

oney

YOUR MONEY YOUR WAY

PRESENTE Y
FUTURO DE
LOS MEDIOS
DE PAGO

3^º edición



Índice

Introducción _____ Página 3

1 Prólogo _____ Página 6

2 CLAVES DEL PRESENTE:
EL PULSO REAL DEL
ECOSISTEMA DE PAGOS _____ Página 9

3 FUERZAS QUE ESTÁN
TRANSFORMANDO
LOS PAGOS _____ Página 13

4 5 ESCENARIOS QUE
DEFINIRÁN LOS PRÓXIMOS
3 AÑOS _____ Página 17

5 PERSPECTIVA
DESDE ONEY _____ Página 23

Introducción

- Propósito del informe y metodología.
- Breve evolución del mercado de los métodos de pago.
- El BNPL, cada vez más elegido por las nuevas generaciones

Propósito del informe

La tecnología está redefiniendo la forma en que consumimos y pagamos, los hábitos financieros de las personas están experimentando una transformación sin precedentes, marcada por la rapidez de la digitalización, la aparición de nuevas soluciones de pago y la creciente demanda de comodidad y flexibilidad por parte de los consumidores. Comprender estos cambios se ha convertido en una prioridad para las empresas, las entidades financieras y también para los propios consumidores. En este contexto, Oney presenta su nuevo *Libro Blanco sobre el presente y el futuro de los medios de pago*, un documento que analiza las principales tendencias del sector, examina la evolución de los hábitos de consumo en España y aporta claves para que empresas y actores del sector puedan anticipar los cambios, aprovechar las oportunidades y contribuir a un ecosistema de pagos más innovador, seguro y sostenible.

El compromiso con la sociedad y con nuestros clientes son, para **Oney**, los ejes sobre el que construimos nuestra identidad y nuestra forma de hacer negocio. Desde el primer día, hemos entendido que

Nuestro papel no sólo se limita a ofrecer soluciones financieras, también a generar conocimiento, fomentar hábitos de consumo responsables y promover un desarrollo económico sostenible.

Este Libro Blanco es un amplio estudio que recoge diversos informes, una experiencia avalada en el sector y datos contrastados que aportan conocimiento y hacen posible este trabajo sobre información financiera y métodos de pago.



Breve evolución del mercado de los métodos de pago

Los métodos de pago han evolucionado rápidamente en los últimos años, adaptándose a los cambios en el comportamiento de los consumidores y a los avances tecnológicos. **Las tarjetas de débito y crédito siguen siendo la forma más común de pago, pero la digitalización ha impulsado el uso de pagos móviles, sin contacto y soluciones de pago instantáneo.** La aparición de nuevos servicios financieros, como los monederos digitales y el Buy Now, Pay Later (BNPL), refleja la creciente demanda de flexibilidad, rapidez y comodidad por parte de los consumidores.

El BNPL, cada vez más elegido por las nuevas generaciones

No hay duda de que los medios de pago son una realidad en constante evolución que impacta ya en la vida cotidiana de las personas, tanto a nivel personal como profesional, y en el día a día de las empresas. Prueba de ello es la creciente adopción de métodos de pago aplazado, como el BNPL (Buy Now, Pay Later), que permite **aplazar el pago de las compras de forma inmediata** solo facilitando una tarjeta bancaria sin necesidad de aportar documentación.

Según datos de nuestro último informe sobre los 'Hábitos de consumo de los españoles' el 37,1 % de los españoles ha utilizado este tipo de soluciones, el 23,8 % lo ha hecho en los últimos 12 meses, sobre todo los más jóvenes (32 %), así como las personas que viven en hogares con ingresos medios. Además, el 13,4 % de los españoles confiesa que lo ha utilizado, pero hace más de un año. Por el contrario, las personas de mayor

edad (73 %) y aquellos con altos ingresos (71,5 %) son quienes, en mayor medida, declaran no haber recurrido a este método.

La adopción de BNPL refleja cómo los consumidores buscan cada vez más flexibilidad y comodidad en sus pagos, lo que confirma la necesidad de que empresas y entidades financieras se adapten a estas preferencias emergentes.

Con este informe, desde **Oney** queremos invitar a todos los actores del sector a adoptar una mirada estratégica, anticipar las tendencias en auge, prepararse para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que trae consigo esta transformación. Solo a través de una visión proactiva y colaborativa será posible seguir liderando el cambio y consolidar un ecosistema de pagos europeo más innovador, seguro y sostenible





PRÓLOGO



En la última década, los medios de pago han atravesado una transformación profunda y acelerada, que ha remodelado por completo la manera en que consumidores y empresas realizan sus transacciones. La Unión Europea se encuentra inmersa en un proceso de digitalización creciente, reflejado en un mercado donde los pagos electrónicos en el comercio minorista superaron **1 billón de euros en 2023**, según [datos recogidos por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia \(CNMC\)](#). Este avance tecnológico y cultural se da en un contexto macroeconómico donde se espera un crecimiento moderado para la región —con un PIB real de tan solo 0,9 % en 2025 y 1,1 % en 2026—, acompañado por una inflación que supera la meta del 2 %, lo que favorece un entorno estable para la evolución de los medios de pago digitales. El papel de los medios de pago como motor esencial de la economía ha ido creciendo de manera significativa en los últimos

años. Esta relevancia no se debe únicamente a la banca tradicional, también responde a **la irrupción de nuevos actores y tecnologías que están revolucionando el sector**. Un análisis de **KPMG** proyecta que los ingresos globales derivados de servicios de pago para el sector bancario rondarán los **3.000 millones de euros en 2027**. Este crecimiento está estrechamente ligado a la digitalización masiva, impulsada por la adopción generalizada de soluciones como Apple Pay, Bizum, WeChat Pay (muy utilizado en China) o incluso **WhatsApp Business** una nueva función de la app de mensajería instantánea que permite a los comercios generar y compartir un código QR con un solo clic facilitando que los clientes completen la transacción dentro de la plataforma con el método de pago de su preferencia. El auge constante del comercio electrónico y el incremento en el uso de Internet han sido catalizadores fundamentales para esta expansión.

El [Global Payments Report 2024 de WorldPay](#) ofrece datos contundentes sobre esta tendencia global. Según el informe, **las billeteras digitales** -las llamadas wallets- se han consolidado como **el método de pago que más rápido crece y que ya lidera en popularidad a nivel mundial**. En 2023, las wallets representaron aproximadamente **el 50 % del gasto global en comercio electrónico**, lo que equivale a casi 3 billones de euros, y **un 30 % del gasto en puntos de venta físicos**, superando los 10 billones de euros. Sin embargo, este informe también destaca que **las tarjetas físicas no han desaparecido ni perdido relevancia**, por el contrario, siguen siendo un método de pago sólido y fundamental, con una presencia destacada en ambos entornos, el digital y el físico, evidenciando que **la coexistencia de métodos tradicionales y digitales seguirá siendo la norma en el futuro inmediato**.

Hemos elaborado este Libro Blanco para ofrecer una visión integral y actualizada del ecosistema de pagos en Europa, un sector en plena transformación que plantea tanto desafíos como oportunidades. Los medios de pago están viviendo un cambio estructural, el efectivo que durante décadas ha sido el método de pago predominante, está cediendo terreno frente a soluciones digitales que hacen las transacciones más rápidas, seguras y eficientes. Este **panorama dinámico está marcado por innovaciones tecnológicas como los pagos contactless, el uso de códigos QR, la biometría, las billeteras digitales, la Inteligencia Artificial y las monedas digitales de bancos centrales (CBDC)**, así como por la aparición de plataformas locales como Bizum.

Asimismo, **estos cambios no sólo transforman la tecnología, también la forma en que las entidades financieras y fintechs deben adaptar sus modelos de ne-**

gocio y la experiencia de usuario, respondiendo a consumidores cada vez más conectados, exigentes y con expectativas de soluciones personalizadas. Además, el ecosistema de pagos se ve influido por factores macroeconómicos y regulatorios, con la llegada de normativas como PSD3 y DORA, y por criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) que guían el desarrollo de nuevas soluciones. En conjunto, estas tendencias dibujan un sector en evolución constante, donde los roles se redefinen y surgen nuevos ecosistemas digitales.

En este contexto tan complejo y cambiante,

En Oney mantenemos un compromiso firme con la innovación y la seguridad de nuestros clientes, que consideramos pilares fundamentales para liderar la evolución del sector.

Invertimos continuamente en el desarrollo de soluciones tecnológicas que mejoran la experiencia del usuario, haciéndola más sencilla, rápida y cómoda, garantizando la protección de los datos y la fiabilidad de cada transacción. La confianza es un activo clave en la relación con nuestros clientes y, por ello, **diseñamos procesos ágiles y adaptados a sus necesidades reales, poniendo siempre al cliente en el centro de cada decisión y desarrollo**.

Para nosotros desde **Oney** es importante subrayar que **el futuro de los medios de pago no es una meta distante o un proyecto a largo plazo, sino una realidad en constante construcción que impacta ya en la vida cotidiana de las empresas y personas como tú**.

02

CLAVES DEL PRESENTE: EL PULSO REAL DEL ECOSISTEMA DE PAGOS

Indicadores macro que afectan directamente a los pagos



El ecosistema de pagos europeo se desarrolla en un marco económico caracterizado por un crecimiento lento y con la inflación relativamente estable. En este escenario de crecimiento moderado y tipos de interés todavía elevados, las entidades, **bancos y fintechs se ven obligados a optimizar costes y acelerar la transformación digital para mantener la competitividad y eficiencia.**

Este contexto influye directamente sobre el consumo y, por extensión, sobre los pagos. En definitiva, **la presión sobre el gasto de los hogares puede limitar el uso de medios de pago más sofisticados o costosos**, lo que lleva a los consumidores a buscar cada vez más eficiencia, seguridad y conveniencia en sus transacciones. Así, los pagos digitales y móviles, que sean más agiles y que conlleven menos complicaciones, se establecerán como la solución más práctica ante estas condiciones económicas.



Según el informe '[El futuro del e-commerce en España](#)', realizado por Veepee junto a IESE Business School y Kantar, el **60 % de los Millennials, con edades comprendidas entre los 31 y los 45 años, declara comprar más que el año pasado**. Este incremento desciende a medida que aumenta la edad: así, entre la **Generación X (46-60 años)** el incremento es del 49%, mientras que en el caso de los Baby Boomers (61-75 años) el aumento es del 41 %.

El perfil del consumidor europeo muestra diferencias generacionales claras en el uso de pagos.

Los Millennials y la Generación Z lideran la adopción de soluciones móviles y digitales,

valorando especialmente la conveniencia de wallets, la biometría y experiencias omnicanal que integren de manera fluida distintas plataformas y dispositivos. De acuerdo con este informe, en la actualidad hay **más de 1.000 millones de usuarios de monederos móviles en todo el mundo**, reflejo de la adopción masiva de pagos sin contacto mediante smartphones, wearables (dispositivos electrónicos que se llevan

puestos en el cuerpo, como por ejemplo las pulseras o los anillos) y otras tecnologías personales.

Los usuarios más jóvenes esperan **experiencias de pago rápidas, seguras y con la menor dificultad posible**. Valoran funcionalidades como la tokenización (proceso de convertir un activo como dinero, acciones o inmuebles, o un dato sensible como el número de una tarjeta en un token digital), pagos invisibles integrados en apps de comercio electrónico o transporte, y notificaciones inmediatas de transacciones. **La personalización y la capacidad de control sobre sus finanzas en tiempo real** son también elementos decisivos para su fidelización.

En contraste, los **consumidores de generaciones mayores mantienen hábitos más tradicionales** y muestran cierta reticencia a la adopción de nuevas tecnologías. Esto obliga a **bancos y fintechs a segmentar sus ofertas, creando interfaces simples y accesibles para usuarios senior**, mientras ofrecen opciones más avanzadas y flexibles a los clientes jóvenes y urbanos. Esta dualidad **genera un ecosistema de pagos híbrido, donde la innovación tecnológica debe coexistir con la inclusión y la facilidad de uso**.

Evolución de la cuota de mercado por tipo de medio de pago



El ecosistema de pagos en Europa está cada vez más diversificado y es cada vez más colaborativo. Los bancos tradicionales buscan modernizarse y crecer mediante adquisiciones o alianzas con fintechs, como muestran operaciones recientes como la compra de Ibercaja de Orange Bank.

En el primer semestre de 2025, las operaciones M&A (fusiones y adquisiciones corporativas entre dos o más empresas) de bancos hacia fintechs alcanzaron aproximadamente 1.100 millones de euros, el doble que el semestre anterior, aunque con un menor número de transacciones. Casos como la adquisición de Aion Bank y Vodeno por parte de UniCredit por 370 millones de euros evidencian la estrategia de apostar por tecnologías maduras para renovar plataformas bancarias.

Al mismo tiempo, **las fintechs y neobancos continúan proliferando. En 2024 se invirtieron 7.600 millones en 814 transacciones de financiación a fintechs europeas**, un crecimiento interanual del 4,1 %. Plataformas como Revolut, con 52,5

millones de clientes en 30 países, y Adyen, proveedor global de soluciones de pago para bancos, muestran cómo los agentes digitales logran escalar mediante colaboraciones con la banca tradicional. Los proveedores de servicios de pago (PSP) y los agregadores tecnológicos impulsan además la llamada orquestación de pagos, integrando múltiples pasarelas en una misma solución para optimizar costes y cobertura geográfica.

Esta dinámica se traduce en **un mercado de pagos más fragmentado pero colaborativo**, con cierta consolidación de actores clave y un incremento de servicios especializados. **Los medios de pago digitales y móviles siguen ganando cuota frente al efectivo y los métodos tradicionales**, impulsados por la conveniencia, la seguridad y la creciente adopción por parte de consumidores jóvenes.

Para la gente joven, que quiere todo rápido y sin complicaciones, estos métodos ya no son solo una opción... son parte de su día a día.

03

**FUERZAS
QUE ESTÁN
TRANSFORMANDO
LOS PAGOS**

IA aplicada a pagos: automatización inteligente del riesgo y personalización máxima

La Inteligencia Artificial ha dejado de ser una promesa para convertirse en una herramienta esencial en todo el ciclo del pago. Su adopción crece rápidamente y está transformando el sector en varios aspectos clave.

Por un lado, la IA permite analizar en tiempo real miles de variables y patrones de comportamiento, lo que hace posible detectar intentos de fraude con mucha más precisión que los sistemas tradicionales basados en reglas fijas. También optimiza la evaluación del riesgo de crédito o impago en productos como Buy Now, Pay Later (BNPL), preautorizaciones o límites dinámicos de tarjetas, adaptando las decisiones al contexto de cada usuario. Esto se traduce en menos fraude, mayor eficiencia operativa y una reducción de los falsos positivos, es decir, de los casos en los que una transacción legítima se bloquea por error o requiere verificaciones adicionales. Aunque estos ajustes puedan parecer una molestia puntual, permiten que los modelos aprendan y mejoren su precisión con el tiempo, evitando bloqueos innecesarios y reforzando la seguridad de las operaciones.

Además, gracias al aprendizaje automático de la IA, los sistemas de pago pueden adaptar la experiencia del usuario en tiempo real. Solo se añaden pasos de verificación cuando el nivel de riesgo lo requiere, los métodos de pago se recomiendan en función del historial y las preferencias del cliente, y los procesos de validación se reducen al mínimo, llegando en algunos casos a ser prácticamente invisibles.

El resultado es una experiencia de pago más fluida, rápida y segura, que mejora la satisfacción del usuario y aumenta las tasas de conversión, especialmente en entornos móviles y aplicaciones.

Por último, el despliegue de IA en pagos plantea también importantes desafíos en temas de privacidad y protección de datos: ambas prioritarias, con un marco normativo que en Europa está marcado por el RGPD, que regula la gestión y almacenamiento de datos personales, por PSD3, que introducirá nuevas medidas para la autenticación y el intercambio seguro de información entre entidades; y por la futura Ley de Inteligencia Artificial, que establecerá criterios para el uso ético y no discriminatorio de los algoritmos.

A pesar de ello existen riesgos. Uno de los principales es la introducción de sesgos en los modelos algorítmicos, que pueden derivar en decisiones injustas o discriminatorias, afectando a la aprobación, denegación o condiciones de una transacción. Para mitigarlo, es esencial aplicar mecanismos de auditoría y validación continua que verifiquen la imparcialidad de los modelos en entornos reales. Es decir, supervisión, supervisión y supervisión.

El equilibrio entre innovación, seguridad y confianza será decisivo para que la Inteligencia Artificial siga impulsando el ecosistema de pagos de forma sostenible



Tiempo real y pagos invisibles: hacia la transacción sin intervención

El consumidor actual busca rapidez y sencillez, y las soluciones de pago empiezan a responder a esta expectativa con propuestas de pago “invisible” e instantáneo. Este concepto engloba operaciones en las que el proceso de cobro ocurre de forma casi imperceptible para el usuario, como en tiendas inteligentes al estilo de Amazon Go, donde la compra se carga automáticamente al salir del establecimiento, o mediante comandos de voz en smartphones y dispositivos IoT (dispositivos que se conectan a internet).

En paralelo, los pagos en tiempo real (Real-Time Payments, RTP) y los modelos Request-to-Pay (R2P) ganan tracción. Los pagos SEPA instantáneos permiten transferir fondos en segundos, 24/7, aunque su penetración en Europa todavía es limitada. De acuerdo con el [informe anual 2024 de Iberpay](#)

en 2024, España lideró la adopción de transferencias inmediatas en Europa, con un crecimiento del 17,4 % respecto a 2023. Las barreras incluyen tarifas adicionales, gestión de riesgos y falta de familiaridad por parte del usuario. **Las reformas regulatorias en curso, junto con la llegada de PSD3, buscan impulsar este modelo y eliminar los sobrecostes que dificultan su expansión.**

Por su parte, Request-to-Pay introduce una capa de eficiencia para empresas y consumidores, y permite enviar solicitudes electrónicas de cobro con confirmación inmediata, lo que facilita pagos recurrentes como facturas de servicios o suscripciones. Este formato, integrado en apps bancarias y wallets, ofrece un control más directo y transparente sobre los flujos de dinero, adaptándose mejor al ciclo de vida de cada pago.

Ciberseguridad y confianza como ventaja competitiva



A medida que los métodos de pago se vuelven más digitales y automatizados, los riesgos en materia de ciberseguridad se intensifican. El aumento de ataques y fraudes, especialmente en pagos online y móviles, plantea un dilema: ¿cómo garantizar la seguridad sin estropear la experiencia de usuario?

Las soluciones tecnológicas actuales apuntan a un enfoque dual: **seguridad reforzada y mínima interrupción.** Entre las herramientas clave destacan la tokenización, que sustituye los datos sensibles por identificadores únicos, la biometría como método de autenticación y la Inteligencia Artificial para detectar patrones anómalos en tiempo real. **Estas medidas protegen contra fraudes, además de transmitir una sensación de confianza que puede convertirse en una ventaja competitiva para bancos y fintechs.**

En este contexto, **las billeteras digitales y los pagos A2A (cuenta a cuenta, como los que realizas con Bizum) están experimentando un fuerte impulso gracias a la banca abierta.** Ya representan cerca del 18 % del comercio electrónico europeo y ofre-

cen ventajas como menores costes y liquidación más rápida. Se prevé que, a medida que la autenticación móvil y la seguridad biométrica se integren, sustituyan progresivamente a las tarjetas en el entorno online.

Otros métodos emergentes, como los pagos sin contacto mediante NFC y códigos QR, han consolidado su presencia estos últimos años.

Actualmente, dos tercios de los consumidores planean aumentar su uso y más de un tercio de los usuarios de móviles en Europa escanea al menos un QR a la semana.

En el ámbito más innovador, wearables y pagos por voz perfilan un futuro sin soportes físicos, en el que la interacción manual desaparecerá en favor de transacciones integradas y automáticas.

04

5 ESCENARIOS QUE DEFINIRÁN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS



El ecosistema de pagos y servicios financieros se encuentra en plena transformación. En los próximos tres años, la combinación de nuevas regulaciones, avances tecnológicos y cambios sociales redefinirá la forma en que las personas y las empresas gestionan y utilizan el dinero. En este contexto, **se perfilan cinco escenarios clave que marcarán el rumbo de su evolución:**

Regulación y estándares: la era del cumplimiento inteligente

La regulación se consolida como uno de los motores más determinantes del cambio. En Europa, **la propuesta de la PSD3** (Payment Services Directive 3), presentada en 2023, **apunta a reforzar tanto la seguridad como la competencia en el ámbito de los pagos.** Entre sus principales medidas se incluyen: el intercambio obligatorio de información antifraude entre entidades, la validación más estricta de los IBAN para reducir errores y fraudes, una mayor protección de los derechos de reembolso de los consumidores y un impulso decisivo hacia un open banking más inclusivo, que garantice a los proveedores no bancarios el mismo acceso a las infraestructuras críticas. En paralelo, en enero de 2025 entró en vigor el **Reglamento DORA** (Digital Operational Resilience Act), que **estandariza la ciberseguridad y la resiliencia operativa de las entidades financieras en la Unión Europea.** Este marco obligará a bancos,

fintechs y proveedores de servicios tecnológicos a demostrar que pueden resistir incidentes graves sin interrumpir sus operaciones.

Además, a nivel global, la adopción definitiva de **ISO 20022 (2023–2024) como estándar de mensajería financiera** facilitará la interoperabilidad internacional -que sistemas de distintos países puedan trabajar juntos sin problemas- y el **procesamiento eficiente de pagos transfronterizos.** Sumado a la digitalización de valores y activos, se refuerza una tendencia hacia sistemas más interconectados, seguros y transparentes.

En conjunto, **las entidades tendrán que evolucionar hacia un cumplimiento inteligente, en el que el control regulatorio se convierta en ventaja competitiva:** más confianza, menos fricción y mayor capacidad de innovación responsable.

CBDC y pagos digitales soberanos: el euro digital en el horizonte

Las monedas digitales de banco central (CBDC) avanzan en Europa como respuesta tanto a la digitalización del dinero, como a la presión de criptomonedas privadas y stablecoins (criptomoneda diseñada para mantener un valor estable, normalmente vinculado a un activo de referencia como el dólar, el euro o incluso el oro). El proyecto de euro digital superó su fase de investigación en 2023, y a finales del pasado mes de octubre ha concluido satisfactoriamente el periodo de preparación, lo que apunta a una posible primera emisión en 2029, si la legislación pertinente se adopta en 2026 y la institución decide finalmente dar el paso definitivo.

Aunque esto no es un movimiento aislado, países como Suecia ya han iniciado ensayos prácticos de su e-krona, en colaboración con bancos comerciales, y se espera que otras autoridades monetarias europeas hagan lo propio.

A medio plazo, la presencia de CBDC podría redefinir la disponibilidad del dinero digital soberano, con implicaciones tanto para la banca (nuevos roles en la distribución y custodia) como para los consumidores (mayor seguridad, pero también importantes debates sobre privacidad).

El escenario más probable es que, hacia 2027, el euro digital conviva con otros medios de pago privados, en un modelo híbrido donde la confianza del sector público actúe como contrapeso al dinamismo privado.





Nuevas alianzas banca-fintech-comercio: un ecosistema más abierto

La frontera entre banca, fintech y comercio seguirá diluyéndose. La necesidad de responder a consumidores más exigentes y a una competencia globalizada acelerará la aparición de alianzas híbridas.

Por un lado, **los bancos tradicionales seguirán buscando en las fintech la agilidad que les falta en la creación de servicios digitales personalizados.** Por otro, el comercio -especialmente el electrónico- **se convertirá en un socio natural en modelos de pago integrados**, capaces de simplificar la experiencia y mejorar la conversión.

En este contexto ya se observan movimientos con plataformas de financiación integrada (embedded finance), donde el crédito, el seguro o el pago a plazos se ofrecen directamente en el punto de venta online. **A medida que las regulaciones (como PSD3) den más espacio a proveedores no bancarios, se abrirá un terreno fértil para la innovación conjunta.**

Así, el resultado será un ecosistema menos vertical, en el que **la propuesta de valor estará definida por la colaboración más que por la competencia directa.**

IA generativa y la experiencia financiera del futuro

La irrupción de la IA generativa promete transformar la experiencia financiera de forma radical.

Su impacto se sentirá en tres niveles. En primer lugar, **la atención al cliente será cada vez más personalizada**, con asistentes conversacionales con capacidad predictiva, que resuelvan dudas y anticipen necesidades financieras. Por otro lado, **la gestión del riesgo y el cumplimiento será cada vez más rigurosa**, realizando análisis avanzados de fraude en tiempo real, con explicaciones comprensibles para usuarios y reguladores. Por último, **el diseño de productos financieros, la simulación de escenarios y la creación de propuestas de valor será casi "a medida" para cada perfil.**

El auge del pago como servicio (PaaS) y plataformas integradas

La última gran tendencia es el avance del Payment-as-a-Service (PaaS), que permite a empresas de todo tipo incorporar capacidades de pago sin necesidad de construir infraestructura propia. Este modelo se expandirá de la mano de las plataformas integradas, donde pagos, financiación, fidelización y análisis de datos se ofrecen de manera conjunta.

El beneficio es doble: para las empresas, simplificación operativa y reducción de costes; para los usuarios, experiencias fluidas y sin complicaciones.

No obstante, este avance supone que se concentrará poder en un número reducido de proveedores tecnológicos, planteando interrogantes sobre competencia y soberanía digital.

Sostenibilidad y “pagos verdes”

Por otro lado, la sostenibilidad será un factor creciente, desde tarjetas fabricadas con materiales reciclados hasta soluciones que compensen la huella de carbono de cada transacción. En los próximos años podrían surgir estándares europeos de “pagos verdes”, que obliguen a entidades a reportar el impacto ambiental de sus sistemas. La clave será evitar el greenwashing, práctica en la que las empresas se presentan como más ecológicas o sostenibles de lo que realmente son para mejorar su imagen, y garantizar métricas transparentes y medibles.

En definitiva, los próximos tres años dibujan un futuro donde la regulación y la innovación tecnológica se entrelazan. Más que nunca, el sector financiero deberá ser ágil, colaborativo y capaz de innovar sin perder de vista la confianza y la resiliencia. Por eso, será clave concienciar y educar a la población para que entienda y abrace los cambios que vienen.



05

PERSPECTIVA DESDE ONEY

En un escenario marcado por la convergencia de regulación, tecnología y nuevas demandas sociales, Oney se plantea un rol activo, ser habilitador tecnológico, garante de confianza y motor de innovación responsable. Más que adaptarnos, buscamos liderar con una visión clara de futuro.

Creemos que el futuro de los pagos será invisible, inmediato y seguro.

Nuestra apuesta es avanzar hacia una digitalización integral que combine usabilidad universal con seguridad reforzada.

Desde el impulso de pagos móviles, wearables y biométricos hasta la migración completa a ISO 20022, la meta es construir un ecosistema preparado para todos los públicos. Una prioridad será desplegar plataformas de open banking maduras y APIs seguras, al tiempo que integramos capacidades de IA para automatizar la detección del fraude y personalizar experiencias. Esta ambición tecnológica solo será posible reforzando la ciberdefensa, en línea con la normativa DORA, y gestionando con transparencia los riesgos algorítmicos.

Además, tenemos claro que el futuro no se construye en solitario, la innovación en pagos exige colaboración. El estudio Navigating the payments matrix: Payments 2025 & Beyond de PwC señala que el 86 % de los líderes financieros considera que la cooperación banca–fintech es clave para escalar nuevos modelos. Nuestra visión pasa por tejer alianzas inteligentes, acuerdos de compartición tecnológica, alianzas estratégicas con startups especializadas y la participación en pla-

taformas compartidas como intermediarios de pago o consorcios blockchain. Para nosotros, la colaboración no es sólo una opción, es un acelerador de eficiencia y una garantía de interoperabilidad a gran escala.

La regulación marcará el terreno de juego, y nuestro papel es ir un paso por delante. En nuestra estrategia, la anticipación regulatoria es ventaja competitiva: la de convertimos en confianza para clientes y en credibilidad ante supervisores. Además, seguimos de cerca la evolución del euro digital y sus implicaciones para la inclusión financiera. Nuestro objetivo es ser parte activa de los pilotos europeos, aportando conocimiento y soluciones que hagan del dinero digital soberano una herramienta accesible para todos.

Asimismo, estamos convencidos de que la transición hacia los pagos del futuro debe ser también una transición verde. La creciente sensibilidad medioambiental de los consumidores nos impulsa a integrar criterios ESG en nuestras soluciones. Pero no se trata sólo de marketing, queremos medir, reportar y certificar la huella ecológica de nuestras infraestructuras de pago. La transparencia será nuestra mejor herramienta y el compromiso real con la sostenibilidad, nuestro valor diferencial.

Por otro lado, la segmentación y experiencia centrada en el cliente en un mercado diverso será clave. Para la Generación Z y los millennials, trabajamos en aplicaciones intuitivas, con interfaces de voz y autenticación biométrica. Para clientes de mayor edad, desarrollamos soluciones híbridas que combinan atención física y digital, con procesos sencillos y claros. Además, el análisis de datos nos permitirá ofrecer productos responsables, como un BNPL (Buy Now Pay Later) equilibrado y transparente, en la línea de lo que ya ofrece Oney, ajustando límites y condiciones de forma individualizada.

Finalmente, queremos reforzar la inclusión financiera, acilitando el acceso a pagos digitales a personas no bancarizadas mediante billeteras básicas y programas de educación financiera.

Mirando hacia el futuro, nuestra visión es clara, los medios de pago serán cada vez más inteligentes, integrados y proactivos, anticipándose a las necesidades del cliente y creando experiencias que no sólo faciliten la transacción, sino que construyan confianza, conveniencia y valor duradero en cada interacción.

En este nuevo panorama, no competimos contra fintechs o BigTech, competimos contra la desconfianza y la complejidad. Nuestra ambición es ser un habilitador tecnológico confiable, que combine la seguridad y solidez del sector bancario con la agilidad de las fintechs y la capacidad de escala de las grandes plataformas. Queremos ser el socio de referencia para quienes buscan un ecosistema de pagos innovador, seguro y sostenible. Así como ofrecerles a nuestros clientes toda la información y servicios adaptados a sus necesidades cumpliendo con nuestra responsabilidad social y haciendo hincapié en la importancia que tiene para nosotros su educación financiera.

En los pagos del futuro, la verdadera ventaja no será tener la mejor tecnología, sino conseguir que ésta se perciba lo menos posible, que sea fácil de utilizar, confiable y sólo se haga presente cuando el usuario la necesita. Todo un reto, ¿nos acompañas?



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Banco Central Europeo (BCE)
- Banco de España
- Banco Mundial - Inclusión financiera
- BOE
- 'Hábitos de consumo de los Españoles' Oney
- https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/Informesituacionfinancieraafamiliasyempresas/2024/S1/Fich/SituacionFinanciera_Informe_012024.pdf
- <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-4T23-20240704>
- <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/77773.pdf>
- <https://www.kpmg.es/tendencias/2024/07/futuro-pagos-bancos-oportunidades-mercado/>
- <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2025/04/memoria-aeb-2024.pdf>
- <https://www.pwc.es/es/financiero/medios-pago-2025-mas-alla.html>
- <https://www.tecalis.com/es/blog/psd3-que-es-directiva-servicios-pago-payment-servicios-directive-fintech-banca-financiero-open-finance>
- https://www.sistemapay.com/wp-content/uploads/2025/06/Informe_Anual_2024_Sistema_de_Tarjetas_y_Medios_de_Pago.pdf
- <https://www.iberpay.com/mediadownload/5x0nhmu2/informe-anual-iberpay-2024.pdf>
- <https://www.worldpay.com/en/global-payments-report>
- Navigating the payments matrix: Payments 2025 & Beyond de PwC
- SEPA Instant Payments: New Norm from 2025

oney
YOUR MONEY YOUR WAY