de efectivo, pagos seguros, protección contra fraudes y soluciones que les ahorren tiempo".

Además, nuestras entrevistas con bancos de ALC indican que, si bien las comisiones de corresponsalía bancaria representan del 40% al 60% de los costos totales, los bancos también tienen que cargar con gastos no relativos a la intermediación (como gastos por concepto de procesamiento manual, cumplimiento y servicio al cliente) que pueden llegar a representar al menos el 40% y, a veces, más del 50% de sus costos totales.

Esto significa que el reto no sólo reside en las altas comisiones para las PYMES, sino también en una estructura de costos cara para los propios bancos. Depender de procesos obsoletos no sólo es ineficiente para las empresas, también resulta costoso para los bancos; sus actuales estructuras de costos los están frenando.

Para aprovechar verdaderamente la oportunidad que ofrecen las PYMES, los bancos tienen que ir más allá de hacer mejoras graduales. Deben desarrollar una nueva propuesta de valor centrada en este tipo de empresas que aproveche las alianzas digitales y refleje las realidades de este segmento. Deben desarrollar una nueva propuesta de valor centrada en las PYMES que aproveche las alianzas digitales y refleje las realidades de este segmento.

Para aprovechar verdaderamente la oportunidad que ofrecen las PYMES, los bancos tienen que ir más allá de hacer mejoras graduales. Deben desarrollar una nueva propuesta de valor centrada en este tipo de empresas que aproveche las alianzas digitales y refleje las realidades de este segmento. Esto implica no sólo rediseñar las soluciones para pagos transfronterizos de modo que sean más rápidas, más asequibles y más transparentes, sino también reconocer que las PYMES requieren de apoyo financiero integral para prosperar en el comercio internacional.

En la siguiente sección exploraremos lo que realmente necesitan las PYMES, tanto en sus operaciones diarias como en sus transacciones transfronterizas, y cómo pueden posicionarse las instituciones financieras como socios estratégicos para su crecimiento.





Reconfiguración de la banca para PYMES: un abordaje integral para pagos transfronterizos

Comprensión de las PYMES más allá de la banca: necesidades reales y amplificación transfronteriza

Para que los bancos puedan atender apropiadamente a las PYMES, es fundamental que comprendan sus necesidades de manera integral y que reconozcan cómo difieren de las grandes empresas. A diferencia de las corporaciones, que se benefician de equipos financieros dedicados y soluciones bancarias hechas a su medida, las PYMES operan en un entorno donde la rentabilidad no está garantizada. Su éxito depende de maximizar el acceso al efectivo, ahorrar tiempo y alcanzar una predictibilidad financiera. Las soluciones para pagos transfronterizos diseñadas para estas empresas deben ofrecer eficiencia y simplicidad, eliminar las sorpresas en los costos y ser asequibles.

Las PYMES operan en condiciones de incertidumbre: al abordar los problemas que les quitan el sueño a sus propietarios, los bancos pueden diseñar soluciones más relevantes.

Como menciona Walter Pimenta, vicepresidente ejecutivo, flujos comerciales y nuevos flujos de pago para América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: "Muchos bancos ofrecen soluciones para pagos transfronterizos dirigidos a PYMES, pero la experiencia dista mucho de ser ideal. Las transacciones son costosas, los procesos de envío pueden tardar desde minutos hasta horas y las liquidaciones finales a menudo tardan días. Esto genera retos operativos y financieros para las pequeñas empresas".



Al reconocer los problemas que les quitan el sueño a los propietarios de las PYMES, los bancos pueden crear mejores soluciones que atraigan a las pequeñas empresas, ya que estas enfrentan retos que giran en torno a necesidades empresariales fundamentales, tal como se indica en la Figura 8 abajo.

FIGURA 8

Retos holísticos que enfrentan las PYMES



Fuente: PCMI



El núcleo de la administración financiera de las PYMES es la necesidad de mantener un flujo de efectivo estable y reducir las ineficiencias operativas. Las comisiones elevadas, los costos impredecibles y los retrasos en el procesamiento de pagos impiden que las PYMES puedan alcanzar una estabilidad financiera y puedan cumplir con obligaciones como pago de nómina, adquisición de inventario y pagos a proveedores. Estos factores también les dificultan planear para su crecimiento y realizar ventas a nivel internacional.

Dada esta incertidumbre, el acceso al financiamiento asequible es uno de los principales problemas. La Corporación Financiera Internacional estima que, a nivel mundial, el déficit de financiamiento anual es de US\$5,2 billones para pequeñas empresas, con una demanda de crédito insatisfecha de miles de millones de dólares.²² América Latina y el Caribe enfrentan algunos de los mayores déficits de financiamiento, dado que el 87% de la demanda potencial está insatisfecha.²³ Aproximadamente la mitad de las PYMES formales carecen de acceso al crédito formal, lo que obliga a muchas a recurrir a fuentes de financiamiento informales muy costosas.²⁴

Una de las mayores dificultades de dirigir una pequeña empresa es que no cuentan con un director financiero, un director de tecnología ni un director de *marketing*. Por consiguiente, administrar el tiempo es algo con lo que siempre tienen que batallar, ya que los empresarios tienen que desempeñar múltiples funciones; esto convierte los procesos financieros ineficientes en una carga importante. En palabras de María Barreiros, vicepresidenta senior regional de pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: "El tiempo es el activo más valioso de una PYME. Necesitan soluciones que se integren a sus operaciones diarias y no soluciones que agreguen complejidad".

Cualquier proceso manual, burocrático o que requiera mucho tiempo tiene un impacto directo en la productividad y el flujo de efectivo. Muchas PYMES siguen dependiendo de sistemas obsoletos, lo que genera procedimientos prolongados, papeleo excesivo y falta de automatización. Casi el 35% de los empleados de PYMES mencionan que la administración del tiempo es su mayor reto. Además, la falta de seguimiento de pagos en tiempo real genera ineficiencias, pues obliga a las empresas a tener que realizar un seguimiento manual de las transacciones, lo que desperdicia tiempo y recursos valiosos.

Estas necesidades y retos diarios que afectan a todas las PYMES se amplifican en el panorama transfronterizo:



- **Tiempos de procesamiento impredecibles:** Si los pagos se retrasan, las empresas podrían no cumplir con las fechas de pago de sus proveedores. Esto puede hacer que los proveedores estén menos dispuestos a colaborar con ellas e incluso que dejen de suministrarles bienes o servicios. La disrupción resultante en la cadena de suministro podría perjudicar seriamente la capacidad para operar de las PYMES.



"Con tantos factores en juego —pagos vencidos, costos impredecibles y dificultades para acceder al crédito— parece que siempre nos quedamos un paso atrás. No puedo planear con anticipación; algunos meses son un juego de adivinanzas".

—**PYME de Brasil**, 50 empleados, ingresos anuales de US\$520 000



- **Falta de trazabilidad y transparencia:** La banca correspondiente tradicional carece de seguimiento en tiempo real, lo que deja a las PYMES a ciegas en cuanto a sus transacciones internacionales, especialmente durante los fines de semana y días festivos, o fuera del horario bancario. Además, carecen de información completa sobre precios y comisiones. Esta opacidad e incertidumbre dificulta la administración del flujo de efectivo de estas empresas y genera ansiedad sobre dónde están sus fondos y el importe final que recibirá el proveedor.

"En una ocasión, el pago se atoró en un banco intermediario y el proveedor tuvo que pasar por un largo proceso para recuperar los fondos".

— **PYME peruana**, 249 empleados, US\$8 millones de ingresos anuales

"Entre retrasos, fondos perdidos y riesgos de fraude, a veces no sólo me preocupa cuándo llegarán mis pagos, me preocupa si van a llegar o no".

— **PYME peruana**, 249 empleados, US\$8 millones de ingresos anuales



- **Costos impredecibles y cero poder de negociación:** A diferencia de las grandes corporaciones que pueden negociar con los bancos, las PYMES están sujetas a la estructura de comisiones de los bancos y a una alta volatilidad del mercado.

"El mayor reto es lidiar con las comisiones y las fluctuaciones en el tipo de cambio. Batallamos para estimar y controlar los gastos, lo que conduce a diferencias importantes entre nuestro presupuesto planeado y los costos reales".

—**PYME de Brasil**, 50 empleados, ingresos anuales de US\$520 000

Las PYMES se están volviendo cada vez más vulnerables a la ciberdelincuencia y se están viendo más afectadas por una integración digital deficiente y sistemas obsoletos.

Más allá de las ineficiencias, las PYMES se enfrentan a una creciente necesidad de realizar transacciones financieras seguras y protegidas. La ciberseguridad es una preocupación en aumento, ya que estas empresas cada vez sufren más fraudes y ciberdelitos. Muchas carecen de acceso a herramientas para detección de fraudes, lo que las deja vulnerables. A nivel mundial, el coste promedio de un ciberataque varía de US\$120 000 a US\$1,24 millones, y en 2023, el 43% de los ciberataques fueron contra PYMES.²⁵ Dado que se ha pronosticado que el costo de los ciberdelitos sumará US\$10,5 billones para 2025,²⁶ es fundamental que se protejan las transacciones. Un informe de Mastercard puso de manifiesto que en torno a los pagos transfronterizos, el fraude es la principal preocupación para 4 de cada 10 PYMES.²⁷



Las PYMES batallan con una integración digital deficiente y procesos obsoletos que agravan sus ineficiencias operativas. Según afirma José Interiano, director de soluciones para transferencias en América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: "A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES no cuentan con equipos jurídicos ni de tesorería; a menudo, sólo el propietario maneja los pagos. Necesitan simplicidad, no complejidad".

Estos retos comunes de las PYMES también se amplifican en el ámbito transfronterizo:



- **Complejidades regulatorias y falta de habilitación digital:** Las PYMES tienen que cumplir con procesos regulatorios complejos para realizar transferencias internacionales. La diversidad de las distintas reglas que se aplican en cada país hace que los pagos internacionales sean difíciles y caros para las pequeñas empresas. Los intermediarios a menudo bloquean las transacciones a la primera señal de posibles problemas. Esto, combinado con una tecnología obsoleta, provoca aún más errores y retrasos.

"En una ocasión, el proveedor me dijo que el pago no llegó debido a un error en el número de cuenta. El banco nunca me informó del problema; no me enteré hasta que mi proveedor me lo señaló".

—PYME de la República Dominicana, 46 empleados, ingresos anuales de US\$700 000-US\$900 000.



- **Miedo al fraude, asesoría con los ejecutivos bancarios:** Dado que las PYMES enfrentan grandes riesgos de seguridad en los pagos internacionales porque, a diferencia de las grandes empresas, no cuentan con una fuerte protección contra el fraude, a menudo necesitan la ayuda de agentes bancarios para mantenerse seguras. Esta dependencia del personal bancario genera cuellos de botella para los bancos, ya que el mayor número de consultas por parte de estas empresas sobrecarga los recursos y aumenta los costos operativos.

"Antes de hacer cualquier pago internacional, verificamos con nuestro agente que todos los documentos necesarios estén en regla".

—PYME de Chile, 140 empleados, ingresos anuales de US\$800 000 a US\$900 000.

"Siempre hago negocios con mis proveedores para minimizar riesgos y evitar malas experiencias con mis proveedores".

—PYME de México, 120 empleados, ingresos anuales de US\$500 000-US\$700 000



Estas ineficiencias operativas no sólo erosionan la rentabilidad, también desalientan la expansión internacional de las PYMES. Las altas comisiones, la complejidad regulatoria y las fluctuaciones cambiarias crean obstáculos adicionales, especialmente para las pequeñas empresas que carecen de los recursos que tienen las empresas de mayor tamaño.

Las PYMES latinoamericanas —sobrecargadas por comisiones, retrasos y procesos opacos— tienen dificultades para competir a nivel global. Su rentabilidad depende del acceso al efectivo, la eficiencia en el manejo del tiempo y la predictibilidad financiera. Por lo tanto, las soluciones para pagos transfronterizos deben centrarse en la eficiencia, la simplicidad y la optimización de costos, para así eliminar cargos inesperados.

Para abordar estas necesidades, las PYMES que entrevistamos como parte de este estudio han identificado los pilares fundamentales que debe incluir una solución financiera ideal: procesos optimizados, precios transparentes y una sólida habilitación digital. Estos pilares se detallan en la tabla en la página 35.

Diseño de un sistema de pagos que funciona para las PYMES: pilares y atributos clave

Para abordar los retos que enfrentan las PYMES en la realización de transferencias internacionales, es necesario que se diseñen soluciones que prioricen atributos específicos. Estas soluciones tienen que diseñarse de modo que mitiguen los puntos problemáticos y que, a la vez, fomenten la eficiencia, la transparencia y la seguridad en sus operaciones.

Cuando nuestro equipo investigativo les preguntó cómo esperan que evolucione su experiencia financiera en los próximos tres a cinco años, por encima de otros atributos, las PYMES destacaron la rapidez, la digitalización y las nuevas tecnologías como los principales impulsores del cambio. Como destaca Ginger Siegel, directora de pequeñas empresas de Mastercard para Norteamérica: "La solución ideal debe ser sencilla (las PYMES no tienen directores financieros ni de marketing para manejar la complejidad), integrada (ya utilizan demasiadas plataformas), asequible y segura para proteger su negocio".

En conjunto, los hallazgos que surgieron de las entrevistas con PYMES indican ocho pilares y atributos fundamentales que debería abarcar una solución ideal para pagos transfronterizos, los cuales se detallan en la tabla en la página siguiente.

Los bancos tienen una oportunidad única para brindar un mejor servicio a las PYMES de forma holística y digitalizada. Las soluciones financieras innovadoras pueden llenar el vacío que han dejado los sistemas tradicionales. Al aprovechar las herramientas digitales, los bancos pueden transformar la forma en que brindan sus servicios, con el fin de crear experiencias fluidas que resuelven con las necesidades cotidianas de las PYMES.

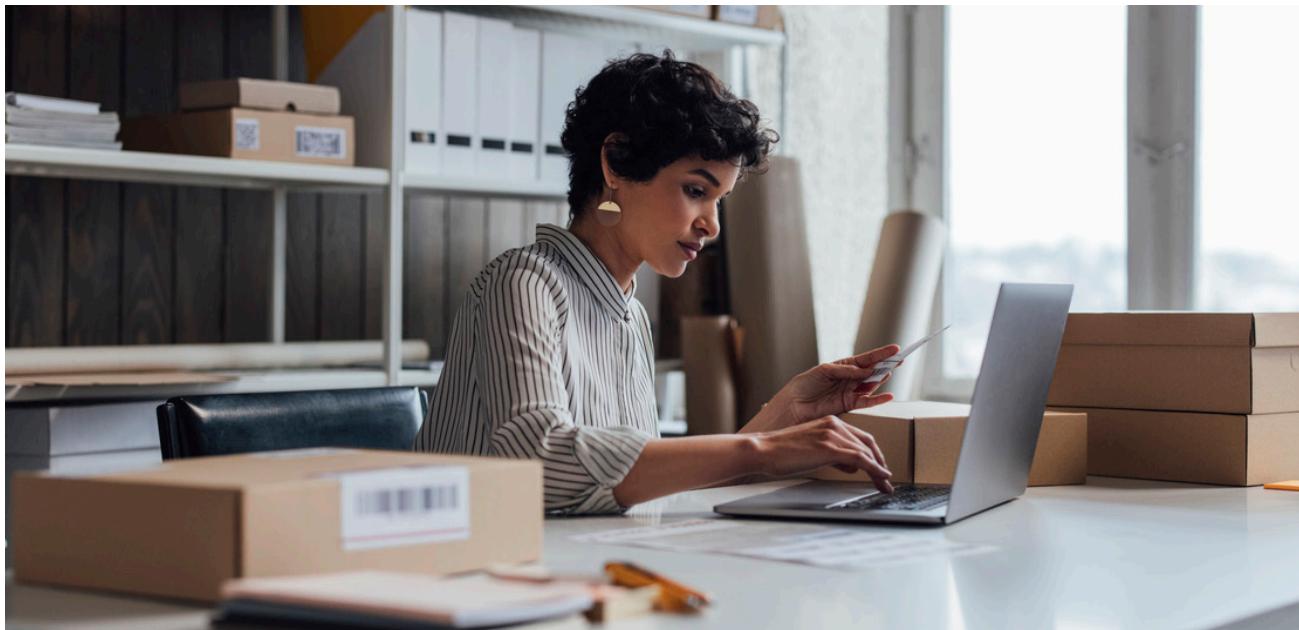


TABLA 2: LOS OCHO PILARES FUNDAMENTALES DE UNA SOLUCIÓN IDEAL PARA PAGOS TRANSFRONTERIZOS

Pilares y atributos	Lo que esperan las PYMES
Eficiencia en costos: Comisiones proporcionales y tipos de cambio más bajos para maximizar las utilidades de las PYMES.	"Necesito un servicio que sea seguro y ágil, pero sobre todo, asequible, con comisiones más bajas". — PYME de Uruguay , 15 empleados, ingresos anuales de US\$3 millones
Rapidez: Transacciones internacionales más rápidas para mantener el flujo de efectivo.	"La rapidez es un factor clave. Yo espero mayor agilidad y menores costos, ya que los retrasos causan disrupciones en mis operaciones". — PYME de Chile , 105 empleados, ingresos anuales de US\$800 000–US\$900 000
Transparencia: Seguimiento en tiempo real y autoservicio, sin intermediarios.	"Necesito una plataforma donde tanto mi proveedor como yo podamos rastrear la transferencia en tiempo real, sin que tengamos que depender de que un ejecutivo bancario nos envíe notificaciones. No podemos permitir que nos dejen a ciegas". — PYME de Perú , 249 empleados, ingresos anuales de US\$8 millones
Seguridad y protección contra fraudes: Detección avanzada de fraudes y una marca de confianza que proteja los pagos.	"La protección no es negociable. Cada transferencia debe ser segura, confiable y estar respaldada por una empresa de confianza de la que yo pueda depender". — PYME de Ecuador , 20 empleados, ingresos anuales de US\$900 000–US\$1 000 000
Habilitación digital: Integración perfecta con herramientas digitales como facturación, ERP y plataformas móviles.	"La innovación es un factor crucial en la banca digital. Necesitamos mejores herramientas digitales para optimizar las transacciones". — PYME de Chile , 105 empleados, ingresos anuales de US\$800 000–US\$900 000
Simplificación del cumplimiento: Automatización de KYC, AML y cumplimiento fiscal para reducir las cargas regulatorias.	"La plataforma debe ser segura y fácil de usar, pero también debe facilitar el cumplimiento". — PYME de Colombia , 120 empleados, ingresos anuales de US\$500 000–\$700 000
Personalización y escalabilidad: Precios y funciones flexibles que se vayan adaptando a medida que vayan creciendo las PYMES.	"A medida que mi negocio se expanda, mi plataforma financiera debe crecer con él; debe integrarse perfectamente con nuestros procesos existentes". — PYME de Brasil , 50 empleados, ingresos anuales de US\$520 000
Interoperabilidad: Funciona con diferentes bancos, monedas y sistemas financieros.	"Las transacciones transfronterizas deben estar libres de fricción: deben funcionar sin esfuerzo alguno entre países, sin barreras innecesarias, sólo negocios". — PYME de Brasil , 50 empleados, ingresos anuales de US\$520 000

Fuente: Análisis de PCMI





Finanzas digitales e intuitivas: el plan para atender mejor a las PYMES

Lecciones aprendidas a partir del auge de las fintechs y de las tendencias digitales

El panorama de los pagos transfronterizos para PYMES está atravesando una importante transformación. Los modelos bancarios tradicionales — diseñados para grandes empresas— siguen siendo inefficientes para estas empresas y conducen a comisiones elevadas, transacciones lentas y falta de transparencia. Las fintechs están entrando en escena con soluciones digitales e intuitivas que ofrecen alternativas más rápidas, más económicas y más eficientes.

Las fintechs están entrando al mercado con soluciones rápidas, intuitivas y eficientes en costos, al ofrecer cotizaciones de tipos de cambio en tiempo real, desgloses completos de los costos antes de realizar las transacciones y cuentas multidivisa.

Las fintechs abordan los puntos problemáticos clave de las PYMES al ofrecer cotizaciones de tipos de cambio en tiempo real y desgloses completos de costos antes de cada transacción, lo que garantiza la transparencia. También ofrecen seguimiento de pagos en tiempo real, con lo que reducen los retrasos y el seguimiento manual. Las cuentas multidivisa permiten que las PYMES retengan, conviertan y envíen fondos a tasas competitivas, mientras que las redes de pagos directos y la tecnología blockchain eliminan a los intermediarios, con lo que se acortan los tiempos de liquidación de días a horas, o incluso segundos.



Las fintechs y las empresas digitales tradicionales les muestran a las PYMES el tipo de cambio exacto y el importe final antes de enviar los pagos. Además, les permiten monitorear sus pagos con el rastreo de transacciones en tiempo real y retener y realizar transacciones en múltiples divisas a través de una sola cuenta multidivisa.

La adopción de fintechs para pagos transfronterizos está creciendo a gran velocidad en América Latina, conforme empresas globales han ido entrando a mercados clave y atrayendo a las PYMES con soluciones financieras fluidas y eficientes en costos.

Las opciones de pago tradicionales están perdiendo terreno a medida que las soluciones de las fintechs han ido logrando reducir los costos y ofrecer transferencias más rápidas. Como resultado, la adopción de fintechs está creciendo a un ritmo acelerado, especialmente en América Latina. Las fintechs globales se están expandiendo a mercados clave como Brasil, México y Colombia, y están emitiendo tarjetas multidivisa y ofreciendo opciones de pago globales fluidas. Esto las convierte en una opción cada vez más atractiva para las PYMES que buscan soluciones financieras efectivas y económicas.

Como comenta María Barreiros, vicepresidenta senior regional de pequeñas y medianas empresas de América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: "Las instituciones financieras tradicionales se esfuerzan por consolidar su posición como institución primaria de las PYMES y convertirse en su 'asesor de confianza'. Para lograrlo, es evidente que tendrán que ofrecer servicios integrados, con una interfaz de usuario excepcional, para asegurar la lealtad y la participación de estas pequeñas y medianas empresas".

Estas fintechs son una llamada de atención para los bancos que trabajan con la banca corresponsal: las PYMES están buscando activamente y adoptando soluciones que ofrezcan ahorros en costos, automatización y transparencia en tiempo real. Como se desprende de nuestras entrevistas, los bancos siguen desempeñando un papel crucial en la relación con este tipo de empresas y, en este sentido, tienen una oportunidad única para apoyarlas con sus pagos transfronterizos.

El mayor reto para los grandes bancos es mantener su papel como el principal socio financiero de las PYMES. Como se desprende de nuestras entrevistas, los bancos siguen desempeñando un papel crucial en la relación con las PYMES y, en este sentido, tienen una oportunidad única para apoyarlas con sus pagos transfronterizos.

El futuro de los pagos transfronterizos de las PYMES no pasa simplemente por superar los retos, sino también por crear oportunidades para los bancos que estén dispuestos a adaptarse. Los bancos tienen que prepararse para un futuro en el que la transformación digital redefina la forma en que las PYMES manejan las transacciones internacionales. Las tendencias emergentes van a optimizar los procesos, mejorar la transparencia y ofrecer soluciones de pago efectivas y eficientes en costos.

Las tendencias clave que los bancos pueden aprovechar incluyen las siguientes:

- **Tarjetas virtuales:** Las tarjetas virtuales, cuyo crecimiento proyectado es de casi un 300% de 2024 a 2028,²⁰ les ofrecen a las PYMES un mejor control del gasto, un proceso simplificado de conciliación y menores costos cambiarios.



- **Automatización de facturas y pagos:** La eliminación de los procesos manuales de facturación reduce los errores humanos, agiliza los pagos y mejora la predictibilidad del flujo de efectivo. Los contratos inteligentes basados en *blockchain* garantizan transacciones seguras, automatizadas y resistentes al fraude.
- **Analítica avanzada:** Los datos reveladores impulsados por inteligencia artificial (IA) sobre patrones de transacciones, confiabilidad de proveedores y tendencias en el flujo de efectivo empoderan a las PYMES para que puedan tomar decisiones financieras más inteligentes.
- **Herramientas digitales para la administración de relaciones entre compradores y proveedores:** Mejorar las herramientas digitales que sirven para actualizar la información empresarial ayuda a mejorar tanto la relación de las PYMES con sus proveedores como su eficiencia operativa.
- **Finanzas integradas:** La integración de los pagos directamente a las plataformas existentes de las PYMES (p. ej., software de facturación, ERP y *marketplaces*) elimina la fricción y simplifica los pagos a proveedores, la nómina y otras transacciones empresariales.
- **Administración de la liquidez operada por IA:** Las herramientas basadas en IA ayudan a las PYMES a optimizar el flujo de efectivo, predecir los ciclos de pago y prevenir crisis de liquidez. Cabe destacar que, según Wolters Kluwer, el 56% de los líderes financieros creen que la IA tendrá un impacto revolucionario en los procesos financieros.²⁹

El segmento global de las PYMES está preparado para una revolución digital, lo que representa para los bancos una importante oportunidad para innovar y prosperar. Al adoptar estas tendencias, los bancos pueden abrir nuevas fuentes de ingresos, fomentar relaciones más sólidas con las PYMES y consolidar su posición como socios de confianza en la economía digital.

Al adoptar las tendencias digitales de vanguardia, los bancos pueden abrir nuevas fuentes de ingresos, fortalecer las relaciones con las PYMES y consolidar su papel como socios de confianza en la economía digital.

Además, los bancos reconocen que las cambiantes demandas de estas empresas requieren más de lo que ofrecen los servicios tradicionales. Tienen que forjar alianzas digitales para ofrecer soluciones financieras integrales. Las PYMES no sólo quieren un banco, quieren un socio financiero que comprenda los retos que enfrentan a diario. Sus prioridades son la confiabilidad, la inmediatez y la simplicidad.



Para cumplir con estas expectativas, los bancos tienen que priorizar la digitalización y las capacidades de autoservicio. Por ejemplo, Banco BCI (Chile) hace hincapié en el deseo de las PYMES de contar con herramientas digitales de autoservicio, algo en lo que coincidió un banco mexicano que destacó la demanda de las pequeñas empresas de que ofrezcan soluciones digitales que no requieran tener que acudir a sucursales.

Es esencial que los bancos adopten herramientas digitales para mantener su competitividad —tal como señalan Banco del Austro en Ecuador y uno de los bancos principales de Guatemala— y que enfaticen en la eficiencia, la reducción de intermediarios y una mayor transparencia en sus operaciones. Según explica Banco del Austro, “la clave es que las transacciones se puedan realizar de manera sencilla, rápida y sin complicaciones”. Por su parte, el banco guatemalteco que entrevistamos nos enfatizó que “es crucial simplificar las operaciones, reducir los intermediarios y mejorar la transparencia” para mantenerse competitivo frente a los proveedores que priorizan los servicios digitales.

Mastercard ejemplifica este cambio al ofrecer API, analítica de datos y una infraestructura de pago que permiten a los bancos cerrar la brecha entre los sistemas heredados y las necesidades digitales de las PYMES. Como menciona José Interiano, director de soluciones para transferencias en América Latina y el Caribe (ALC) de Mastercard: “Las vías tradicionales no son adecuadas para los fines de las PYMES. Nuestra solución sí lo es”.





Mastercard Move: un punto de inflexión para los pagos transfronterizos de las PYMES

Cómo Mastercard Move transforma las transferencias internacionales de las PYMES

Los pagos transfronterizos tradicionales son lentos, costosos y complejos, especialmente para las PYMES. Mastercard Move elimina estas ineficiencias al ofrecer una alternativa rápida, transparente y eficiente en costos en comparación con la banca corresponsal tradicional.



TABLA 3: VENTAJAS DE MASTERCARD MOVE EN COMPARACIÓN CON LOS PAGOS TRANSFRONTERIZOS TRADICIONALES

Beneficios clave	Retos de los pagos transfronterizos tradicionales	Ventajas de la solución Mastercard Move
	Experiencia simplificada y menor fricción El 40% de los pagos tardan más de cuatro días. En países como Brasil, este porcentaje puede alcanzar el 80%.	Se realizan pagos casi en tiempo real o en el mismo día a más de 70 países. Ayuda a las PYMES a cumplir con las fechas de pago de sus proveedores, a evitar penalizaciones y a mantener relaciones comerciales sólidas. Los costos predecibles y los tipos de cambio optimizados permiten una mejor administración del flujo de efectivo.
	Eliminación de complejidad y procesos manuales La documentación excesiva y los pasos requeridos en torno al cumplimiento generan ineficiencias. Las transacciones de las PYMES tienen una tasa de fracaso del 11%.	Menos intermediarios e integración sencilla de API proporcionada por una sola organización, lo que optimiza los procesos para tipos de cambio, iniciación de pagos y seguimiento de estatus. Su automatización de AML y del cumplimiento regulatorio garantiza transacciones más rápidas, con mínima fricción.
	Transparencia y confianza inigualables Las comisiones ocultas merman los fondos de las PYMES. Hasta el 90% de las transacciones tienen conversión automática de divisas. Los spreads de beneficiarios llegan a ser de hasta un 1,8%.	Hay cero comisiones ocultas y un desglose completo de los costos antes de realizar las transacciones. Las PYMES saben exactamente cuánto recibirán. Los bancos retienen el control sobre los precios, con lo que pueden garantizar tasas justas y competitivas.
	Menores costos para transacciones de bajo importe y pagos garantizados Las comisiones bancarias van de US\$30 a US\$50 por transacción. Para una transferencia de US\$250, las comisiones pueden llegar a ser de hasta el 23,3% e incluso de más del 30% en corredores como Japón y México.	Elimina intermediarios innecesarios para optimizar los spreads en la conversión de divisas. Las conexiones directas al sistema de cámara de compensación (ACH) local disminuyen los costos. Los fondos se transfieren directamente al destino a través de redes locales preestablecidas.
	Mayor confiabilidad y mejor seguridad Hay una tasa de rechazo del 5%-10%, lo cual genera retrasos costosos.	La tasa de rechazo de Mastercard Move es solo del 2%, lo que mejora significativamente la confiabilidad. La seguridad y el cumplimiento avanzados de Move proporcionan un entorno de pagos más seguro.

Mastercard Move: una solución comprobada y expandible

Mastercard Move no sólo es un concepto innovador: ya está facilitando pagos transfronterizos para algunos de los bancos e instituciones financieras más importantes del mundo. Tan sólo en América Latina, Mastercard Move procesa millones de transacciones de PYMES al año y está ayudando a estas empresas a expandirse de forma eficiente más allá de sus fronteras. Cientos de bancos e instituciones financieras de todo el mundo ya utilizan esta solución de confianza, lo que demuestra su confiabilidad e impacto.



El cambio que necesitan las PYMES: Mastercard Move en acción

- **De la complejidad a la eficiencia:** Un proceso totalmente digitalizado con capacidades casi en tiempo real que simplifica las transacciones.
- **De la incertidumbre a la transparencia:** Las PYMES siempre saben cuánto llegará y cuándo, con lo que se eliminan las sorpresas.
- **De costoso a eficiente en costos:** Los tipos de cambio competitivos y las conexiones directas reducen los costos de transacción.

Mastercard Move está redefiniendo los pagos transfronterizos de las PYMES y ofreciendo rapidez, eficiencia y ahorros en costos a empresas de todo el mundo.

Mastercard Move no sólo es un concepto innovador: ya está facilitando pagos transfronterizos para algunos de los bancos e instituciones financieras más importantes del mundo.

Cómo funciona el modelo de Mastercard Move

Mastercard Move revoluciona los pagos transfronterizos de las PYMES al aprovechar su red global de instituciones financieras en cada uno de los mercados donde opera. Esta red permite que Mastercard Move prefinancie en moneda local en estas instituciones mediante Mastercard Liquidity, lo que hace posible que se conecte a los sistemas de ACH/RTP locales.

Como resultado, cuando un pago transfronterizo se ejecuta en los rieles de pago de Mastercard Move, se puede entregar casi en tiempo real, gracias a que los fondos ya están disponibles en el lugar de destino y se puede acceder a los mismos a través de sistemas de ACH o RTP locales para enviarlos a cualquier cuenta participante. Esto permite que Mastercard Move ofrezca una experiencia de pagos internacionales que es tan sencilla como una transferencia nacional, sin necesidad de que intervengan múltiples intermediarios. Al optimizar el proceso de pago mediante una simple integración de API proporcionada por una sola organización, Mastercard Move ofrece a las PYMES una forma rápida, segura y cómoda de realizar pagos transfronterizos.



- **Una sólida red de instituciones financieras en más de 120 mercados** que opera con prefinanciamiento local y sistemas de pago de ACH/RTP casi en tiempo real.



- **Un modelo prefinanciado que asegura la ejecución inmediata de las transacciones**, lo que elimina los retrasos causados por la intervención de múltiples bancos correspondientes.



- **Una sólida infraestructura basada en API que conecta a las instituciones financieras con los sistemas de compensación locales casi en tiempo real**, lo que permite realizar pagos precisos y seguros.





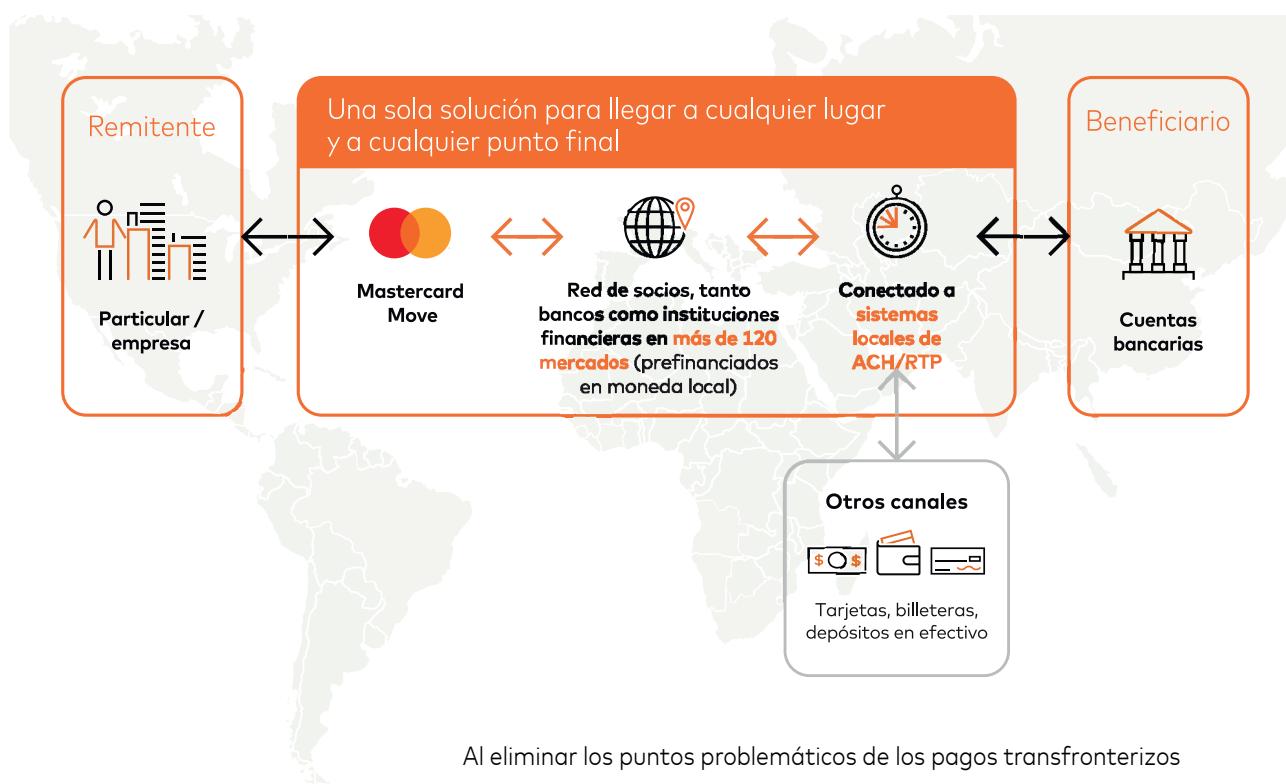
- **Puntos finales flexibles** que permiten que los destinatarios elijan cómo recibir los fondos; por ejemplo, en cuentas bancarias, billeteras digitales y ventanillas de pago en efectivo.



- **Un seguimiento de extremo a extremo que garantiza una plena visibilidad**, lo que permite a las PYMES monitorear sus pagos con confianza.

FIGURA 9

Propuesta de valor de Mastercard



Al eliminar los puntos problemáticos de los pagos transfronterizos tradicionales con Mastercard Move, las PYMES saben exactamente cuándo y cuánto dinero llegará, para que no haya sorpresas. Ya no necesitan lidiar con las complejidades de la banca corresponsal para operar globalmente. Pueden enviar y recibir pagos internacionales con mayor rapidez, a menor costo y con total transparencia, todo a través de una sola conexión fluida.

Para los bancos, Mastercard Move representa una oportunidad estratégica para mejorar su propuesta de valor para las PYMES, impulsar la transformación digital y abrir nuevas fuentes de ingresos.

Para los bancos, Mastercard Move representa una oportunidad estratégica para mejorar su propuesta de valor para las PYMES, impulsar la transformación digital y abrir nuevas fuentes de ingresos. Al aprovechar la inigualable red, tecnología y seguridad de Mastercard, los bancos pueden ofrecer a las PYMES la mejor experiencia en pagos transfronterizos que está disponible en la actualidad.





Reflexiones finales: adaptación al futuro de los servicios financieros para las PYMES

Las PYMES son la columna vertebral de la economía global, ya que impulsan la innovación, el empleo y la resiliencia económica. Sin embargo, su capacidad para competir a nivel internacional se ve obstaculizada por un sistema de pagos transfronterizos obsoleto que nunca fue diseñado para ellas. El actual modelo de banca corresponsal no satisface las necesidades de asequibilidad, rapidez y transparencia de estas empresas y crea barreras que frenan su crecimiento y participación en el comercio internacional.

Mientras tanto, las *fintechs* están capturando participación de mercado a gran velocidad con soluciones digitales e intuitivas que reducen los costos y les dan mayor control a las PYMES. Si bien los bancos siguen liderando,



corren el riesgo de quedar relegados. Sin embargo, esto no es una batalla, sino una oportunidad: al aprovechar la tecnología y las alianzas, los bancos y las fintechs pueden eliminar ineficiencias y construir un ecosistema de pagos que realmente atienda a estas empresas.

El camino que hay que seguir es claro: los bancos deben adoptar la innovación, repensar los modelos tradicionales y adaptar sus servicios a la medida de las realidades que enfrentan las PYMES.

Acciones recomendadas para los bancos:



1. Desagrupar a las PYMES: no hay una sola solución que sirva para todas

Las PYMES no son un grupo monolítico. Abarcan desde empresarios individuales y microempresas hasta empresas medianas con operaciones globales. No obstante, los bancos suelen clasificarlas en categorías poco claras o rígidas y ofrecerles soluciones universales que no dan atención a las necesidades específicas de cada una.

Si desarrollan una estrategia más matizada de segmentación de las PYMES, delinean las diferencias que existen entre micro, pequeñas y medianas empresas, y diseñan soluciones financieras personalizadas, los bancos pueden satisfacer los requisitos singulares de estas empresas, sus estructuras de flujo de efectivo y sus necesidades en términos de pagos internacionales.



2. Un cambio de enfoque: considerar las necesidades empresariales en lugar de los productos bancarios

Los productos financieros no es lo primero que se les viene a la mente a los propietarios de PYMES cuando se despiertan por la mañana. Por el contrario, están centrados en administrar su negocio de manera eficiente y mantener la rentabilidad del mismo. En lugar de tratar de forzar la venta de productos bancarios tradicionales, las instituciones financieras deberían desarrollar sus ofertas con el fin de solucionar los retos de estas empresas. Esto incluye ayudarles a administrar el flujo de efectivo y el tiempo al brindar no sólo productos financieros, sino también servicios de valor agregado. Además, deberían simplificar los pagos y los procesos al ofrecer tecnología de vanguardia junto con una experiencia fluida, en lugar de limitarse a procesar transacciones. Por último, deberían ayudar a las PYMES a expandirse globalmente.

Al cambiar de un abordaje centrado en el producto a uno centrado en la resolución de problemas, los bancos pueden posicionarse como verdaderos socios comerciales y no sólo como proveedores de servicios.





3. Exploración de alternativas a la banca corresponsal para transacciones de bajo importe

Los bancos deben explorar alternativas a la banca corresponsal tradicional para complementar sus ofertas en el ámbito de pagos transfronterizos. Para dar atención a lo anterior, deben adoptar vías de pago alternativas que sean más rápidas (liquidación en minutos u horas, no días), más eficientes en costos (para reducir las comisiones excesivas de intermediación) y transparentes (al ofrecerles a las PYMES seguimiento en tiempo real y estructuras claras de costos).

Las fintechs ya han construido esta infraestructura: los bancos tienen que integrarse o asociarse con proveedores alternativos de pagos transfronterizos para que puedan seguir siendo competitivos.



4. Integración de pagos a las plataformas que ya están utilizando las PYMES

Las PYMES no operan en bancos; operan en *marketplaces* de comercio electrónico y utilizan software de contabilidad, sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés), sistemas de administración de relaciones con clientes (CRM) y billeteras digitales. En lugar de obligarlas a salirse de su flujo de trabajo para procesar pagos internacionales, los bancos deberían integrar sus servicios a las plataformas digitales que ya utilizan las PYMES. Esto podría significar posibilitar integraciones fluidas con herramientas de facturación y contabilidad, cotizaciones en monedas extranjeras en tiempo real dentro de los propios procesos de pago en comercio electrónico o la ejecución directa de pagos dentro de las plataformas de administración de la cadena de suministro.

Si los bancos se adaptan a las necesidades actuales de las PYMES, pueden mejorar su relevancia y facilidad de uso, y convertir los pagos en un facilitador del crecimiento en lugar de un obstáculo para el mismo.



5. Habilitación del autoservicio digital para mayor transparencia y eficiencia

Las PYMES esperan la misma rapidez, comodidad y transparencia en la banca empresarial que las que les ofrecen las aplicaciones de finanzas personales. Aun así, muchas todavía tienen que realizar procesos manuales, papeleo y visitas presenciales cuando necesitan hacer pagos transfronterizos. Los bancos tienen que ofrecer soluciones digitales de autoservicio fáciles de usar que permitan que las PYMES puedan rastrear las transacciones en tiempo real, cuenten con herramientas



automatizadas de cumplimiento normativo y puedan resolver problemas de manera instantánea. La eliminación de estas barreras no sólo agilizará las operaciones, sino que también hará crecer la confianza en las transacciones transfronterizas y mejorará la eficiencia de las mismas.

Al habilitar a las PYMES para que administren sus pagos de manera independiente, los bancos pueden disminuir los costos operativos, mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer su papel como socios financieros esenciales.

El panorama de los pagos transfronterizos está cambiando a un paso acelerado. Al replantear la forma en que atienden a las PYMES, adoptar alianzas tecnológicas y construir un ecosistema financiero digital e intuitivo, los bancos pueden no sólo mantener su liderazgo en cuanto a pagos transfronterizos, sino también abrir nuevas fuentes de ingresos y fomentar la lealtad de sus clientes a largo plazo.

No se trata sólo de pagos, sino de habilitar a la siguiente generación de empresas globales. Las PYMES de hoy son las multinacionales de mañana y a menudo también traerán consigo sus cuentas personales. Los bancos que empoderen a estas empresas desempeñarán un papel crucial en conformar el futuro del comercio internacional. Ahora es el momento de actuar, ya que quienes se adapten rápidamente ganarán una importante ventaja competitiva en este panorama financiero en constante evolución.



Apéndice: metodología para la valoración de costos asociados a los pagos transfronterizos

K2 realizó un estudio empírico basado en transacciones reales con el fin de evaluar los costos reales y las ineficiencias de los pagos transfronterizos para las PYMES. En el presente apéndice se detalla la metodología empleada, incluida la configuración de las transacciones, la recopilación de datos y el modelo de extrapolación que se aplicó para estimar los costos de los pagos de mayor importe. (Nota: aunque reconocemos que 70 transacciones tal vez no ofrezcan una representación completa del sector, esta investigación aún brinda *insights* importantes sobre las preocupaciones de las PYMES y estos han sido confirmados por nuestras entrevistas sobre las comisiones de las transacciones).

Configuración de transacciones y recopilación de datos

- El estudio incluyó PYMES de ocho países latinoamericanos y caribeños, cada una de las cuales envió pagos internacionales de US\$250 y US\$1000 a través de múltiples corredores.
- Las transacciones se documentaron mediante capturas de pantalla tanto de los remitentes como de los destinatarios, en las que se capturaron los siguientes datos:
 - Montos exactos de las transacciones
 - Comisiones deducidas en diferentes etapas
 - Spreads de tipos de cambio
 - Tiempo de liquidación
- Se eligieron los valores de US\$250 y US\$1000 por su relevancia para las transacciones de las PYMES. No fue posible aplicar montos mayores de prueba debido a los costos desproporcionadamente altos que enfrentan estas empresas al realizar pagos transfronterizos.
- El estudio se basó en 70 transferencias efectivas de estos montos.



Metodología de extrapolación para transacciones de mayor importe

K2 utilizó un modelo de extrapolación basado en observaciones reales para estimar los costos de transacciones de mayor importe (US\$10 000 y US\$100 000). El modelo consideró componentes clave del costo, entre ellos:

1. Comisión del banco remitente, *landing fee* y *spread* del remitente:
Se trabajó bajo el supuesto de que estos valores permanecerían constantes en transacciones de diferentes importes, ya que generalmente son públicos y están estrictamente regulados
2. *Spread* del corresponsal y del beneficiario:
 - Se utilizó un modelo de regresión lineal para hacer la estimación.
 - Se calibró un modelo de ley de potencia con $k = 0,75$, utilizando los datos empíricos de las transacciones de US\$250 y US\$1000.
 - La fórmula aplicada para calcular el *spread* porcentual fue:
$$\text{Spread \%} = A / \text{Transacción} + B$$

Este método permitió generar estimaciones confiables de los costos asociados a transacciones de mayor importe, lo cual se alineó con los patrones observados en las comisiones y *spreads* de los pagos transfronterizos.

Para obtener un desglose detallado de la selección de correedores, el análisis de transacciones e información adicional, favor de contactar a los autores de este reporte (ver información de contacto en p. 51).



Acerca de Mastercard Move

Mastercard brinda opciones, acceso y transparencia a los pagos nacionales y transfronterizos. Hacemos posible que nuestros clientes brinden soluciones de pago seguras, sencillas y confiables a consumidores y empresas por igual. Nuestras capacidades admiten el pago de desembolsos y remesas a múltiples puntos finales, incluidas cuentas bancarias, billeteras móviles, tarjetas y efectivo. Esto empodera económicamente a consumidores, empresas y gobiernos a nivel global. Para obtener más información, visite [Mastercard Move — Money movement solutions](#)

Acerca de Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI)

PCMI es una consultora de inteligencia de mercado centrada en la industria global de pagos. Los fundadores de PCMI tienen más de cuatro décadas de experiencia en inteligencia de mercado y han desarrollado más de 400 proyectos en la industria de pagos. En PCMI llevamos a cabo proyectos personalizados que se adaptan a las necesidades estratégicas de nuestros clientes e incluyen dimensionamiento del mercado, evaluación comparativa de oportunidades, entrada al mercado, datos reveladores para clientes y más.

PCMI nació en 2022 de AMI, la firma líder en inteligencia de mercado para América Latina, que cuenta con más de 30 años de experiencia en brindar inteligencia de mercado a corporaciones líderes de la región. Dado que los pagos y el comercio están trascendiendo las fronteras, los líderes de AMI inauguraron PCMI para atender a empresas de pagos en todo el mundo, y actualmente tenemos una cobertura de 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 empresa de consultoría del mundo.

Acerca de K2

K2 es una firma dinámica de consultoría estratégica e inteligencia de mercado que ayuda a sus clientes a redefinir el éxito y revolucionar la ejecución estratégica en mercados en evolución. Con un riguroso análisis de datos y una experiencia inigualable en el sector, K2 ofrece información precisa y soluciones transformadoras que impulsan la innovación y el crecimiento sostenible.

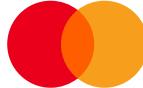


Aviso legal

Siempre que ha sido posible, PCMI ha verificado la exactitud de la información proporcionada por terceros, pero bajo ninguna circunstancia se responsabiliza por dichas inexactitudes si no se verifican.

Se espera que los lectores de este informe utilicen la información proporcionada junto con otra información y con prácticas de gestión adecuadas. Por lo tanto, PCMI no asumirá ninguna responsabilidad por pérdidas comerciales derivadas de decisiones comerciales tomadas con base en el uso o no uso de la información proporcionada.

Contáctenos



David Goldschmidt

Director de desarrollo comercial – soluciones de transferencias – Américas – ALC

Mastercard

David.Goldschmidt@mastercard.com

Daniel Gaviria Stanich

Director – Gerente de producto

Mastercard

Daniela.Gaviria@mastercard.com

PCMI Payments & Commerce
Market Intelligence

Dr. Ignacio E. Carballo

Director, Finanzas alternativas
Gerente de proyecto y consultor senior

PCMI

ignacio@paymentscmi.com



Fuentes

1. Nota aclaratoria: El presente informe se basa en tendencias y datos actuales del mercado. Si bien las proyecciones futuras pueden verse influidas por cambios geopolíticos o macroeconómicos, la necesidad subyacente de las PYMES de acceder a los mercados globales sigue siendo un imperativo a largo plazo.
2. Los países remitentes fueron Brasil, Chile, Colombia, Jamaica, México, Perú, República Dominicana y Uruguay.
3. Los países receptores fueron Brasil, China, Colombia, España, Japón, México, Portugal y Estados Unidos.
4. Este análisis empírico se realizó con una muestra diseñada para reflejar una gama de países y corredores de transacciones de América Latina, e incluyó a 12 instituciones financieras. Si bien no es estadísticamente representativo del mercado en su totalidad, los hallazgos ofrecen perspectivas direccionales sobre la experiencia en pagos transfronterizos de las PYMES.
5. *Making money go further: borderless payment.* Reporte de Mastercard, noviembre 2023 (consultar [aquí](#))
6. Estas cifras son significativamente mayores cuando se incluyen las PYMES informales. Por ejemplo, ver las siguientes fuentes:
Ayyagari, M., T. Beck, and A. Demirguc-Kunt. 2007. "Small and Medium Enterprises across the Globe." *Small Business Economics* 29 (4): 415–34.
Ayyagari, M., A. Demirguc-Kunt, and V. Maksimovic. 2014. "Who Creates Jobs in Developing Countries?" *Small Business Economics* 43: 75–99.
ILO. 2019. "The Power of Small: Unlocking the Potential of SMEs." InfoStories, October 21, 2019.
7. Según el Global E-commerce Data Library de PCMI, se proyecta que las ventas transfronterizas de comercio electrónico en América Latina y el Caribe aumentarán de US\$99,1 mil millones en 2024 a US\$181 mil millones en 2027.
8. PCMI, con base en Flagship Advisory Partners.
9. "Future of Cross-Border Payments: Who Will Be Moving \$250 Trillion in the Next Five Years?" (consultar [aquí](#))
10. "Fintech is Disrupting Cross-Border Payments. How Should Banks Respond?" (consultar [aquí](#))
11. "X-Border Payments: State of the Market, 2024", Flagship Advisory Partners (consultar [aquí](#))
12. Se realizó trabajo de campo específico en México, Brasil, Colombia, República Dominicana, Guatemala, Perú, Chile, Uruguay y Ecuador.
13. www.k2con.com
14. Los países de destino fueron Brasil, China, Colombia, España, Japón, México, Portugal y Estados Unidos.
15. Cabe señalar que las empresas entrevistadas no necesariamente fueron las mismas en las que K2 realizó las pruebas.
16. Khanna, M., J. S. Wimpey, M. Bruhn, S. Singh, M. Hommes, and A. Sorokina, 2017. MSME Finance Gap Report. El Banco Mundial, Washington, D.C. (consultar [aquí](#)).
17. Los países remitentes fueron Brasil, Chile, Colombia, Jamaica, México, Perú, República Dominicana y Uruguay.



18. Los países receptores fueron Brasil, China, Colombia, España, Japón, México, Portugal y Estados Unidos.

19. Las PYMES de ocho países latinoamericanos o caribeños enviaron pagos de US\$250 y US\$1000 a proveedores internacionales a través de múltiples correadores. Se documentó el proceso mediante capturas de pantalla tanto del remitente como del destinatario que incluían los montos exactos de las transacciones, las comisiones, las deducciones y el tiempo de liquidación. Se eligieron estos valores porque, como se destaca en nuestros hallazgos, los costos de transacción para las PYMES son desproporcionadamente altos, lo que hace que montos de prueba más elevados resulten prohibitivamente caros. Luego, los resultados se extrapolaron para estimar los costos por transacciones de US\$10 000 y US\$100 000. Nuestras estimaciones para transacciones de mayor importe se extrapolaron con base en estas observaciones reales. Para un desglose detallado de la prueba, incluidos la metodología y el análisis de transacciones, ver el Apéndice en p. 48.

20. El modelo de extrapolación para las cantidades de envío de US\$10 000 y US\$100 000 se basa en observaciones del mundo real. Para más información, ver el Apéndice en p. 48.

21. Nota aclaratoria: Es posible que en el caso de pagos de mayor importe a proveedores de PYMES haya menos casos de conversión automática a moneda local, pero esta tendencia sigue siendo aplicable, aunque en menor medida.

22. "Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital," El Banco Mundial, 16 de octubre de 2019 (consultar [aquí](#))

23. Ibid.

24. Ibid.

25. "Why small businesses are big targets for cybercriminals – and 6 steps to protect them this holiday shopping season," Sala de prensa de Mastercard, 30 de octubre de 2024 (consultar [aquí](#)).

26. "Cybercrime to Cost The World \$10.5 Trillion Annually by 2025," *Cybercrime Magazine*, 13 de noviembre de 2020 (consultar [aquí](#))

27. *Making money go further: borderless payment*. Reporte de Mastercard, noviembre 2023 (consultar [aquí](#))

28. "Top Three Fastest-growing B2B Payment Channels by 2028," *Payments Cards & Mobile*, 30 de abril de 2024 (consultar [aquí](#))

29. "AI is transforming the Office of the CFO; 70% of finance professionals planning to invest in AI within the next five years," Wolters Kluwer, 10 de octubre de 2024 (consultar [aquí](#))

