



Modelo y Estrategia de Negocio

Ver 2.1 diciembre 2022

—
2023 | 2025



**Banco PagaTodo S.A.,
Institución de Banca Múltiple**

■ Contenido

I	Razón de ser	03
II	Modelo de Negocio Actual	04
III	Líneas de Negocio	05
IV	Estrategia de Negocio 2021-2025	12
V	Estrategias Comerciales	15

■ Razón de Ser

Antecedentes

Mediante Oficio 100/022/2012 de fecha 18 de septiembre de 2012 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores comunica a PagaTodo Holdings, SAPI de CV la autorización para la Organización y operación de una Institución de banca múltiple a denominarse Banco PagaTodo, SA, Institución de Banca Múltiple.

Con escritos de fecha 1 de noviembre de 2013, 30 de enero y 7 de mayo de 2014 se solicitó autorización a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores el inicio de operaciones bajo la denominación Banco PagaTodo, SA, Institución de Banca Múltiple.

En respuesta a la solicitud y atendiendo a los antecedentes expuestos y considerando que Banco PagaTodo, SA, Institución de Banca Múltiple, acreditó en tiempo y forma el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, con fundamento en el artículo 46 Bis de la Ley de Instituciones de Crédito, se autorizó con Oficio número 510/16103/2014 de fecha 11 de agosto de 2014 el inicio de operaciones de Banco PagaTodo, SA, Institución de Banca Múltiple a partir de 18 de agosto de 2014.

Con escrito enviado a esa Comisión el 26 de agosto de 2014, se informó la conclusión con diversas autoridades y proveedores de los procesos necesarios para la operación, razón por la cual Banco PagaTodo, SA, está en posibilidad de iniciar operaciones el 1º de septiembre de 2014.

En adición a haber recibido la autorización para iniciar operaciones como Institución de Banca Múltiple, Banco PagaTodo obtuvo en septiembre de 2013 la autorización y certificaciones necesarias del Banco de México para ser Participante de SPEI y obtiene de Visa y MasterCard la categoría de Miembro Principal. Lo anterior, junto con la tecnología innovadora con la que cuenta, se posiciona desde entonces a Banco PagaTodo como un jugador diferenciado con activos muy difíciles de replicar por otros participantes del mercado.

A partir del 1 de septiembre de 2014, inicia operaciones Banco Pagatodo, SA con la visión de:

- Ser un Banco enfocado en la Inclusión Financiera de la Base de la Pirámide de la Población Mexicana.
- Ser una Institución innovadora en soluciones para usuarios de Medios de pago.
- Brindar la primera oportunidad de interacción con el sistema financiero a miles de comercios y millones de personas que actualmente viven su día a día solo con efectivo.

De esta forma, lograr incrementar la productividad de muchos comercios y negocios, al mismo tiempo generar bienestar para las familias que de ello dependan.

Modelo de Negocio Actual

Banco PagaTodo ha seguido estrictamente la estrategia que contiene el Plan General de Funcionamiento autorizado por CNBV en 2014 donde se establece que Banco PagaTodo buscará penetrar el mercado de medios de pago basado en una estrategia de colocación de dispositivos para aceptación de pagos con tarjeta bancaria principalmente en el mercado del pequeño comercio y la apertura de cuentas N1 y N2 en el segmento de población no bancarizado.

Para lograr lo anterior se han seguido estrictamente los lineamientos planteados en dicho plan, a finales de 2022 el banco está posicionado como un participante relevante en el mercado de pagos contando con capacidades únicas y procesos maduros para competir exitosamente en un mercado que seguirá creciendo.

En cualquier caso es necesario reconocer que los cambios que se han dado, tanto en el mercado como en el marco regulatorio, requieren ajustar estrategias para así alcanzar los volúmenes de operación objetivo.

- 1) Trayectoria de cumplimiento de la normatividad aplicable ante CNBV, BANXICO, CONDUSEF, IPAB, SHCP y otras autoridades competentes.
- 2) Compromiso de los socios de la Institución para aportar el capital adicional requerido para alcanzar las metas y cumplir con los requerimientos regulatorios.
- 3) Gobierno Corporativo y personal experimentado.
- 4) Fortalecimiento de las áreas de TI y Contraloría.
- 5) Procesos robustos de Prevención de Lavado de Dinero, Ciberseguridad, Riesgos y Control Interno.
- 6) Participante del Sistema de Pagos Interbancarios SPEI y CoDi operado por el Banco de México.
- 7) Conectado y certificado en las Cámaras de Compensación de eGlobal, PROSA, MasterCard y American Express con nuevas certificaciones para aceptar transacciones de Meses sin Intereses de grandes emisores y operación de restaurantes.

- 8) Participante de CECOBAN para compensación de Pagos Interbancarios y portabilidad de nómina.
- 9) Aplicación Móvil para abrir cuentas N2 en línea y operar cuentas N2 y N4.
- 10) Procesamiento acumulado de mas de 10 millones de transacciones como adquirente en 15,000 terminales punto de venta (cifra de terminales activas a diciembre de 2021) y más de 24 mil cuentas de captación.
- 11) Autorización de CNBV (en trámite) para operar la solución de Banca por Internet para personas morales.

■ Lineas de Negocio

BPT cuenta con tres líneas de negocio, denominadas "Emisor", "Adquirente" y "Tesorería", las cuales permiten diversificar las fuentes de ingreso y los riesgos a los que está expuesta la Institución, alineado con la estrategia de negocio en el corto y mediano plazo del Banco. Es importante clarificar que Banco PagaTodo no está autorizado para otorgar crédito comercial, de acuerdo con lo establecido en las Disposiciones para una institución de su tipo por lo que tampoco existen reservas preventivas de riesgo de crédito.

La línea **Emisor** se refiere a los productos de captación a la vista que BPT ofrece al público en general, en cuentas de depósito a la vista Nivel 2 y Nivel 4 para personas físicas como estas últimas también para personas morales.

La línea de negocio **Adquirente** se refiere a los contratos que se celebran con clientes, usualmente pequeños comercios y personas físicas con actividad empresarial, para el uso de terminales punto de venta (TPV) y terminales punto de venta móviles (TPVM) que se utilizan para recibir como medio de pago tarjetas de débito o crédito bancarias afiliadas a Visa, MasterCard y American Express. De igual manera Banco PagaTodo para los siguientes ejercicios se consideran también como clientes a Agregadores Adquirentes con alto volumen de transaccionalidad donde los márgenes por transacción son menores a los de las transacciones minoristas pero el volumen es significativamente más elevado.

La tercera línea de negocio es la **Tesorería**, la cual realiza la inversión de los recursos financieros con los que cuenta BPT. La normatividad aplicable a la Institución estipula que las inversiones de BPT únicamente pueden hacerse en títulos gubernamentales y bancarios.

La Tesorería obtiene recursos mediante la inversión del capital propio y los depósitos a la vista de los clientes, así como por la liquidación de las Cámaras de Compensación de las operaciones en las que BPT es adquirente.

Negocio Emisor

El producto más importante dentro de esta línea por la aceptación mostrada por los consumidores para este tipo de cuenta durante los últimos años es la cuenta nivel 2 de apertura remota,.

Por sus características, las cuentas de nivel 2, de bajo riesgo, expediente simplificado y hasta 3,000 UDIs de depósito mensual son de especial impacto para concretar los proyectos del país hacia la inclusión financiera, ya que son un producto de captación a la vista apropiado para desarrollar modelos de negocio enfocados a la población de bajos ingresos, clientes no bancarizados, e incluso población con residencia en zonas donde el único acceso al sistema financiero es a través de comisionistas o corresponsales bancarios.

En esta dimensión, en 2023 BPT concretará proyectos adicionales que se convertirán en un impulsor del crecimiento del negocio a través de la demanda indirecta que generan para abrir cuentas que cobran comisiones a sus titulares, estas comisiones están integradas principalmente por las de Manejo de Cuenta, que oscilan entre los 10 y los 30 pesos mensuales según el producto y las transaccionales, principalmente SPEI, con cobros de entre 1.00 y 2.00 pesos. La muy alta demanda de cuentas de depósito nivel 2 que ha generado la aparición en el mercado de Instituciones de Tecnología Financiera está reflejada en los modelos de ingreso de manera escalonada en los siguientes años y de manera directa las comisiones cobradas a los clientes titulares de dichas cuentas.





La cuenta Nivel 2 de Banco PagaTodo permite realizar transacciones a través de un móvil, de una tarjeta de débito o ser utilizada para pagos en establecimientos de comercio electrónico.

Es de destacarse el incremento gradual pero constante del número de cuentas asociadas y transacciones realizadas con el sistema CoDi que ha impulsado Banco de México lo que previsible un uso amplio de este mecanismo de pago gratuito en los siguientes años. La cuenta Nivel 2 de apertura remota es el producto ideal para absorber la demanda de pagos alrededor de CoDi. Banco PagaToda ha sido promotor principal en la iniciativa DiMo del gremio, que banco de México ha aprobado para impulsar los pagos entre teléfonos celulares asociados a cuentas Bancarias

Por la naturaleza de la cuenta bancaria, los clientes cuentan con la protección del seguro de depósitos del IPAB.

BPT está debidamente preparado para atender en parte esa demanda y está activamente buscando los mecanismos para hacerlo. Esta situación se reflejará en el aumento de la captación de recursos del público, a través del incremento en número de las cuentas de depósito a la vista, lo que representa un incremento en el monto del fondeo minorista para la operación del Banco e incrementará el cobro de las comisiones asociadas.

A la fecha el banco cuenta con cinco productos de captación:

<p>Cuenta Básica de Nómina</p> <p>Cuenta dirigida al público en general cuyos abonos mensuales no exceden el importe equivalente a 165 salarios mínimos y no tienen comisiones.</p>	
<p>Cuenta Básica Público en General</p> <p>Cuenta dirigida al público en general cuyos abonos mensuales no exceden el importe equivalente a 165 salarios mínimos y no tienen comisiones.</p>	
<p>Cuenta Ya Ganaste</p> <p>Es la cuenta dirigida al público en general cuyos depósitos en el transcurso de un mes calendario no podrá exceder el equivalente en moneda nacional a tres mil UDIS.</p>	
<p>Cuenta Útil</p> <p>Cuenta dirigida a personas físicas cuyos abonos de recursos no tendrá límites.</p>	

Cuenta Corporativa

Cuenta dirigida a personas morales cuyos abonos de recursos no tendrá límites.



Negocio Adquirente

El negocio Adquirente es actualmente el principal producto ofrecido por la Institución, a través de la colocación de terminales punto de venta (TPVs) en comercios minoristas y Agregadores Adquirentes.

Las TPVs son un canal de acceso necesario para promover la inclusión financiera, ya que complementan el ecosistema financiero permitiendo el uso de diversos medios para realizar compras y pagos, lo que reduce la necesidad de tener efectivo.

Así, el plan de negocios de Banco PagaTodo se encuentra alineado con los principales indicadores de inclusión financiera en los productos y servicios ofrecidos por la Institución.

En esta línea de negocio, las premisas consideran la continuación del esfuerzo de ampliación de la red de negocios que utilizan los dispositivos de BPT para realizar transacciones de cobro con tarjetas bancarias. Aunado a lo anterior, se propone el esfuerzo de las iniciativas de ofrecer los

8

servicios de adquirencia a la red de cadenas comerciales que ya son clientes del grupo en otro tipo de servicios y la adquirencia ofrecida a grandes corporativos comerciales, con lo que la línea de negocio se ampliará a nuevos segmentos de mercado. De igual manera Banco PagaTodo, para los siguientes ejercicios considera también como clientes a Agregadores Adquirentes con alto volumen de transaccionalidad donde los márgenes por transacción son menores a los de las transacciones minoristas pero el volumen es significativamente más elevado.

La coyuntura que genera el surgimiento de diversas empresas de tecnología financiera con vocación de Agregadores Adquirentes y el posicionamiento que BPT tiene en este mercado hace viable un crecimiento significativo del volumen operado y del ingreso a generar en el ejercicio 2023 y subsecuentes. Para estos fines BPT ha firmado contratos y certificado su operación con la cámara de compensación PROSA, en adición a los que tenía con eGlobal, para así ampliar su capacidad de compensación y liquidación de transacciones de pago con tarjeta. De igual manera durante 2021-2022 se obtuvieron las certificaciones necesarias para recibir la tarjeta American Express en terminales de punto de venta de BPT y sus agregadores así como la posibilidad de operar transacciones de meses sin intereses lo que incidirá positivamente en la capacidad de generar ingresos en los años siguientes.

Durante el actual ejercicio, la institución ha buscado mejorar sus procesos de afiliación como adquirente para llegar a un mayor número de afiliados y cuentahabientes, desde su lanzamiento en 2017 la Banca Movil ha sido el canal por el cual los usuarios de nuestros servicios financieros pueden afiliarse y comenzar a operar, este canal ha permitido tener una mayor presencia en el mercado.

Hasta el cierre de 2022 Banco PagaTodo continúa trabajado con un agregador de distribución comercial, la red comercial a través de Administradora de Corresponsales, quien capta clientes para ofrecer sus productos, tales como tiempo aire electrónico y pago de servicios. Adicionalmente, como valor agregado a los comercios, el Banco les ofrece la aceptación de medios de pago bancarios generando un mayor tráfico de clientes en los comercios.

Tesorería

Es el ingreso por intereses que incluye los ingresos generados por las inversiones de las disponibilidades a la tasa de interés de mercado en instrumentos bancarios o gubernamentales.

El comportamiento del rendimiento es altamente predecible dado que se trata de inversiones a la vista con una tasa de interés fija, lo que evita la presencia de desviaciones respecto de lo presupuestado.

BPT no está autorizado para realizar operaciones de crédito comercial, además, no recurre a financiamiento para el fondeo de sus actividades, únicamente cuenta con financiamiento

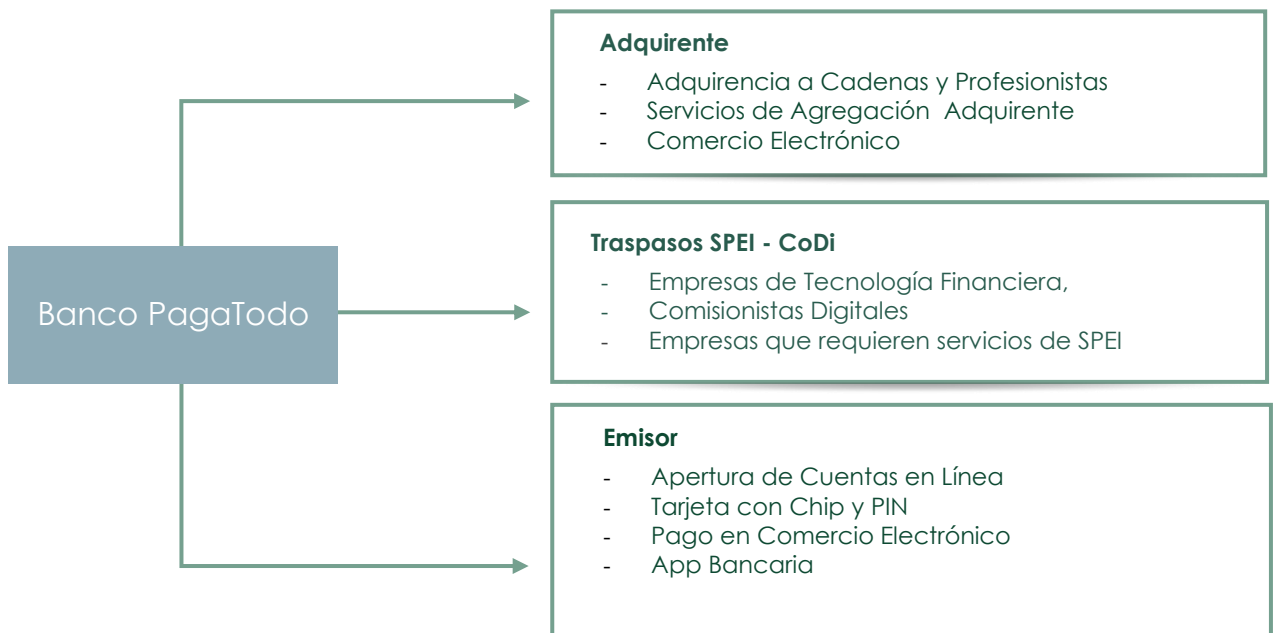
derivado de la captación de recursos del público a través de cuentas de depósito que no pagan intereses así como de su propio capital.



Estrategía de Negocio 2022-2025

En 2021 seguiremos enfocados en el mismo modelo de negocio diversificando canales comerciales y atendiendo las necesidades de productos financieros en segmentos de mercado donde la oferta es limitada o no esta atendida por otras instituciones financieras.

Nuevas Fuentes de Ingreso



Adquirente

En la actualidad PagaTodo tiene relación comercial con cadenas cuya presencia es importante derivado del segmento de mercado al cual va dirigido y al número de puntos de venta con los que cuenta, por lo cual se está buscando generar sinergia con estas cadenas, con lo cual el Banco desempeña un rol importante ofreciendo sus servicios de adquirencia para la aceptación de pagos con tarjetas bancarias siendo su banco adquirente o bien participando como un segundo banco adquirente, buscando posicionarse en segmentos como tiendas de autoservicio, zapaterías, tiendas de ventas de artículos para el hogar, farmacias, entre otras.

El segmento de profesionistas independientes demanda cada vez más servicios de adquirencia y provee un ticket por transacción más alto que las transacciones en comercios.

El auge desde 2020 del comercio electrónico ha abierto un nicho de oportunidad para proveer adquirencia a diversos clientes y proveedores de estos servicios. Durante 2022 se hicieron los ajustes para participar en este mercado agregando a American Express como medio de pago y con la incorporación de Prosa como segundo switch adquirente. La aceptación de transacciones con tarjetas emitidas en el extranjero así como las operativas de restaurante, devolución en línea y meses sin intereses para emisores de Tarjeta de Crédito que nos dan los diferenciadores necesarios para participar con éxito en este mercado.

La migración de la base de clientes de nuestros agregadores al esquema de Tasa Natural generará durante el año ingresos adicionales según se refleja en los presupuestos autorizados.

Traspasos SPEI y CoDi

La demanda de traspasos por SPEI, del que Banco PagaTodo es participante directo, de empresas que procesan grandes volúmenes de pagos que requieren, vía intercambio seguro de archivos, ordenar traspasos o hacerlo de manera continua, transacción por transacción, es un mercado creciente que Banco PagaTodo está materializando en ingresos crecientes.

A principios de 2023 se empezarán pruebas piloto para aceptar pagos vía CoDi en las cajas de cadenas comerciales. Por su conveniencia para el cliente usuario de aplicaciones bancarias, el volumen transaccional que demanda, la flexibilidad de la solución de Banco PagaTodo y los ahorros significativos a las cadenas, este producto generará ingresos que se han presupuestado durante el año.

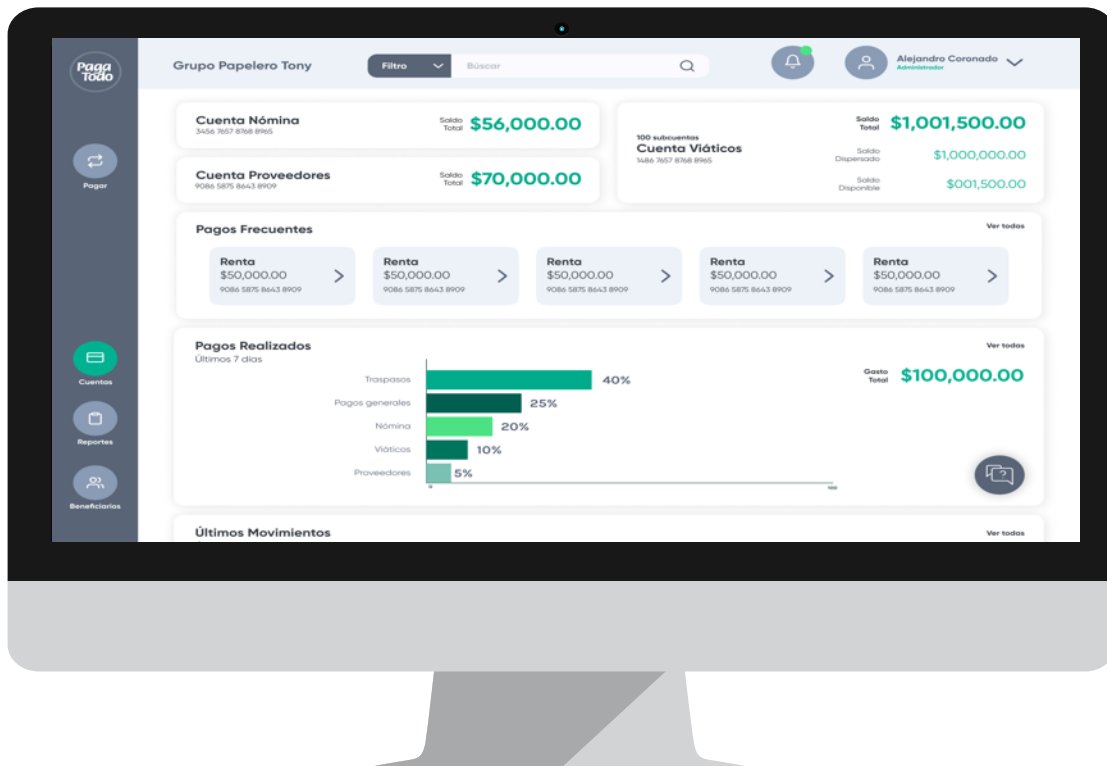
Emisor

La capacidad que tiene Banco PagaTodo de captar en cuentas de depósito a la vista asociadas a medios de pago como son las tarjetas de débito y el SPEI nos permite complementar los productos de adquirencia con el mecanismo de liquidación.

La aplicación móvil del banco complementa el servicio de adquirencia con la cuenta de depósito y permite a los clientes recibir y hacer pagos, comprar en comercios y tambien en tiendas de comercio electronico usando el mecanismo seguro del CVV dinámico.

De manera gradual el uso del servicio CoDi, implemenado por Banco de México, deberá de convertirse en una de las formas mas seguras y eficientes de pagar. Es por esto por lo que se han obtenido todas las certificaciones necesarias con Banco de México y en materia de seguridad informática requeridas.

La necesidad de las empresas de dipersar pagos de manera masiva usando SPEI hará crecer la demanda en la apertura de cuentas de personas morales aprovechando el nuevo producto de banca por Internet para personas morales.



■ Estrategias Comerciales

Estrategia #1

Continuar ejecutando el plan original de incorporar al sistema de pagos a pequeños comercios tomando ventaja de lo ya logrado y del ritmo de crecimiento del mercado considerando la aceleración en la tendencia de adopción de medios de pago. Agregando ahora al mercado objetivo restaurantes y otros proveedores de servicios como es el caso de estéticas y servicios de salud para personas y mascotas.

Lo anterior aprovechando, en favor del pequeño comercio, las capacidades de las nuevas tecnologías disponibles en PagaTodo que no requieren la utilización de Terminales Punto de Venta e incorporándolos al comercio electrónico por el crecimiento de la demanda de los procesos de entrega a domicilio y la aceptación de pagos con CoDi. Agregando también a lo anterior la posibilidad de aceptar pagos a "Meses sin Intereses" con tarjetas de crédito de grandes bancos aumentando así el valor de la transacción promedio.

La migración de

De igual manera mantener la estrategia de abrir cuentas, principalmente N2, a clientes en la base de la pirámide usando medios digitales con la ventaja de lograr la cobertura nacional que esto implica.

Las cifras específicas y proyecciones, con ingresos y costos, de esta estrategia están cuantificadas en la parte numérica de este documento.

Estrategia #2

Comercializar el producto adquirente en cadenas comerciales regionales aprovechando la sinergia con otras empresas del grupo PagaTodo.

Las cifras específicas y proyecciones, con ingresos y costos, de esta estrategia están cuantificadas en la parte numérica de este documento.

Estrategia #3

Aprovechar los canales comerciales de gran alcance al comercio que se han desarrollado en años recientes por Agregadores y plataformas de Comercio Electrónico para convertir a PagaTodo en un proveedor de mayoreo en aceptación de pago con tarjeta presente y de comercio electrónico a esos canales.

De manera específica, Banco PagaTodo se ha preparado y ha realizado las inversiones necesarias para ser proveedor mayorista de Agregadores y plataformas de Comercio Electrónico que requieren a un banco adquirente y participante del SPEI. Banco PagaTodo ha invertido de manera

consistente en el desarrollo de APIs (Interfases Seguras de Programación) para así atender este mercado.

Los ingresos por comisiones en este concepto se derivan de acuerdos de procesamiento de alto volumen y representan un margen positivo de aproximadamente 0.20% del monto procesado.

Los servicios de valor agregado en conceptos como la evaluación del potencial de fraude de las transacciones es también una fuente de ingresos.

Las gestiones comerciales y pruebas de campo realizadas en los últimos meses con clientes potenciales arrojan proyecciones de crecimiento en el corto plazo de entre 5 y 10 veces el volumen de aceptación de pagos con tarjeta presente y no presente que hoy procesamos. Estamos estimando que este crecimiento acercará y superará rápidamente los volúmenes e ingresos originalmente proyectados en el multirreferido Plan de Funcionamiento.

La migración de la base de clientes de nuestros agregadores al esquema de Tasa Natural generará durante el año ingresos adicionales según se refleja en los presupuestos autorizados.

Las cifras específicas y proyecciones, con ingresos y costos, de esta estrategia han sido presentadas y aprobadas por los órganos de gobierno corporativo de Banco PagaTodo y están cuantificadas en la parte numérica de este documento.

Estrategia #4

La demanda de traspasos por SPEI, del que Banco PagaTodo es participante directo, de empresas que procesan grandes volúmenes de pagos que requieren, vía intercambio seguro de archivos, ordenar traspasos o hacerlo de manera continua, transacción por transacción, es un mercado creciente que Banco PagaTodo está materializando en ingresos crecientes.

A principios de 2023 se empezarán pruebas piloto para aceptar pagos vía CoDi en las cajas de cadenas comerciales. Por su conveniencia para el cliente usuario de aplicaciones bancarias, el volumen transaccional que demanda, la flexibilidad de la solución de Banco PagaTodo y los ahorros significativos a las cadenas, este producto generará ingresos que se han presupuestado durante el año.

Estrategia #5

Aprovechando el posicionamiento como banco emisor de Tarjetas Bancarias para cuentas de captación a la vista, Banco PagaTodo incursionará en 2023 en productos de dispersión de nómina y administración de gastos de viaje en pequeñas y medianas empresas generando demanda indirecta para abrir cuentas que incrementan el cobro de comisiones y los saldos de tesorería con el consecuente incremento de ingresos.

Estrategia #6

Como consecuencia del incremento de tasa de interés observada en el mercado en los últimos meses, Banco PagaTodo aprovechara durante 2023 su holgada liquidez para obtener ingresos adicionales dentro de las políticas de inversión autorizadas y normatividad aplicable.