



30 DE JUNIO DE 2026

# La principalidad, en riesgo: cómo la fricción y la incertidumbre erosionan las relaciones transfronterizas de las PYMES



# Contenido

Prólogo	2
Resumen ejecutivo	3
Introducción	11
Infraestructura paralela	14
Infraestructura paralela por mercado	16
El costo de la incertidumbre	18
El costo de la incertidumbre por mercado	22
Riesgo de principalidad	23
Riesgo de principalidad por mercado	25
Modernización de la ejecución de pagos transfronterizos	27
Reflexiones finales	30
Metodología	31
Apéndice: Modelo de riesgo de principalidad	35
Acerca de Mastercard Move y FXC Intelligence	36
Aviso legal	37

# Prólogo



## Walter Pimenta

EVP, Head of Commercial and New Payment Flows (Latin America and the Caribbean)

Mastercard

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son uno de los motores más importantes de la economía latinoamericana. Generan empleo, conectan los mercados locales con las cadenas de suministro globales y dependen cada vez más de los pagos transfronterizos para abastecerse, producir y crecer. Pero a medida que estas empresas se vuelven más internacionales, el costo de una ejecución deficiente de los pagos adquiere un carácter más estratégico: no solo para ellas, sino también para las instituciones que las atienden.

FXC Intelligence se dedica a medir cómo evolucionan los mercados transfronterizos: dónde crece el volumen, dónde los proveedores ganan o pierden participación, y cómo cambia el comportamiento de los clientes cuando la experiencia de pago no está a la altura. Lo que muestra este informe es que el riesgo real en los pagos transfronterizos de las PYMES ya no es meramente transaccional, sino relacional. Los bancos pueden seguir apareciendo como proveedores principales mientras una porción económicamente significativa de la participación de cartera se traslada silenciosamente hacia otros, migrando corredores y flujos de pago de forma gradual.



## Daniel Webber

CEO  
FXC Intelligence

Esta segunda edición amplía la base del primer informe de Mastercard sobre pagos transfronterizos de PYMES en América Latina. Mientras que el primer informe cuantificó la fricción a través de pruebas de transacciones en tiempo real de setenta flujos de pagos y entrevistas, esta edición examina cómo esa misma fricción se traduce en carga operativa dentro de la empresa. Los hallazgos apuntan a tres dinámicas interrelacionadas: la infraestructura paralela, donde las PYMES construyen su propia capa operativa manual en torno a los procesos bancarios fragmentados; el costo de la incertidumbre, donde las empresas no pueden predecir con fiabilidad la fecha de llegada, el monto neto recibido ni el costo total; y el riesgo de principalidad, donde esas dificultades operativas se convierten gradualmente en la erosión de la participación de cartera.

Para los bancos y los proveedores de pago, esto no es un problema marginal de calidad de servicio. Es una señal de alerta comercial. Los pagos transfronterizos son más modulares que otros productos bancarios, más fáciles de comparar entre proveedores y, con frecuencia, el primer síntoma de insatisfacción visible. Las instituciones que reduzcan la carga operativa, mejoren la previsibilidad y hagan los resultados más confiables estarán mejor posicionadas no solo para retener flujos, sino para profundizar las relaciones con sus clientes a lo largo del tiempo.

Por eso este informe es importante. No es simplemente una descripción de la fricción. Es una guía sobre cómo se están reconfigurando en la práctica las relaciones transfronterizas con las PYMES, y sobre dónde la modernización genera mayor valor.

**Esperamos que este informe sea una herramienta útil para que los bancos y proveedores de pago comprendan mejor dónde la fricción transfronteriza representa un riesgo comercial, y cómo la modernización puede aliviar ese riesgo para las PYMES.**



# Resumen ejecutivo

Las PYMES ya no solo buscan mejores alternativas para sus pagos transfronterizos; de manera silenciosa y gradual, están redirigiendo esos volúmenes fuera de los bancos, flujo por flujo. En nuestro panel de PYMES, el **90% declaró que podría cambiar de proveedor de pagos transfronterizos**. Entre quienes están abiertos al cambio, el volumen promedio que estarían dispuestos a trasladar representa alrededor del 70% del total de sus pagos transfronterizos. Y esto no se limita solo a los pagos: el 95% de las PYMES que están dispuestas a migrar sus pagos transfronterizos también considerarían trasladar otros servicios bancarios en los próximos 12 meses. La experiencia con los pagos transfronterizos se está convirtiendo en el primer síntoma visible de insatisfacción y es donde se empieza a perder la participación de cartera.

Las PYMES no cambian de proveedor en un solo instante. Muchas de ellas permanecen vinculadas a su banco principal por el crédito, la cobranza y el alcance de su red local, incluso mientras redirigen sus flujos transfronterizos corredor por corredor. El volumen en juego es significativo y está creciendo con rapidez. Los pagos transfronterizos de las PYMES en América Latina son una necesidad operativa de alta frecuencia, no una transacción ocasional. Los datos de mercado de FXC Intelligence muestran que más del **40% de todos los pagos de importación en América Latina son realizados por PYMES**, y FXC proyecta que sus importaciones crecerán alrededor de un 25% para 2030. A medida que los volúmenes aumentan, los pagos se realizan a través de más corredores, hacia más proveedores y con mayor complejidad operativa por operación. Si la ejecución de pagos transfronterizos sigue siendo opaca (falta de transparencia) y con alta incidencia de excepciones, se convierte en un obstáculo para el crecimiento de las PYMES y en un problema de costos de atención crecientes para los bancos.

Este documento amplía el análisis de Mastercard sobre pagos transfronterizos en América Latina (2025), combinando datos de mercado de FXC Intelligence con entrevistas en profundidad realizadas en México, Brasil y Colombia, para mostrar cómo las PYMES experimentan la fricción transfronteriza (véase: Metodología).<sup>1</sup>



**«Sin duda vamos a migrar nuestros pagos transfronterizos a un proveedor mejor. De todas formas, para la mayoría de las transferencias internacionales ya evitamos los bancos tradicionales.»**

CEO, importadora mexicana mediana



**«Manejar los pagos internacionales es muy complicado... nos está impidiendo crecer.»**

Responsable de contabilidad,  
importadora brasileña mediana

<sup>1</sup> Pequeñas empresas, grandes oportunidades: desbloqueando el potencial de las PYMES en el espacio transfronterizo de América Latina. Mastercard, junio de 2025. Acceso [aquí](#).



Se trata de cargas operativas recurrentes, no de incidentes aislados.

1. Un pago transfronterizo típico consume alrededor de 2 horas de gestión interna, y aproximadamente uno de cada nueve (el 11%) tiene una excepción de pago — es decir, que no se puede procesar de manera automática y requiere investigación, corrección, intervención manual o seguimiento activo del estado, sin que ello implique necesariamente un pago fallido.
2. La evidencia externa apunta en la misma dirección. El informe de Mastercard de 2025 reveló que en Brasil el **80% de los pagos** tardó más de cuatro días y **1 de cada 5 tardó más de 10 días**; además, advirtió que los bancos, si bien retienen alrededor del **75% de los flujos**, deberán adaptarse o perder terreno.

**Conclusión: la experiencia de los pagos transfronterizos se ha convertido en un riesgo de principalidad —la pérdida del estatus de banco principal ante un cliente— y en una prioridad para defender la relación con el cliente. Los bancos que mejoren la previsibilidad, la visibilidad del pago, la tasa de excepciones y la claridad sobre el monto neto recibido podrán contener la fuga antes de que alcance al resto de la relación. Los que lo logren estarán en mejor posición para retener la participación de cartera y fortalecer sus vínculos con las PYMES.**

#### El motor del cambio:

trabajo interno, incertidumbre y participación de cartera en riesgo en los pagos transfronterizos de las PYMES

### Intención de cambio y participación en riesgo (panel de PYMES)



**90%** podría cambiar de proveedor

y trasladar

**~70%** del volumen transfronterizo

**95%** podría migrar otros servicios en los próximos 12 meses

### Un pago típico toma



**~2 horas** de gestión interna para preparar la ejecución



Ingreso manual de datos en una hoja de cálculo Excel



Capturas de pantalla de confirmación para proveedores



Cadenas de correo internas entre equipos



Los sistemas ERP no se integran de forma confiable con los servicios bancarios transfronterizos

### Se requiere investigación en



**~1 de cada 9 transacciones**

Seguimiento, corrección o consulta de estado



Las excepciones de pago aumentan la carga operativa de los pagos transfronterizos, añaden complejidad y generan demoras.



No saber cuándo llegará el pago ni cuánto costará afecta el capital de trabajo y deteriora la relación con los proveedores.

<sup>2</sup> Estos tiempos de procesamiento corresponden a procesos internos de las PYMES y no a los tiempos de liquidación bancaria.

<sup>3</sup> Pequeñas empresas, grandes oportunidades: Liberando el potencial de las PYMES en el ecosistema de pagos transfronterizos de América Latina. Mastercard, junio de 2025. (Acceso [aquí](#)).



## Ingresos en juego: los cambios de flujo de las PYMES pueden desplazar ingresos significativos por pagos y divisas

Los datos de FXC Intelligence muestran que el conjunto de flujos e ingresos transfronterizos de las PYMES está concentrado en los mercados más grandes de la región. El conjunto de ingresos se calcula a partir de los datos de flujos de FXC Intelligence y los márgenes y comisiones cambiarias de bancos y proveedores de pagos en la región. Basta con que una fracción del volumen migre hacia proveedores alternativos para generar una fuga de ingresos considerable y erosionar la principalidad bancaria.

Las comisiones y los márgenes cambiarios definen el conjunto de ingresos. La fricción pone ese ingreso en riesgo. Los mismos fallos se repiten a lo largo del ciclo de los pagos transfronterizos.

### Hasta un pequeño desvío de cartera puede implicar una fuga de ingresos significativa

No se trata de perder clientes de golpe, sino de una erosión gradual de la participación de cartera: incluso una reorientación modesta de flujos puede derivar en una fuga considerable de ingresos anuales —por pagos y por divisas— hacia otros proveedores.



Estimación ilustrativa del ingreso en riesgo, basada únicamente en ingresos por pagos transfronterizos de PYMES en América Latina e ingresos por divisas.



## La fricción como motor del cambio: trabajo manual en aumento, incertidumbre persistente y PYMES que diversifican proveedores

En nuestro panel de PYMES, el patrón se repite una y otra vez: aumenta el trabajo, crece la incertidumbre y el cambio de proveedor se vuelve cada vez más probable. Un pago transfronterizo no se resuelve en un solo paso; **es toda una cadena que empieza en la factura y en las aprobaciones, y pasa por la iniciación, la ejecución, el seguimiento y las actualizaciones de estado.** Cuando la fricción se acumula en distintos puntos de esa cadena, las PYMES reaccionan de forma previsible.

### Trabajo + incertidumbre = cambio de proveedor



«A nivel operativo, los sistemas no están integrados. Nuestro sistema ERP no se conecta con el portal del banco para los pagos internacionales; básicamente hacemos todo por separado.»

Dueño, importadora mexicana mediana

### 1. Infraestructura paralela: las PYMES desarrollan operaciones paralelas porque los circuitos bancarios no funcionan de extremo a extremo

En el panel de PYMES, los pagos transfronterizos obligan a recurrir a soluciones manuales:

- se reingresan los datos del pago
- se validan los datos del beneficiario y se reenvían los documentos
- se coordinan las aprobaciones y se hace seguimiento del estado, porque «enviado» no significa que el beneficiario lo haya recibido.

#### Este patrón varía según el mercado:

- **México:** las empresas mantienen relaciones con varios bancos porque las fallas de plataforma, los cortes de servicio y la disponibilidad de los sistemas hacen que la ejecución sea poco confiable.
- **Brasil:** los equipos desarrollan sus propios procesos de control y escalamiento porque los pagos pueden fallar sin aviso.
- **Colombia:** las exigencias de reporte y cumplimiento normativo llevan a los equipos a asumir la función de control que le correspondería al banco; algunos empleados lo describen como hacerse cargo de responsabilidades que debería gestionar la entidad.



**Por qué importa:** este trabajo absorbe la capacidad del área de finanzas y operaciones, aumenta el riesgo de errores y obliga a los equipos a asumir tareas de corrección en lugar de planificación.

## 2. El costo de la incertidumbre: las PYMES pueden absorber una comisión, pero no la incertidumbre

En el panel de PYMES, el problema recurrente no es simplemente el precio, sino la imposibilidad de prever cuándo llegarán los fondos al proveedor, cuánto llegará efectivamente o qué deducciones se aplicarán en el camino.

Esta incertidumbre genera conductas defensivas: pagar por adelantado, mantener reservas, escalar internamente y gestionar la relación con los proveedores. Es consistente con el informe de Mastercard de 2025, que detectó demoras atípicas y pagos fallidos en varios corredores.

El impacto se observa en todo el panel de PYMES; la incertidumbre es tan frecuente como significativa:

- **Más de la mitad** reportó que el monto neto recibido no cubría la totalidad de la factura.
- **Alrededor de la mitad** paga por adelantado o anticipa el pago porque no puede confiar en los plazos
- **Tres cuartas partes** afirman que la incertidumbre sobre la llegada de los fondos afectó directamente su capital de trabajo

Esto coincide con el estudio global de Mastercard de enero de 2026: la confianza (35%), la velocidad (34%) y la transparencia (28%) pesan más que el costo a la hora de elegir un proveedor.

### El patrón varía según el mercado:

- **México:** cuando se selecciona la opción «OUR», los proveedores pueden recibir menos de lo esperado, y los pagos fallidos pueden derivar en el cobro duplicado de comisiones.
- **Brasil:** la falta de respuesta ante un problema puede convertir una excepción de pago en semanas de seguimiento.
- **Colombia:** el problema principal es la visibilidad después de la iniciación de la transacción: las PYMES necesitan saber no solo si el pago salió, sino cuánto se espera que llegue y qué se dedujo en el camino.

**Por qué importa:** la incertidumbre convierte los pagos transfronterizos en un problema de capital de trabajo, gestión de proveedores y confianza. Cuando otro proveedor ofrece plazos más claros, visibilidad del monto neto recibido y trazabilidad del pago, las PYMES están dispuestas a trasladar volumen, aunque su margen no sea el más bajo.



**«Las fintech son previsibles; los bancos tradicionales, en cambio, ofrecen cero previsibilidad, sin ninguna confirmación de que los fondos hayan llegado efectivamente al beneficiario.»**

CEO, importadora mexicana mediana



### 3. Riesgo de principalidad: los pagos transfronterizos suelen ser el primer producto en migrar

Como los pagos transfronterizos son más fáciles de separar que los productos bancarios centrales, la insatisfacción se suele manifestar primero aquí. Las PYMES pueden conservar su banco principal para los servicios centrales y, a la vez, derivar corredores puntuales, pagos urgentes o proveedores de alta fricción hacia opciones que ejecutan de forma más previsible. El estudio global de Mastercard de enero de 2026 apunta en la misma dirección: la diversificación de proveedores ya es la norma; la mayoría de las empresas trabaja con varios proveedores y prioriza la confianza, la velocidad y la transparencia por encima del costo.

#### En nuestro panel de PYMES, el patrón de fuga varía según el mercado:

- **México:** la redundancia de proveedores para ganar resiliencia deriva en la división de flujos.
- **Brasil:** los pagos urgentes son los primeros en migrar hacia proveedores de eficacia comprobada.
- **Colombia:** la falta de visibilidad y control impulsa la reevaluación de proveedores.

**Por qué importa:** los bancos pueden seguir siendo el socio bancario principal en la formalidad, mientras pierden en la práctica una porción económicamente significativa de la participación de cartera transfronteriza. Una vez que las PYMES descubren que los pagos transfronterizos se pueden modularizar, la principalidad empieza a erosionarse en los márgenes.

### Qué significa «mejor»: menos excepciones de pago, plazos más claros y certeza sobre el monto neto recibido

Para las PYMES, «mejor» significa menos pagos fuera del flujo estándar, plazos más claros, mayor visibilidad del pago y más confianza en el monto que va a llegar.

#### Cerrar la brecha: qué retos confrontan a las PYMES y qué necesitan resolver los bancos

Área problemática	Lo que reportan las PYMES	Por qué importa	Estado deseado
Excepciones de pago	El ~11% son excepciones de pago; el ~89% sigue un recorrido sin incidentes.	Consume la capacidad de las PYMES y aumenta la presión por probar otro proveedor.	Menos pagos que requieran seguimiento.
Tiempo dedicado a resolver un pago problemático	4–10 horas por pagos con problemas.	Convierte los problemas de pago en un riesgo operativo.	Resolución rápida con próximos pasos claros.
Previsibilidad de los plazos	Por lo general al día siguiente, pero en muchos corredores puede tardar más de 3 días.	Obliga a mantener reservas, pagar por adelantado y omitir pasos.	Plazos predecibles a nivel de corredor.
Monto neto recibido	Deducciones habituales de \$25 a \$50; el ~55% reportó que el monto neto recibido no cubría la factura completa.	Genera retenciones de proveedores y reinicios de pago.	Monto neto mostrado desde el inicio.



## La oportunidad para la banca: reducir los factores que llevan a las PYMES a dividir sus flujos

### Cuatro prioridades para mejorar la experiencia de pagos transfronterizos

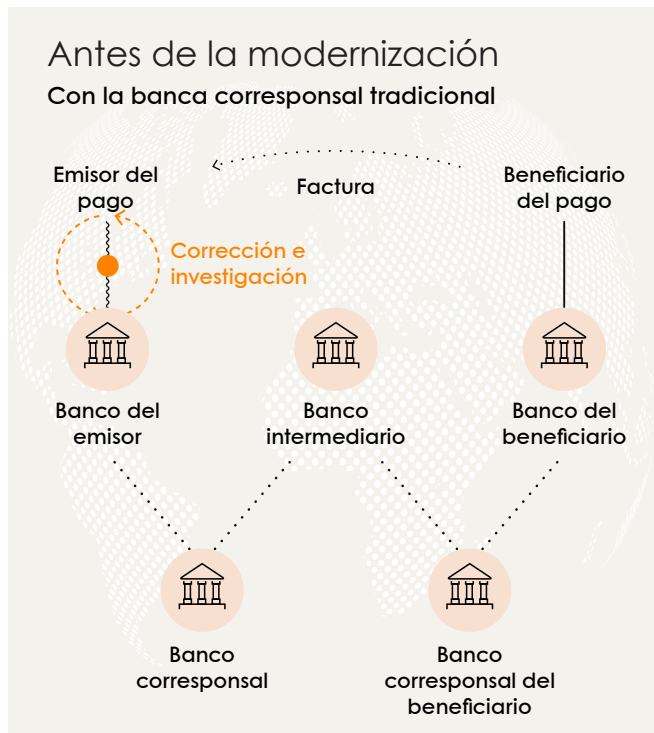
1. Previsibilidad: horarios de cierre por corredor + ventanas de entrega + monto neto estimado mostrado desde el inicio
2. Control y visibilidad: trazabilidad de extremo a extremo + actualizaciones de estado + visibilidad del avance del pago
3. Excepciones: procesamiento en tiempo real + controles AML automatizados + resolución más rápida
4. Transparencia: monto neto recibido + visibilidad de comisiones y tipo de cambio

La evidencia señala una agenda de retención concreta para los bancos: reducir los momentos que disparan los seguimientos, las investigaciones, los escalamientos con proveedores y las pruebas de proveedores nuevos. La oportunidad no consiste solo en mejorar el producto de pago, sino en eliminar la fricción operativa que lleva a las PYMES a repartir sus flujos entre varios proveedores.

**Mastercard Move** puede respaldar esta agenda ayudando a bancos y a proveedores de pagos a mejorar la visibilidad del pago, la validación, el acceso a pagos locales y una ejecución más previsible. El valor para los bancos está respaldado por la evidencia: reducir los pagos con manejos especiales disminuye el tiempo de investigación y gestión; una mayor visibilidad del estado reduce el seguimiento; si los montos netos se informan desde el inicio, se reducen las disputas con los proveedores; y una experiencia más confiable ayuda a defender la participación de la cartera transfronteriza.

El estudio global de Mastercard refuerza estas prioridades: la trazabilidad del pago (43%) y la detección de fraude (42%) son los servicios de valor agregado que más demandan las empresas.

### Modelo tradicional de banca corresponsal vs. modelo simplificado con Mastercard Move



- ✗ Investigación manual
- ✗ Múltiples traspasos
- ✗ Seguimiento limitado
- ✗ Falta de visibilidad del estado

- ✓ Mayor visibilidad del estado
- ✓ Menos traspasos
- ✓ Acceso a pagos locales



## Cuatro prioridades para mejorar la experiencia transfronteriza de las PYMES y retener la principalidad

Cada prioridad responde directamente a los problemas detectados en el panel de PYMES y en las entrevistas. Reingreso manual de datos en distintos portales y formularios.





## Introducción

A nivel operativo, las PYMES latinoamericanas son cada vez más internacionales y complejas y dependen cada vez más de pagos transfronterizos que funcionen en condiciones reales de negocio. A medida que las redes de proveedores se amplían, la frecuencia de los pagos aumenta y la complejidad por corredor crece, la ejecución transfronteriza se convierte en un problema de crecimiento, no solo de *back office*.

Hay mucho en juego a nivel comercial. México y Brasil concentran una participación desproporcional de los pagos transfronterizos de las PYMES, así como de los ingresos que estos generan para los bancos y proveedores de pago. En mercados de esa escala, hasta los cambios de comportamiento más moderados pueden desplazar ingresos considerables: según el análisis de mercado de FXC, cada punto porcentual de participación que se desplaza en los flujos de PYMES de América Latina representa cerca de **USD 230 millones anuales** que migran hacia otro proveedor. Esta cifra corresponde únicamente a los ingresos directos por pagos transfronterizos y divisas, sin contar el valor más amplio de la relación bancaria.

Este informe combina el análisis de mercado de FXC con 41 entrevistas cualitativas en México, Brasil y Colombia, y amplía la base de pruebas de transacciones de la primera edición para mostrar cómo la fricción en los pagos transfronterizos se experimenta dentro de la empresa.

El conjunto de ingresos muestra dónde se concentra el valor. Las secciones que siguen explican por qué ese valor está cada vez más en disputa: no es porque las PYMES abandonen los bancos de la noche a la mañana, sino porque los fallos recurrentes en la ejecución hacen que ciertos flujos sean más fáciles de redirigir.



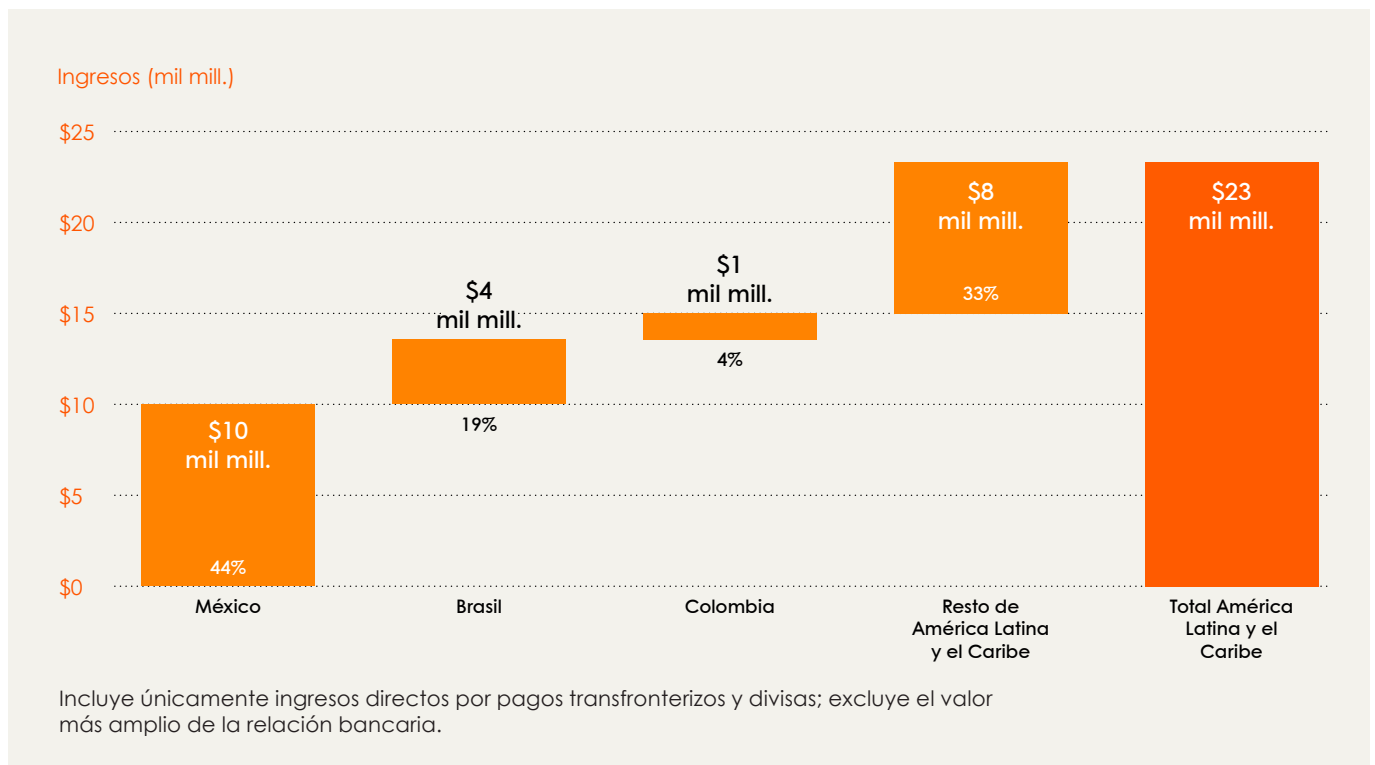
### USD 230 millones

Hasta los desplazamientos de participación más pequeños generan una fuga significativa de ingresos anuales: cerca de USD 230 millones por cada 1% que se desplaza en los flujos transfronterizos de PYMES en América Latina.



Este gráfico muestra dónde se concentran los ingresos directos por pagos transfronterizos y divisas en el mercado de PYMES de América Latina. Se centra en el conjunto de ingresos que los bancos y proveedores de pago compiten por defender, no en el total de los flujos de pago. Los ingresos aquí presentados corresponden únicamente a ingresos directos por pagos transfronterizos y divisas, sin contar el valor más amplio de la relación bancaria. Estas estimaciones aportan el contexto comercial.

### Dónde se concentra el conjunto de ingresos transfronterizos de las PYMES (2025)



El conjunto de ingresos está concentrado. México y Brasil representan las mayores participaciones del conjunto de ingresos por pagos transfronterizos y divisas de las PYMES en América Latina, y el resto se distribuye entre los demás mercados de la región y el Caribe. Esa concentración es importante porque hasta los cambios de enrutamiento más moderados pueden derivar en una fuga considerable de ingresos anuales hacia otros proveedores.

El siguiente gráfico muestra por qué esto importa a nivel comercial: incluso los desplazamientos de participación más pequeños pueden generar una fuga material de ingresos anuales por pagos y divisas.

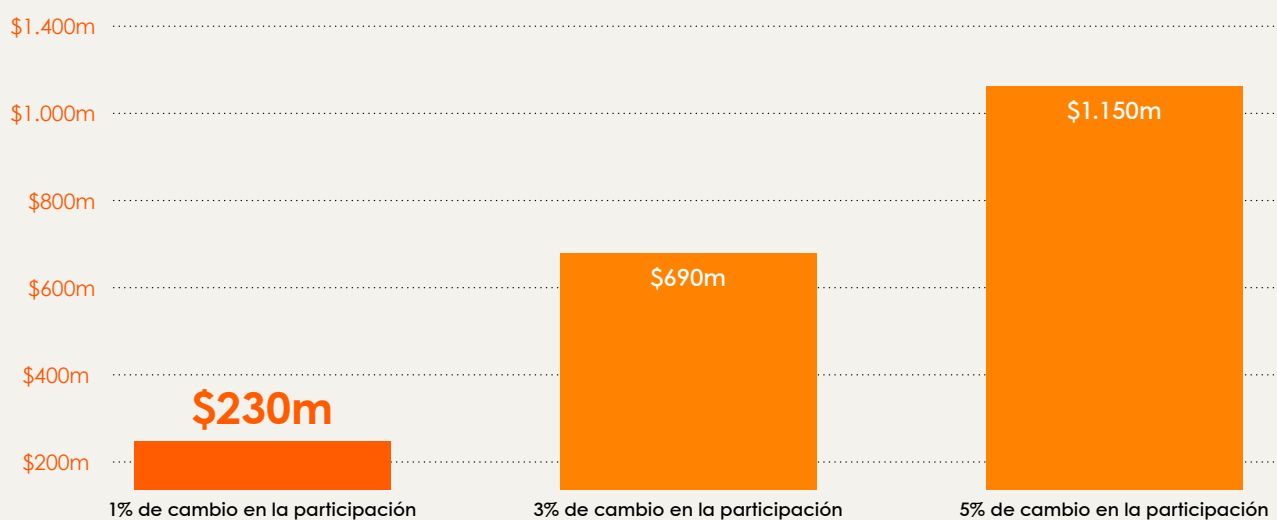


Este gráfico ilustra cómo incluso un cambio de proveedor moderado puede traducirse en una fuga material de ingresos anuales por pagos y divisas.

Lo que convierte esto en algo más que un análisis de mercado es cómo comienza la fuga. Las PYMES no suelen trasladar toda la relación bancaria de una vez. Redirigen corredores específicos, pagos urgentes o flujos problemáticos hacia proveedores que ofrecen mayor previsibilidad, mejor visibilidad del pago, menos esfuerzo de corrección y mayor certeza sobre el monto neto recibido. Las secciones que siguen examinan la realidad operativa detrás de esas decisiones.

### Hasta los desplazamientos de participación más pequeños generan una fuga material de ingresos

No se trata de perder clientes de golpe, sino de una erosión gradual de la participación de cartera: incluso una reorientación modesta de flujos puede derivar en una fuga considerable de ingresos anuales —por pagos y por divisas— hacia otros proveedores.



Estimación ilustrativa del ingreso en riesgo, basada únicamente en ingresos por pagos transfronterizos de PYMES en América Latina e ingresos por divisas.





## Infraestructura paralela: las PYMES construyen capas operativas en torno a los circuitos bancarios fragmentados



En términos simples, las PYMES están construyendo su propia capa operativa porque el proceso bancario no funciona de extremo a extremo. Para muchas PYMES, los pagos transfronterizos se gestionan a través de una capa operativa no oficial, construida fuera del sistema bancario. Las empresas cubren la brecha entre lo que necesitan hacer y lo que la infraestructura de pagos realmente les resuelve con hojas de cálculo, capturas de pantalla, carpetas compartidas, carga manual en portales, dobles verificaciones, cadenas de aprobación y correos de seguimiento. Lo que desde afuera parece una simple transferencia, dentro de la empresa suele ser un proceso operativo cargado de controles. A esta capa operativa no oficial la denominamos infraestructura paralela.

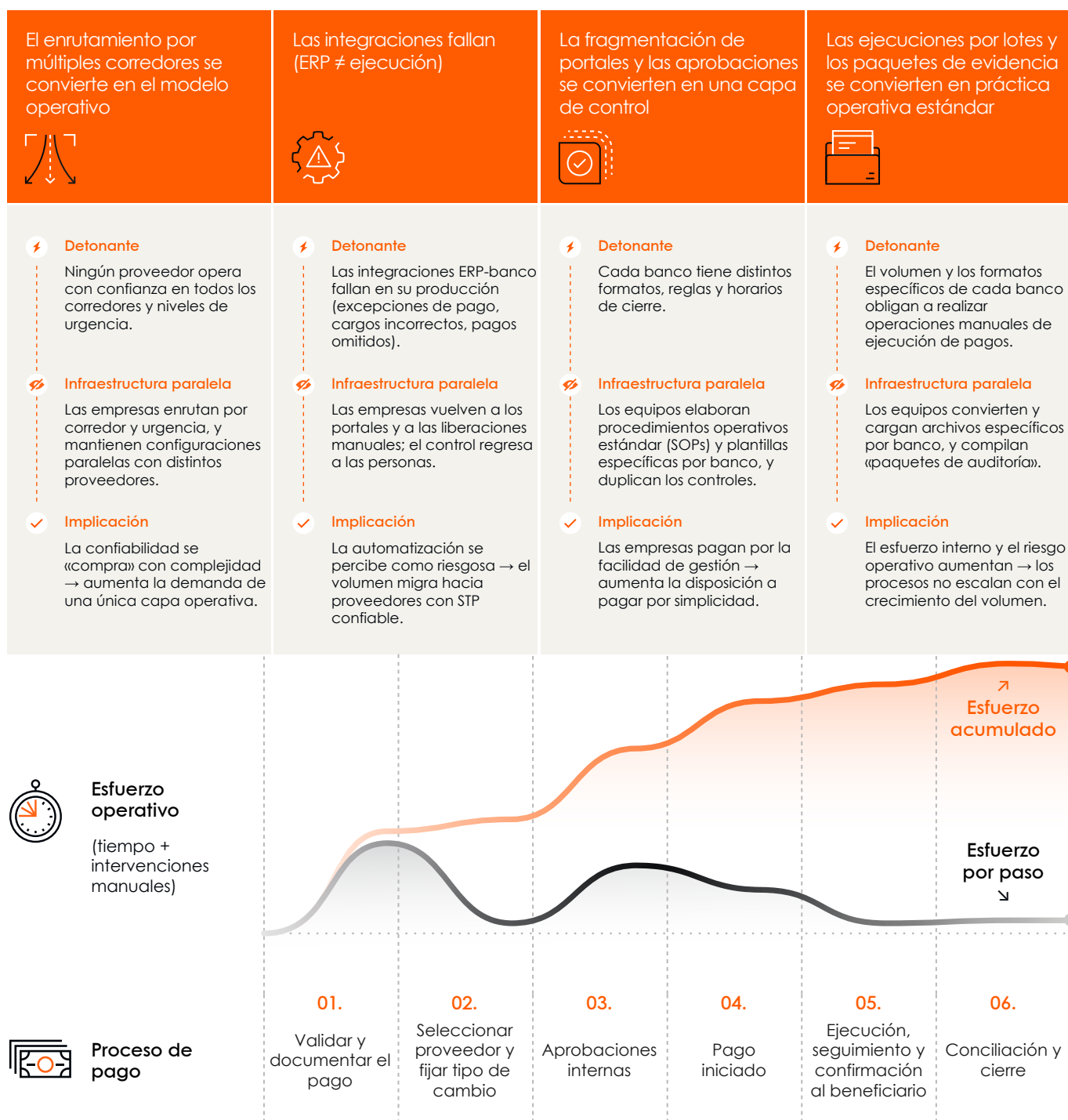
La infraestructura paralela surge porque los pagos transfronterizos rara vez se resuelven en un único flujo de trabajo continuo. Las empresas describen tener que volver a cargar los datos del pago en los portales, validar de forma manual la información del beneficiario, preparar y reenviar documentación de respaldo, coordinar aprobaciones entre equipos y reclamar actualizaciones de estado, porque «enviado» no es lo mismo que «acreditado». En la práctica, la fragmentación de los sistemas deja la coordinación en manos de la PYME.

Ese trabajo oculto consume tiempo, aumenta el riesgo de errores y termina influyendo en la elección del proveedor. Cuando un pago requiere investigación, la carga se extiende a varios equipos y la resolución puede demorar días. Como consecuencia, las empresas empiezan a valorar la facilidad de gestión, la resiliencia y la visibilidad tanto como el precio. La infraestructura paralela no es una simple fricción en los márgenes: es uno de los factores que convierten una mala experiencia transfronteriza en un cambio de proveedor.



Este gráfico ilustra los patrones recurrentes de infraestructura paralela observados en América Latina, y muestra cómo el esfuerzo operativo se va acumulando a lo largo del circuito de pago a medida que las empresas compensan flujos de trabajo fragmentados, integraciones débiles y una visibilidad inconsistente.

### Cómo se construye la infraestructura paralela a lo largo del proceso de pago



Patrones ilustrativos basados en entrevistas cualitativas. Las curvas son conceptuales (no están a escala) y representan el esfuerzo operativo relativo a lo largo del proceso; la intensidad varía según el corredor, el banco, el tipo de pago y los requisitos de documentación.



# Infraestructura paralela por mercado: distintos detonantes, la misma carga manual



En México, Brasil y Colombia, la infraestructura paralela adopta formas distintas, pero el patrón se repite: cuando los pagos transfronterizos están fragmentados, las PYMES terminan construyendo su propia capa operativa para ellos.



## Conclusiones

La infraestructura paralela no es una simple fricción en los márgenes del circuito de pago. En muchas empresas, se convierte en el verdadero sistema operativo con el que se gestionan los pagos transfronterizos. Una vez que las empresas comienzan a pagar por facilidad de gestión, resiliencia y claridad por fuera del banco, el volumen queda más expuesto a la competencia.

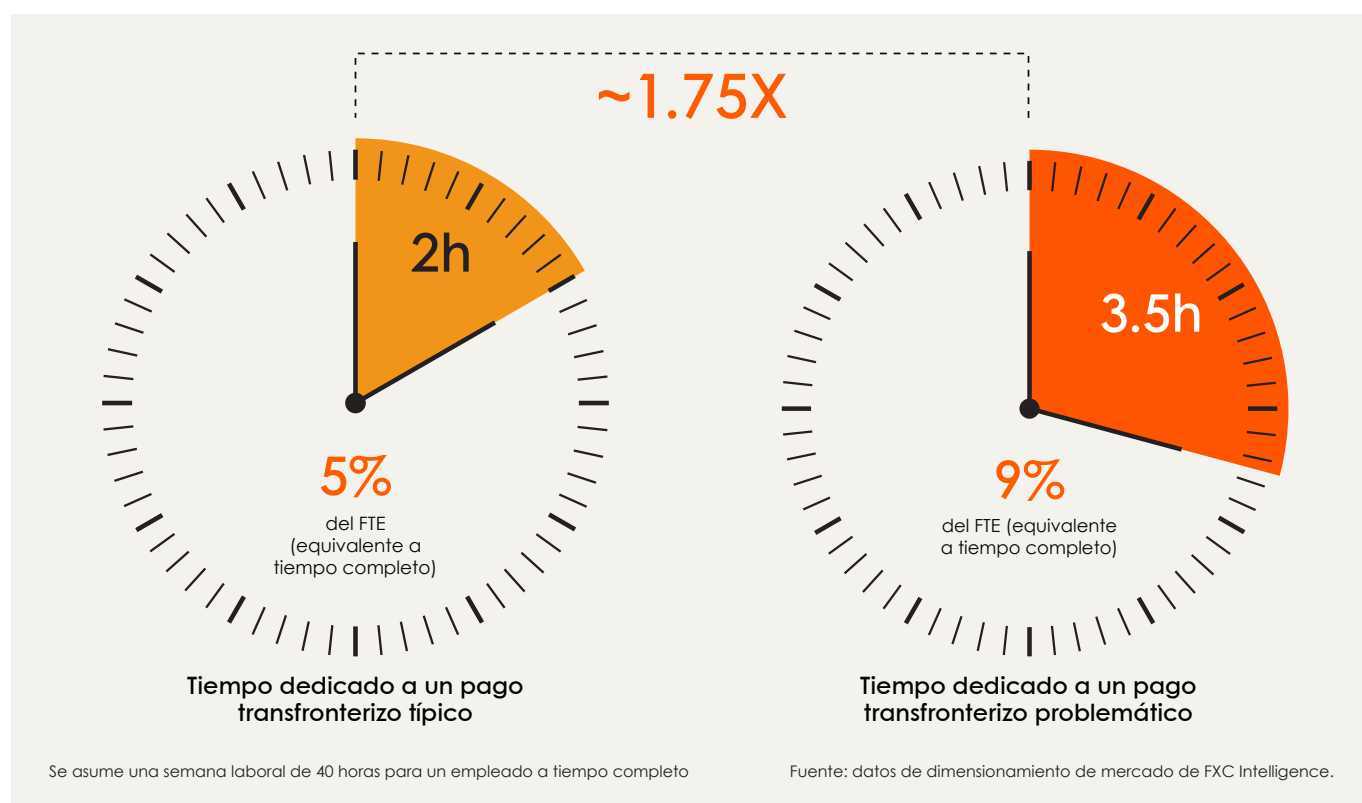


## El costo del trabajo oculto: el esfuerzo manual consume capacidad y aumenta el riesgo de cambio de proveedor

La carga de tiempo es importante porque captura algo que las comisiones por sí solas no reflejan: cuánto esfuerzo interno consume un pago. Una transferencia transfronteriza de rutina ya involucra múltiples roles, aprobaciones y verificaciones. Cuando un pago requiere investigación, esa carga se extiende al seguimiento del estado, las correcciones, la gestión de proveedores y el escalamiento interno. El costo no es solo tiempo de trabajo: es el flujo de trabajo interrumpido y la atención gerencial que se desvía de la planificación, el abastecimiento y la gestión de efectivo. En nuestro panel de PYMES, las empresas reportan alrededor de **2 horas** para un pago típico y cerca de **3,5 horas** cuando un pago se vuelve problemático.<sup>4</sup> Sobre una semana laboral de 40 horas, eso equivale a aproximadamente el 5% y el 9% de la capacidad semanal de un empleado de tiempo completo: lo que parece una tarea operativa menor termina drenando una porción significativa de los recursos internos.

**Conclusión: cuando las PYMES se ven obligadas a construir su propia capa operativa en torno a los pagos bancarios, empiezan a valorar a los proveedores que les reducen el trabajo, los errores y el escalamiento, aunque no sean su banco principal.**

### Tiempo dedicado a los pagos transfronterizos



<sup>4</sup>«Típico» y «problemático» hacen referencia al tiempo de gestión interna de las PYMES, no al tiempo de liquidación bancaria.





## El costo de la incertidumbre: cuando no saber convierte los pagos en un problema de capital de trabajo y de gestión de proveedores

El costo más dañino en los pagos transfronterizos de las PYMES no suele ser la comisión en sí. Es la carga operativa de no saber. Cuando las empresas no pueden responder preguntas básicas —cuándo llegarán los fondos, cuánto llegará efectivamente y cuál será el costo total de la operación— se ven obligadas a adaptarse a la incertidumbre en lugar de resolverla. A esto lo denominamos el costo de la incertidumbre.

En nuestro panel de PYMES, esta incertidumbre es tan frecuente como significativa. Alrededor del **55%** reportó casos en los que el monto neto recibido no cubría el valor total de la factura. El **51%** declaró que paga a sus proveedores por adelantado o anticipa el pago porque los horarios de cierre y los plazos publicados no son suficientemente confiables como para garantizar el cumplimiento de las fechas de vencimiento. Y el **75%** afirmó que no saber cuándo llegan los fondos afectó directamente su capital de trabajo y los obligó a mantener saldos adicionales, ingresar más dinero del necesario en las cuentas, gestionar fondos inmovilizados o constituir reservas para reducir el riesgo de conciliación.



Esta incertidumbre no es solo una percepción. El informe de Mastercard de 2025 también detectó demoras atípicas y pagos fallidos en varios corredores.

Por eso la incertidumbre se comporta como un costo. Antes de llevar a un cambio de proveedor, dispara una serie de conductas defensivas. Las empresas pagan antes de tiempo, cubren posibles faltantes, tranquilizan a sus proveedores, rastrean el estado de las operaciones y escalan internamente porque el proceso de pago en sí no genera suficiente certeza. Ese costo se materializa en presión sobre el capital de trabajo, fricción con proveedores, riesgo reputacional y tiempo del personal absorbido por la gestión de excepciones que debería ser destinado a la ejecución.

Con el tiempo, esto modifica la elección del proveedor. Muchas empresas están dispuestas a aceptar un margen cambiario menos favorable si el resultado es previsible, el avance del pago es visible y el proceso es claro. Esto coincide con el estudio global de Mastercard de enero de 2026, realizado sobre 1100 PYMES y empresas medianas en 11 mercados, que concluyó que la confianza (35%), la velocidad (34%) y la transparencia (28%) pesan más que el costo a la hora de elegir un proveedor. En ese sentido, la incertidumbre no solo complica la gestión de los pagos transfronterizos. Cambia lo que significa «mejor».



**«Si hay un error, el banco no me avisa. Simplemente no le paga a mi proveedor.»**

Responsable de operaciones,  
importadora brasileña mediana



## Dónde entra la incertidumbre en el proceso de pago



### ¿Cuándo llegará?

- Detonante**  
Los plazos de liquidación varían según el corredor, los horarios de cierre y la gestión durante el proceso.
- Incertidumbre**  
Los equipos no pueden dar una fecha estimada de llegada confiable, ni siquiera después de que el pago fue «liberado».
- Implicación**  
Las empresas pagan por adelantado y constituyen reservas → el capital de trabajo queda inmovilizado; aumenta el riesgo de envío.



### ¿Cuánto recibirán?

- Detonante**  
Las comisiones de bancos intermediarios, las deducciones, el margen cambiario y las retenciones locales pueden surgir de forma tardía.
- Incertidumbre**  
El monto neto que recibirá el beneficiario no es previsible al momento de iniciar el pago.
- Implicación**  
Los faltantes generan disputas y refuerzos de pago → las empresas cubren posibles faltantes o mantienen reservas de liquidez.

## El costo de la incertidumbre



### ¿Cuánto nos va a costar?

- Detonante**  
El costo total está fragmentado entre comisiones, precio del tipo de cambio y cargos específicos por corredor.
- Incertidumbre**  
Los equipos de finanzas no pueden proyectar el costo total real por pago ni por corredor.
- Implicación**  
La planificación presupuestaria se debilita → las empresas cubren previamente las cuentas o eligen rutas «más caras pero previsibles».

### ¿Qué va a fallar esta vez?



- Detonante**  
Pequeñas inconsistencias en datos o documentación, o casos límite de cumplimiento, pueden generar excepciones en los pagos.
- Incertidumbre**  
Los equipos anticipan bloqueos, rechazos y demoras, pero no saben en qué punto del proceso se producirá el fallo.
- Implicación**  
La conducta defensiva se vuelve norma → las escalaciones generan tensión con proveedores y requieren atención de la dirección.



## Proceso de pago

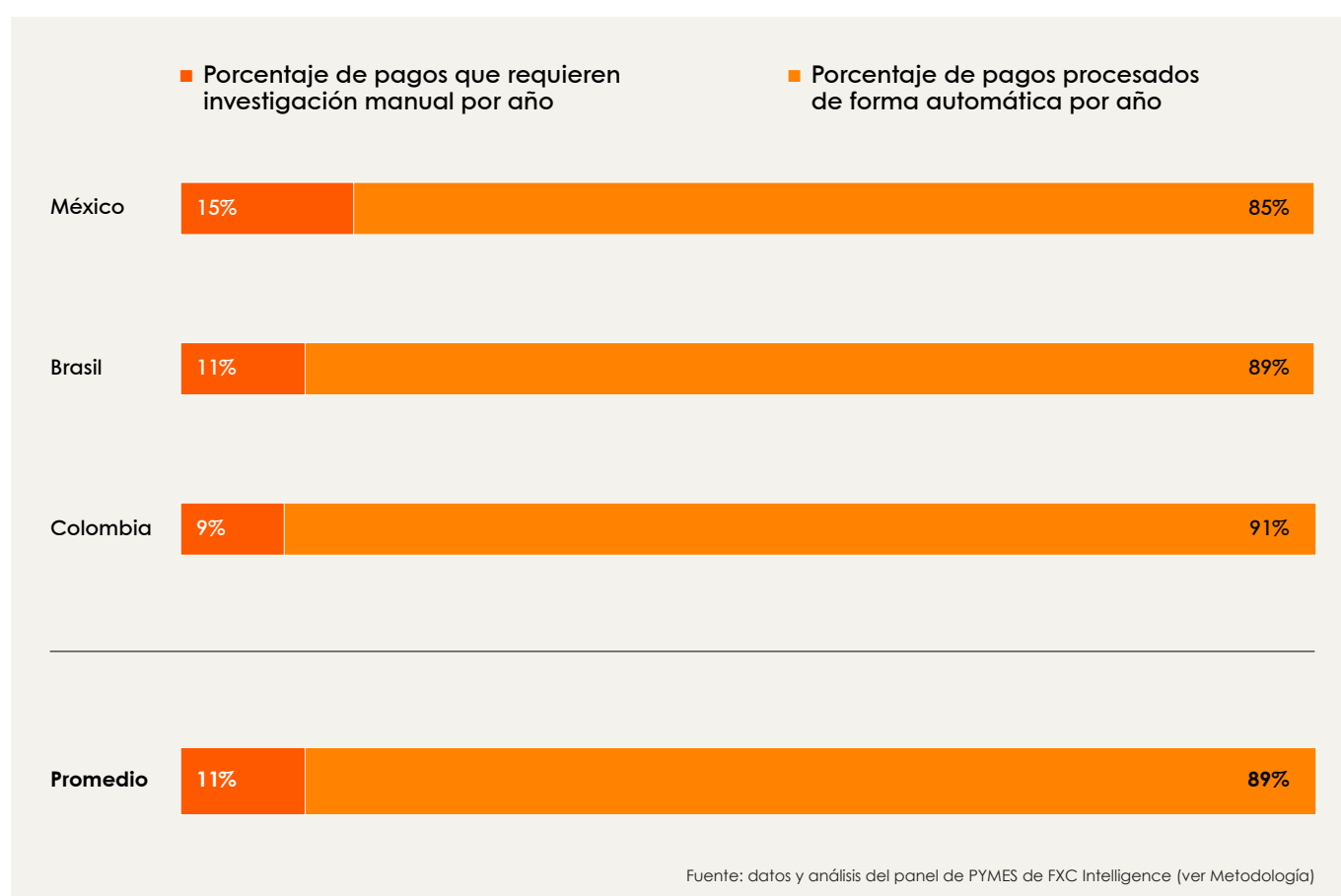


## Excepciones en el pago: cuando la incertidumbre se convierte en riesgo operativo

Una minoría de pagos puede concentrar la mayor parte de los problemas. Aproximadamente, uno de cada nueve pagos transfronterizos (el 11%) requiere investigación manual: seguimiento del estado, corrección de errores, resolución de demoras y gestión de excepciones. Son estos pagos los que desencadenan escalaciones con proveedores, situaciones de emergencia internas y comportamientos de prueba hacia proveedores alternativos.

Una tasa de excepciones de un dígito alto puede parecer manejable en términos agregados pero, a nivel operativo, no lo es. Cada pago problemático puede involucrar a varios equipos en tareas de revisión, documentación, gestión de proveedores y corrección. Son precisamente estos momentos en los que la confianza es más frágil y en los que el desempeño en pagos transfronterizos resulta más fácil de comparar.

### Procesamiento de pagos



# El costo de la incertidumbre por mercado: reservas, seguimiento y prueba de proveedores



En México, Brasil y Colombia, el costo de la incertidumbre se manifiesta de formas distintas, pero el patrón es el mismo: cuando no se puede confiar en los plazos, el monto neto recibido o el avance del pago, las PYMES compensan con reservas, seguimiento constante y diversificación de proveedores.

## México. «Aprobado y liberado» no es lo mismo que liquidado

### Brecha de incertidumbre

El equipo cree que el pago fue aprobado y liberado, pero luego descubre que la transferencia no está reflejada en el sistema bancario.

### Qué ocurre

Las pequeñas diferencias —de centavos, decimales o inconsistencias en las unidades— generan rechazos y reprocesos; los cargos tardíos o los cambios arancelarios crean inconsistencias aduaneras.

### Consecuencia para el negocio

Las demoras se extienden de días a semanas, la mercadería queda retenida en la frontera, los costos de flete urgente aumentan y el riesgo de producción crece cuando los insumos críticos están bloqueados.

### Qué marca la diferencia

la previsibilidad en los plazos y en el monto neto recibido cobra mayor importancia porque las llamadas de confirmación al proveedor se convierten en el único control de estado confiable.

## Colombia. «¿Salió?» no es la pregunta correcta

### Brecha de incertidumbre

El pago puede haber salido, pero la empresa aún no puede saber con certeza qué ocurrió después de la ejecución, cuánto se espera que llegue ni qué deducciones se aplicaron en el camino.

### Qué ocurre

Los movimientos cambiarios y los pequeños cargos de bancos intermediarios son invisibles al momento de iniciar el pago, y la variabilidad en los plazos de liquidación hace que el seguimiento reiterado se vuelva habitual.

### Consecuencia para el negocio

La carga se extiende más allá de la tesorería e impacta la confianza con proveedores, la planificación presupuestaria, los procesos de cierre interno y la credibilidad de la dirección.

### Qué marca la diferencia

La visibilidad del pago después de la iniciación se vuelve decisiva. En este mercado, la pregunta clave no es «¿salió?» sino «¿qué ocurrió después de la ejecución y cuánto se espera que llegue?».

## Brasil. «Enviado» no es suficiente

### Brecha de incertidumbre

El pago parece haber llegado al banco del beneficiario, pero las comisiones específicas del corredor, las retenciones o las brechas de estado impiden que el equipo confíe en lo que realmente significa «enviado».

### Qué ocurre

Un pago puede desencadenar una investigación de dos semanas; una compra aprobada por USD 30.000 puede terminar costando USD 35.000 una vez que emergen impuestos, costos bancarios y comisiones; la confirmación inicial puede demorar 48 horas, mientras que la finalización de extremo a extremo se puede extender a casi dos semanas.

### Consecuencia para el negocio

Los equipos envían la evidencia de pago disponible y esperan a que el proveedor confirme la recepción o presente un reclamo. Esto convierte las brechas de trazabilidad en riesgo de relación con los proveedores.

### Qué marca la diferencia

La previsibilidad supera al mejor tipo de cambio cuando la confianza con el proveedor está en juego.

## Conclusiones

**Conclusión: cuando las PYMES no pueden confiar en los plazos ni en el monto neto recibido, la previsibilidad vale más que el precio.**

El costo de la incertidumbre no es un problema exclusivo de tesorería. Alcanza a la gestión aduanera, la continuidad de la producción, el aprovechamiento de descuentos, la confianza con proveedores y la credibilidad de la dirección. Cuanto más a menudo las empresas carguen solas con esa incertidumbre, más se inclinará la balanza hacia proveedores que ofrezcan resultados en los que se pueda confiar.





## Riesgo de principalidad: los bancos pueden mantener su posición como banco principal mientras su participación en pagos transfronterizos se erosiona en silencio

Los pagos transfronterizos suelen ser el primer producto que migra porque son más fáciles de separar del paquete bancario central que otros productos. La insatisfacción se hace visible aquí primero. Eso no significa que las PYMES abandonen automáticamente a su banco principal. En muchos casos, el acceso al crédito, la cobranza, la nómina y el alcance en el mercado local mantienen la relación central en pie. Sin embargo, los pagos transfronterizos pueden migrar de todas formas, incluso cuando la principalidad formal parece intacta; en otras palabras, el banco sigue apareciendo como proveedor principal mientras la participación de cartera se desplaza silenciosamente hacia otros proveedores.

Las entrevistas sugieren que este riesgo ya es visible. En nuestro panel de PYMES, el **90%** declaró que consideraría cambiar de proveedor de pagos transfronterizos. Entre quienes están abiertos al cambio, el volumen promedio que considerarían trasladar es de alrededor del **70%** de sus pagos transfronterizos. Incluso en los casos en que las empresas describen a un banco como su banco principal, una proporción significativa



del volumen transfronterizo ya se canaliza a través de proveedores no principales. Entre las PYMES dispuestas a trasladar sus pagos transfronterizos, el **95%** declaró que también consideraría trasladar otros servicios bancarios en los próximos 12 meses.

La investigación global de Mastercard de enero de 2026 sugiere que este no es un patrón exclusivo de América Latina: los bancos siguen siendo el proveedor principal de pagos transfronterizos para el 42% de las empresas, pero las fintechs ya atienden al 30% y se espera que sigan creciendo y que obtengan puntuaciones más altas en NPS (+49 frente a +37 de los bancos tradicionales).

Esto debe entenderse como un **riesgo de erosión de la participación de cartera**, no como una pérdida total e inevitable del cliente. La preocupación estratégica es que una ejecución deficiente en pagos transfronterizos genera un canal de fuga recurrente. Con el tiempo, el proveedor en quien una empresa confía para sus pagos internacionales más críticos tiende a convertirse en el proveedor alrededor del cual esa empresa organiza sus operaciones. Los bancos que defienden bien su posición en crédito y servicios domésticos, pero quedan rezagados en la experiencia de pagos transfronterizos, corren el riesgo de mantener el título de banco principal mientras otra parte se lleva silenciosamente los ingresos.

## Panel de PYMES



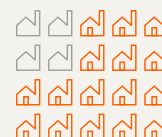
**90%**

consideraría utilizar otro proveedor



y trasladar **~70%**

del volumen de pagos transfronterizos



**95%**

consideraría trasladar otros servicios en los próximos 12 meses



# Riesgo de principalidad por mercado: la fuga comienza por comportamientos distintos



El riesgo de principalidad rara vez comienza con un cambio de proveedor drástico. Con mayor frecuencia, se inicia con pequeñas reasignaciones que se vuelven hábitos: un corredor urgente que se enruta por otro canal, un proveedor pagado a través de un especialista por razones de previsibilidad, o una empresa que mantiene su banco principal mientras utiliza un segundo proveedor para ganar confianza en sus pagos transfronterizos. Con el tiempo, esos hábitos pueden convertir una diversificación silenciosa en una erosión estructural de la participación de cartera.



**México.** La resiliencia se convierte en comportamiento de flujo dividido

**Detonante**  
Las interrupciones del servicio, la trazabilidad limitada y las ventanas de procesamiento reducidas hacen que depender de un único banco se perciba como riesgoso.

**Qué hacen las empresas**  
Mantienen varios proveedores activos y enrutan los pagos urgentes o de alto impacto a través del canal que ofrezca las mejores condiciones para una ejecución previsible.

**Qué migra primero**  
Los corredores sensibles al tiempo y los pagos a proveedores de alta consecuencia.

**Implicación comercial**  
Una vez que la resiliencia se gestiona a través de varios proveedores, el banco principal deja de ser el destino predeterminado para el volumen transfronterizo.



**Colombia.** Opcionalidad antes de la salida

**Detonante**  
El deterioro de la trazabilidad, el desempeño por corredor o las brechas funcionales aumentan el riesgo operativo incluso cuando la relación bancaria principal se mantiene.

**Qué hacen las empresas**  
Construyen estructuras de tesorería flexibles —como una entidad y una cuenta en Estados Unidos como centro de pagos transfronterizos— mientras los bancos locales actúan como nodos para la nómina y el gasto cotidiano.

**Qué migra primero**  
La evaluación de proveedores, el enrutamiento opcional y las decisiones de concentración de tesorería. No es un cambio inmediato y total hacia un nuevo proveedor.

**Implicación comercial**  
Si un proveedor ofrece mayor capacidad crediticia, herramientas de tesorería más sólidas o cobertura multinacional, los pagos transfronterizos pueden migrar primero y la participación más amplia en tesorería puede seguir después.



**Brasil.** La conveniencia supera a la lealtad

**Detonante**  
La experiencia en pagos transfronterizos es más fácil de comparar, y el proveedor más simple de usar suele ganar incluso cuando su precio es menos competitivo.

**Qué hacen las empresas**  
Mantienen los flujos domésticos y el crédito con su banco principal, pero derivan parte de los pagos transfronterizos a otros proveedores; en una relación, entre el 15% y el 25% de los pagos transfronterizos operaba por fuera del banco principal, mientras que entre el 75% y el 85% permanecía con él.

**Qué migra primero**  
Los flujos internacionales urgentes y aquellos donde la experiencia operativa es determinante.

**Implicación comercial**  
La lealtad en pagos transfronterizos pasa a basarse en la conveniencia, no en la institución. El proveedor con el cual resulta más fácil de operar empieza a ganar participación.

## Conclusiones

**Conclusión: los bancos pueden mantener su condición de banco principal en términos formales mientras pierden una participación significativa en pagos transfronterizos.**

Estos ejemplos no muestran un abandono masivo de las relaciones bancarias. Muestran algo más relevante a nivel comercial: una vez que las empresas descubren que los pagos transfronterizos se pueden modularizar, la principalidad se vuelve más fácil de erosionar en los márgenes. Ahí es donde el riesgo de principalidad comienza en la práctica.



## Pagos transfronterizos vs. banca central: los flujos internacionales son más fáciles de separar del paquete

Muchas PYMES permanecen ancladas a su banco principal para créditos, depósitos, nóminas y cobranzas. Los pagos transfronterizos son distintos: son más modulares, más sensibles a la experiencia operativa y más fáciles de reasignar corredor por corredor. Eso significa que un banco puede mantener formalmente su condición de «principal» mientras pierde en la práctica una participación significativa en pagos transfronterizos.

El riesgo estratégico no es, por lo tanto, la pérdida inmediata del cliente en su totalidad. Es la fuga silenciosa en un conjunto de productos que con frecuencia define cómo evolucionan las relaciones de tesorería más amplias. Cuando la experiencia en pagos transfronterizos sigue siendo opaca, con alta incidencia de excepciones en los pagos o con una carga operativa elevada, las PYMES pueden mantener intacta la relación central mientras trasladan progresivamente los flujos más sensibles a la experiencia hacia otros proveedores.



### Modelo de riesgo de principalidad: estimación de los ingresos expuestos por la fuga en pagos transfronterizos

El modelo de riesgo de principalidad acompaña este documento como una herramienta práctica, basada en la investigación cualitativa con PYMES del presente estudio, para hacer tangible este riesgo (ver Apéndice). Traduce los fallos en la experiencia en un insumo para la planificación comercial, al estimar los ingresos directos por pagos transfronterizos y divisas que quedan expuestos cuando las PYMES trasladan su volumen internacional a otros proveedores y, también, al señalar dónde puede seguir una exposición más amplia de la relación si la insatisfacción persiste. Esto es consistente con la lógica de análisis de mercado del propio documento, que enmarca incluso un desplazamiento de la participación del 1% como un movimiento de ingresos significativo. Por eso hasta los desplazamientos más modestos de participación importan: el análisis de mercado del documento muestra que los pequeños cambios en el comportamiento de enrutamiento se pueden traducir en una fuga significativa de ingresos por pagos y divisas.

El valor del modelo no radica en la precisión por sí misma. Radica en ayudar a los bancos a tratar la experiencia en pagos transfronterizos como algo medible y accionable: una fuente de defensa de ingresos, de eficiencia operativa y de estabilidad de la relación, y no como un problema de nicho.





## Modernización de la ejecución de pagos transfronterizos: reducir las excepciones en los pagos, la opacidad y el trabajo manual

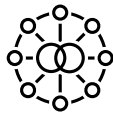
Las entrevistas apuntan a un cambio claro en la lógica de compra: para muchas PYMES, las decisiones en pagos transfronterizos están pasando de un enfoque centrado en el precio a uno centrado en la previsibilidad. Para los bancos y proveedores de pago, eso modifica el criterio competitivo. Ganar ya no depende solo de ofrecer cotizaciones competitivas. Depende de ofrecer una experiencia que sea visible, resiliente y liviana a nivel operativo como para que las empresas decidan consolidar sus operaciones en torno a ella.

A lo largo de las entrevistas, el estado futuro deseado es consistente: ventanas de liquidación previsible, trazabilidad de extremo a extremo, actualizaciones de estado más claras, iniciación de las operaciones más simple, montos netos recibidos más transparentes y resolución más rápida de excepciones en los pagos. Estas no son características de producto abstractas. Son las condiciones prácticas bajo las cuales las PYMES dejan de construir tanta infraestructura paralela alrededor de sus pagos transfronterizos.



Esto coincide con la investigación global de Mastercard de enero de 2026, que encontró que la trazabilidad de pagos (43%) y la detección de fraude (42%) son los servicios de valor agregado que las empresas más demandan.

Aquí es donde los bancos y los proveedores de pago necesitan una ruta de modernización más simple. Mastercard Move puede ayudar a los bancos y a los proveedores de pago a avanzar hacia ese estado futuro mediante la conectividad basada en API, el acceso a redes de pago locales, los servicios de validación y verificación de cuentas, las notificaciones al beneficiario, una mayor visibilidad del pago y una ejecución más previsible en los corredores disponibles. El valor no radica simplemente en mover dinero más rápido; radica en que haya un menor esfuerzo operativo, menos excepciones, una señalización más clara del monto neto recibido y una defensa más sólida de la participación de cartera de las PYMES en pagos transfronterizos.



### Cómo pueden los bancos modernizar la ejecución de pagos transfronterizos

- Conectividad basada en API + acceso a redes de pago locales
- Trazabilidad de extremo a extremo + visibilidad del avance del pago
- Servicios de validación y verificación de cuentas + notificaciones al beneficiario
- Orquestación estandarizada + reducción de transferencias fragmentadas entre sistemas
- Información clara de comisiones, tipo de cambio y monto neto recibido
- Ejecución en tiempo casi real en los corredores disponibles
- Menos intermediarios + mejor gestión de excepciones
- Cobertura amplia de red + puntos de acceso escalables



## Lo que las PYMES necesitan – lo que los bancos deben ofrecer – dónde puede intervenir Mastercard

Lo que las PYMES necesitan	Lo que los bancos deben ofrecer	Dónde puede intervenir Mastercard
Previsibilidad por encima del precio. Certeza sobre cuándo llegará el pago y cuánto recibirá el beneficiario.	Ventanas de liquidación consistentes y resultados más claros. Menos horarios de cierre, menos incógnitas «en tránsito» y expectativas de entrega más previsibles por corredor.	Conectividad basada en API + acceso a redes de pago locales. Infraestructura que permite el fondeo anticipado local, el acceso a redes de pago locales y una confirmación de extremo a extremo más sólida en todos los corredores, con menos incertidumbre en los plazos.
Control y visibilidad. Certeza sobre el estado del pago, la trazabilidad y la capacidad de gestionar excepciones sin necesidad de seguimiento constante.	Trazabilidad del proceso de pago. Estados más transparentes y confirmación más clara de recepción por parte del beneficiario (o señales accionables de excepción en el pago).	Trazabilidad de extremo a extremo + visibilidad de recepción por el beneficiario. Infraestructura que permite la trazabilidad de extremo a extremo, hitos de estado más claros y una confirmación más sólida de recepción, para que los bancos puedan ofrecer una experiencia transfronteriza más similar a la doméstica.
Menor carga operativa. Menos reingreso manual de datos, menos flujos de trabajo en portales y menos controles de infraestructura paralela.	Iniciación de operaciones simplificada y estandarización. Menos portales y formatos fragmentados; iniciación, aprobaciones y conciliación más simples.	Conectividad basada en API + orquestación estandarizada. Habilitadores que ayudan a los bancos a ofrecer un punto de acceso transfronterizo más consistente, reducir la fragmentación de portales y simplificar la iniciación y la conciliación sin reemplazar los sistemas centrales.
Menos sorpresas en el monto neto recibido. Mayor claridad sobre comisiones, deducciones y montos netos para el beneficiario.	Más transparencia del costo y del monto neto. Divulgaciones más claras y mejor previsibilidad del costo total por corredor y ruta de proveedor.	Información más clara de comisiones, tipo de cambio y monto neto recibido. Capacidades que permiten mayor visibilidad de comisiones, tipo de cambio y monto neto estimado. Así, se reducen deducciones inesperadas y disputas con proveedores.
Confiabilidad que protege las relaciones. Pagos que no pongan en riesgo la confianza con proveedores, los envíos ni la continuidad de la producción.	Resiliencia operativa y resolución más rápida de excepciones. Rutas de escalación claras, menos fallos y resolución más rápida cuando surgen problemas.	Menos intermediarios + mejor orquestación. Infraestructura que ayuda a los bancos a reducir los puntos de fallo, mejorar la gestión de excepciones de pago y aumentar la visibilidad al simplificar el recorrido de un pago a través de los corredores.
Una plataforma de confianza, no un servicio básico. Un proveedor que pueda escalar con el crecimiento y la complejidad del negocio.	Una experiencia que justifique la consolidación. Ejecución confiable y resultados previsibles que mantengan la participación de cartera anclada en el banco.	Cobertura amplia de red + puntos de acceso escalables. Apoyo a los bancos para modernizar la experiencia en pagos transfronterizos mediante un alcance de red escalable, múltiples puntos de pago y una plataforma que pueda crecer con la complejidad de las PYMES antes de que la migración se vuelva estructural.





## Reflexiones finales: la experiencia en pagos transfronterizos es ahora una cuestión de defensa de la relación

El mensaje central de esta investigación es claro. Para las PYMES en América Latina, los pagos transfronterizos siguen generando demasiado trabajo y demasiada incertidumbre. Lo que debería funcionar como un facilitador del negocio se comporta con demasiada frecuencia como un riesgo operativo. Las empresas compensan añadiendo controles manuales, constituyendo reservas de liquidez y canalizando los pagos de mayor riesgo a través de los proveedores en quienes más confían.

El estado futuro deseado no es complicado. Las PYMES quieren procesos de pago transfronterizo que se asemejen más a los pagos domésticos: menos puntos de contacto, actualizaciones de estado más claras y mayor visibilidad del pago, resultados más previsibles y resolución más rápida de excepciones. El objetivo no es la velocidad por sí misma. Es eliminar el trabajo evitable y reducir la incertidumbre que actualmente obliga a las empresas a construir sus propios sistemas de control alrededor de los pagos internacionales.

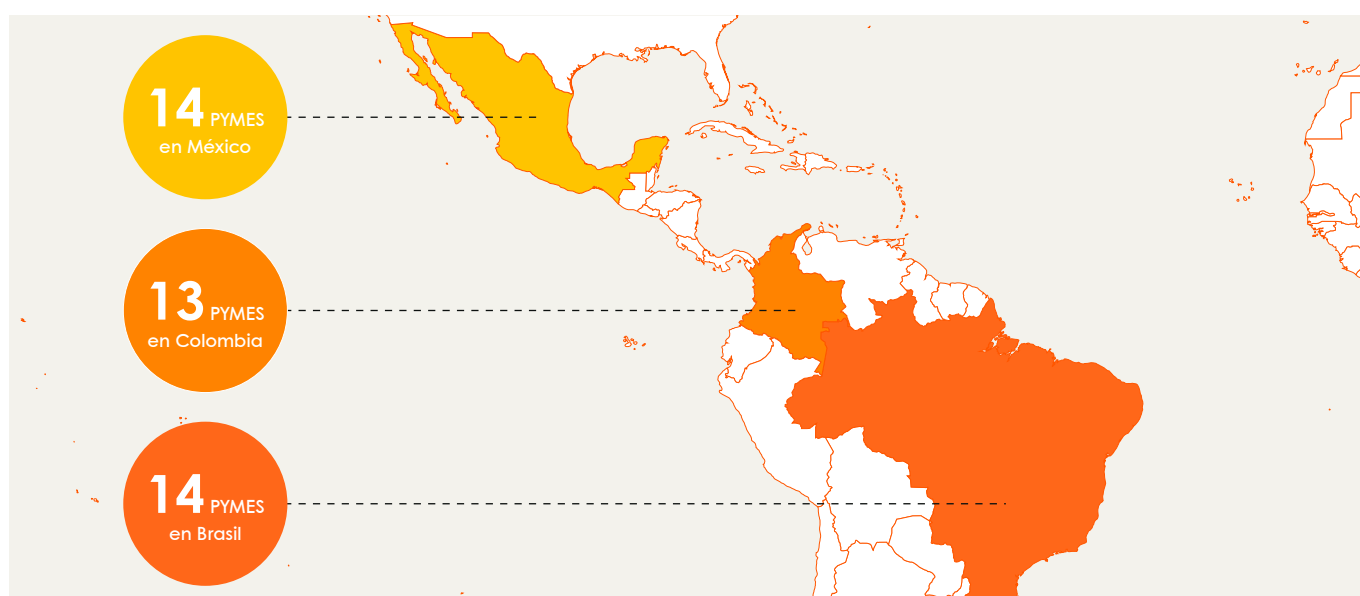
Para los bancos, esto convierte la ejecución de pagos transfronterizos en una cuestión de defensa de la relación. Es una de las pruebas más claras de si una institución puede defender su participación de cartera, reducir la fricción en el servicio y seguir siendo el socio de confianza de las PYMES a medida que crecen sus necesidades internacionales. Las instituciones que ganen en el segmento transfronterizo de PYMES no simplemente moverán dinero más rápido, sino que eliminarán el trabajo, la opacidad y la carga de gestión de excepciones que dificultan el crecimiento de las empresas a las que sirven. Los bancos y proveedores de pago se deben modernizar para defender su participación de cartera y profundizar sus relaciones.



# Metodología

Este informe se basa en la investigación cualitativa estructurada con PYMES en México, Brasil y Colombia, centrada en cómo se ejecutan los pagos transfronterizos en la práctica y dónde surge la fricción a lo largo del flujo de trabajo de extremo a extremo. El objetivo del estudio no fue únicamente identificar puntos de fricción en precios, velocidad y cumplimiento normativo, sino también comprender cómo esas fricciones se traducen en carga de trabajo interna, riesgo de relación con proveedores, elección de proveedor y consecuencias comerciales más amplias para la empresa.

Mientras el análisis de Mastercard de 2025 sobre pagos transfronterizos en América Latina cuantificó la fricción a través de pruebas con transacciones reales, esta edición se centra en cómo esas fricciones se experimentan a nivel operativo dentro de las empresas medianas.



La investigación fue diseñada como un programa de entrevistas con múltiples partes interesadas. Las entrevistas abarcaron roles involucrados en la iniciación, aprobación, ejecución, monitoreo y resolución de pagos transfronterizos tales como CEO, CFO, tesorería, finanzas, cumplimiento normativo, compras, operaciones y gestión de la cadena de suministro. Este enfoque tuvo como objetivo capturar el recorrido interno completo de un pago, en lugar de limitarse a una única perspectiva funcional.

## Cómo interpretar los datos

Se completó una muestra de n=41 entrevistas en los tres mercados. Salvo que se indique lo contrario, las métricas citadas en el informe son de carácter orientativo y se basan en la autopercepción de las PYMES entrevistadas. Los porcentajes del panel de PYMES se utilizan para destacar patrones recurrentes y señales de riesgo para la relación en áreas como el esfuerzo operativo interno, la gestión de excepciones y las expectativas de mejora del servicio, y no como referencias operativas auditadas.



## Marco de entrevistas

La guía de entrevistas fue revisada específicamente para sustentar los tres pilares narrativos centrales del informe:

- Infraestructura paralela
- Costo de la incertidumbre
- Riesgo de principalidad

Para facilitar un análisis consistente, la evidencia de las entrevistas también fue mapeada en torno a siete ejes temáticos:

- Transparencia de costos y tipo de cambio
- Velocidad y demoras en la liquidación
- Carga de cumplimiento normativo y documentación
- Experiencia de usuario interna y procesos operativos
- Adopción de proveedores alternativos
- Principalidad del cliente
- Puntos de fricción estratégicos

Esta estructura permitió al estudio pasar de relatos individuales sobre pagos específicos a patrones temáticos comparables entre mercados.

## Mapeo del proceso de pago

Una parte central de la metodología fue el mapeo del proceso de pago de extremo a extremo. Se pidió a los entrevistados que describieran un pago internacional típico desde la recepción de la factura hasta la confirmación por parte del proveedor y la conciliación. La conversación abarcó la recepción de la factura, la captura y validación de datos, las aprobaciones internas, el cumplimiento normativo y la documentación, la cotización o contratación del tipo de cambio, la iniciación del pago, el seguimiento del estado y la gestión de excepciones, y la confirmación del estado del pago y la conciliación.

En cada etapa, las entrevistas indagaron sobre las actividades más manuales, las principales fuentes de error o reproceso y el manejo entre equipos. Esto permitió al estudio identificar dónde se concentra la fricción operativa dentro de la PYME, no solo dónde se puede estancar la transferencia bancaria en sí.



## **Estimación de costos y carga de trabajo invisibles**

Además de la evidencia cualitativa, las entrevistas recopilaron estimaciones orientativas de la carga de trabajo interna. Se le preguntó a los entrevistados cuántas personas intervienen habitualmente en un pago transfronterizo, cuánto tiempo se dedica a la carga de datos, las aprobaciones, el cumplimiento normativo, la trazabilidad y la conciliación, y con qué frecuencia los pagos requieren seguimiento activo, reproceso o investigación.

A lo largo del informe, un «pago típico» hace referencia al tiempo total de gestión interna entre las distintas funciones de la PYME, no al tiempo de procesamiento bancario. Un «pago problemático» hace referencia a una excepción en el pago que requiere investigación, reproceso o seguimiento activo del estado, y no a una transferencia estándar que avanza por el proceso habitual. Estas definiciones se utilizan para distinguir la carga operativa del lado del negocio del desempeño del sistema de pagos en sí.

## **Elección de proveedor y principalidad**

La investigación también examinó cómo las empresas eligen entre bancos, fintechs y otros proveedores para sus pagos transfronterizos. Las entrevistas exploraron cuál es el banco principal de cada empresa, qué proveedor se prefiere para los pagos transfronterizos, por qué las empresas dividen el volumen entre distintos proveedores, qué desencadena la prueba de nuevos proveedores y qué llevaría a los entrevistados a concentrar más volumen transfronterizo —o una mayor proporción de sus servicios bancarios— en un único proveedor.

Esta parte de la metodología fue diseñada para evaluar no solo la insatisfacción con el servicio, sino también las implicaciones para la relación con los bancos actuales cuando el desempeño en pagos transfronterizos no alcanza las expectativas del cliente.



## **Análisis y síntesis**

Se revisó y sintetizó el material de las entrevistas en tres niveles: por el recorrido individual de cada empresa, por rol de los entrevistados y por país y temática. Los relatos ilustrativos y la síntesis por país se desarrollaron a partir de los testimonios de múltiples partes interesadas para mostrar cómo se manifiesta a nivel operativo la fricción en los pagos y qué consecuencias genera para la liquidez, las relaciones con proveedores, la carga de trabajo interna y la atención de la dirección.

Los resúmenes de hallazgos del informe reflejan patrones recurrentes observados a lo largo de las entrevistas. Cuando un punto refleja la experiencia de una única empresa en lugar de un patrón más amplio, se presenta como un ejemplo ilustrativo y no como una conclusión válida para todo el mercado.

## **Notas importantes sobre la interpretación**

Este estudio es de naturaleza cualitativa y orientativa. Está diseñado para evidenciar la experiencia concreta de las PYMES y las realidades operativas que subyacen a las dificultades con los pagos. No se debe interpretar como una medición representativa a nivel estadístico de todas las PYMES de América Latina, ni como una auditoría directa del desempeño de procesamiento de los bancos. Por el contrario, ofrece evidencia estructurada de cómo las PYMES experimentan la opacidad en la visibilidad de los costos, las demoras, la fricción en el cumplimiento normativo, los procesos manuales alternativos y la fragmentación de proveedores en sus pagos transfronterizos cotidianos.



# Apéndice: modelo de riesgo de principalidad

Para estimar el posible impacto comercial de una experiencia deficiente en pagos transfronterizos, Mastercard desarrolló un modelo de riesgo de principalidad. Este modelo ofrece un marco orientativo para estimar los ingresos en riesgo cuando las PYMES trasladan su actividad de pagos transfronterizos y divisas fuera de su proveedor bancario principal. Está concebido como una herramienta de planificación que ayuda a las instituciones financieras a dimensionar la exposición potencial tanto en los ingresos por pagos transfronterizos como en la relación más amplia con el cliente.

## Variables y estructura del modelo

El modelo combina datos bancarios y supuestos orientativos, que incluyen:

- Volumen anual de pagos transfronterizos
- Participación actual del banco en la cartera transfronteriza del cliente
- Ingresos anuales estimados por pagos transfronterizos y divisas
- Ingresos anuales estimados por la relación más amplia con el cliente
- Proporción estimada de la cartera transfronteriza que podría migrar si el cliente cambia de proveedor
- Efecto de arrastre esperado sobre la relación más amplia si la insatisfacción persiste
- Una puntuación de propensión para reflejar la probabilidad y el grado de migración

## Resultados e interpretación

El modelo estima:

1. Volumen transfronterizo esperado en riesgo
2. Ingresos transfronterizos esperados en riesgo
3. Ingresos esperados en riesgo por efecto de arrastre fuera del segmento transfronterizo
4. Total estimado de ingresos en riesgo

El modelo es de carácter orientativo y se debe utilizar como herramienta de planificación comercial, no como una proyección precisa. Su objetivo es ayudar a identificar dónde la fricción en pagos transfronterizos puede generar un riesgo más amplio para la relación con el cliente, y dónde las mejoras en velocidad, transparencia y experiencia de usuario pueden tener mayor valor comercial.

Para acceder a la plantilla del modelo de riesgo de principalidad y a los supuestos de referencia, póngase en contacto con los autores de este informe.



# Acerca de Mastercard Move y FXC Intelligence



## Mastercard Move

Mastercard Move forma parte del portafolio de capacidades de movimiento de dinero a nivel global de Mastercard. Le permite a bancos, empresas, instituciones financieras no bancarias, actores digitales y gobiernos —y a sus clientes— enviar y recibir fondos a nivel nacional y transfronterizo, a través de distintos tipos de pago.

Construido sobre las redes propietarias de Mastercard —tanto de tarjetas como de otros instrumentos de pago—, Mastercard Move ofrece experiencias de pago rápidas, seguras y transparentes que permiten a los clientes mover dinero con confianza y generar mayor valor a escala.



## FXC Intelligence

FXC Intelligence lleva la última década desarrollando conjuntos de datos en los mercados de activos fiat y digitales, y trabaja con muchos de los actores líderes del sector, lo que la posiciona de forma única para ofrecer claridad sobre la industria. Una parte central de esta ventaja son las relaciones directas de FXC con participantes del sector, como proveedores, bancos y plataformas, que le permiten acceder a datos de precios y transacciones no disponibles únicamente a través de fuentes públicas.

FXC está en una posición privilegiada para evaluar el mercado de pagos transfronterizos en su conjunto, ya que cuenta con cobertura de más de 250 actores a nivel mundial, acceso exclusivo a datos recibidos directamente de participantes del sector e inteligencia histórica que abarca precios y velocidades de transacción en más de 17.000 corredores en más de 175 países.

FXC también provee los datos subyacentes para los dos principales índices globales del sector de pagos transfronterizos: los KPIs del Consejo de Estabilidad Financiera para la hoja de ruta del G20 para la mejora de los pagos transfronterizos, y el índice Remittance Pricing Worldwide del Banco Mundial.



# Aviso legal

En la medida de lo posible, FXC ha verificado la exactitud de la información proporcionada por terceros, pero no acepta en ninguna circunstancia responsabilidad por inexactitudes que no hayan podido ser verificadas. Se espera que los lectores de este informe utilicen la información aquí contenida junto con otras fuentes y con prácticas de gestión sólidas. Por lo tanto, FXC no asumirá responsabilidad por pérdidas comerciales derivadas de decisiones de negocio tomadas en función del uso o la no utilización de la información proporcionada.

## Contacto



Matías Medina  
Head of Business Development LAC  
Mastercard Move  
matias.medina@mastercard.com



Ian Manns  
VP Global Indices  
FXC Intelligence  
ian@fxcintel.com

