



PERSPECTIVAS SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, FINTECH E INCLUSIÓN FINANCIERA

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
2025

PERSPECTIVAS SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, FINTECH E INCLUSIÓN FINANCIERA

Autores:

Daniel Navarro, CEO y fundador de Nimmök
Flor Suárez, Consultora senior de Nimmök
Sergio Navajas, Especialista senior de BID Lab

Coordinadora del estudio: Carla Arenales, BIM Ltd.

Editora de textos: Isabel Navia Quiroga, BIM Ltd.

Diseño: Alejandro Scaff

Cómo citar este documento: Daniel Navarro, Flor Suárez, Sergio Navajas. "Perspectivas sobre transformación digital, fintech e inclusión financiera". BID Lab, 2025.

Citas breves para leyendas de tablas y gráficos: Fuente: Perspectivas sobre transformación digital, fintech e inclusión financiera. 2025.

Este estudio ha sido realizado en el marco del convenio de cooperación técnica suscrito por BID Lab y BIM Ltd, para la ejecución del Proyecto "Inclusión Financiera y Transformación Digital en Instituciones Microfinancieras de América Latina y el Caribe (LAC).

<https://www.bidlab.org/>

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes de BID Lab ni de los países que representa.



Los autores desean agradecer el apoyo brindado por las siguientes organizaciones y personas:

BIM Ltd.

Verónica Céspedes

Nimmök

Nathalia Sánchez, Sara Pérez y María Fernanda Royert

Líderes de opinión

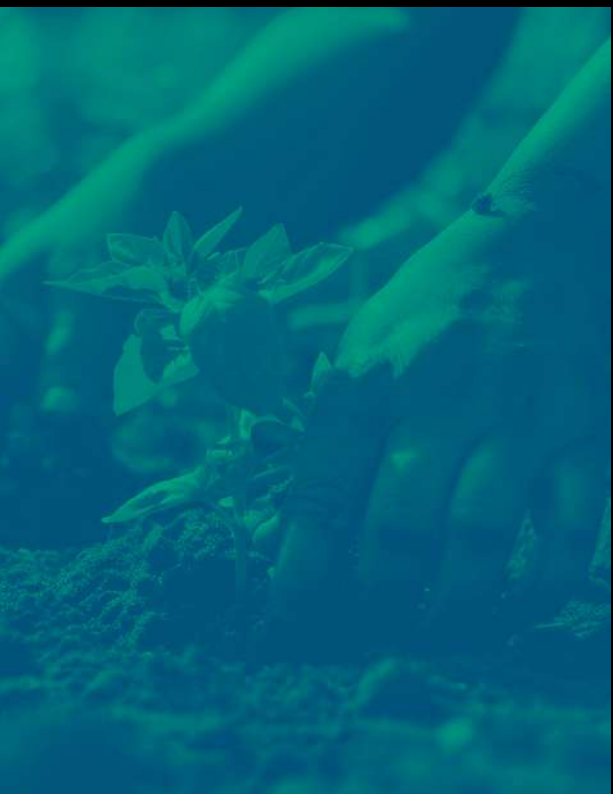
Rolando Sahonero, Jaime Llanos, Pascual O'Dogherty, Gabriela Zapata, Ramiro Galindo, César Corvera Murakami, José M. Zamora, Claudia Revilla, Beatriz Durán, Pablo Gracia, John Sarmiento, Ana Daniela Pulido, Norwin Rizo, Enrique Peñaranda, Ricardo Toranzo, Ignacio Usobiaga, Karina Villanueva, Andrés Fontao, Gabriel Santos, Terence Gallagher, Raúl Nava, Aracely Castillo, Xavier Faz, César Velosa, July Ardila

Instituciones financieras de inclusión (IFI)

Mauricio Moscoso, Hugo Bellott, Juan Carlos Inieta, Wilfredo Ballesteros, Roberto Reque, Wilson Vamerlati, Jose Luis Gómez, Lina María Montoya, Sebastian Ayalde, Rebeca Solís, Santiago Calvopiña, Alexandra Bone, Luis Palacios, Eduardo Muñoz, Santiago Flores, Juan Luis Moreno, Ever Abiel Ríos, Deysi Zavala, William Jacobo, Ottoniel López, Johny Ajpop, Axel Vargas, Gabriel Durón, Eduardo Martínez, Daniela Ayllón, Andrés Amílcar López, José Manuel Cruz, Alberto Urrutia, Erik Muñoz, Humberto René Barragán Ramírez, María Sanjuanita Garza, David Ojeda, Raul Sánchez, José Manuel Martínez, Ada Eveling Rivera, Moisés Martínez, Mario Benítez, Belinda Gómez, Samuel Torres, Magno Gordon, Carla More, Marcela Margarita Hernández, Juan Francisco Terrero, Bianchy Sierra, Mariano Frontera, Soraya Hernandez, Jaime Sabas, José Manuel Martínez, Ventura Natividad, Felipe Figueroa

Proveedores de tecnología (fintech)

Isabel Oriol, Patricia Fernández, Raul Vera, Daniel Cortés, Natalia Giraldo, Ignacio Ortega, Noelia Martínez, Raúl Peraza, Samer Atassi, Cristina Ossa, Luigi Lindley, Franck Delgado, Oliver Bellido, Juan Pablo Angulo, Verónica Crisafulli, Fredy Castañeda, Yoel Gavlovski, Christian Arcos, Paulo Criado, Mariano Sokal, Emilia Salazar, Soledad Alarcón, Wilson Vamerlati, Andrés Gutiérrez, Domagoj Rozic, Diego Arancibia, Agustin Badano, María Camila Fajardo Rojas, Nicholas Grassi



Contenido

Introducción	7
1 Nivel de transformación digital	10
1.1 Esfuerzos en transformación digital	11
1.2 Nivel de avance por áreas o departamentos	14
2 Demanda de servicios tecnológicos	16
2.1 Modelos de tecnología de las instituciones financieras	17
2.2 Soporte tecnológico en los componentes del negocio	19
2.3 Búsqueda y selección de proveedores	20
2.3.1 Fuentes de información para buscar proveedores	20
2.3.2 Criterios de selección	21
2.4 Contratación con proveedores fintech	22
2.4.1 Beneficios al contratar con proveedores fintech	22
2.4.2 Razones para no contratar proveedores fintech	25
2.4.3 Desafíos al contratar proveedores de tecnología	25
2.5 Satisfacción con los proveedores de tecnología	25
3 Oferta de servicios tecnológicos que dan soporte a la transformación digital	27
3.1 Desafíos de los proveedores atendiendo a las instituciones financieras	28
3.2 Necesidades tecnológicas identificadas	30
3.3 Nivel de conocimiento técnico	30
3.4 Motivadores para adoptar nuevas tecnologías	33
3.5 Desafíos para entender las necesidades del mercado	33
3.6 Competencia entre proveedores de tecnología	34
3.7 El futuro de la colaboración entre fintech e instituciones financieras	35
4 Percepción de los esfuerzos regulatorios	38
5 Otros aprendizajes y mejores prácticas	42
5.1 De las instituciones financieras en su proceso de transformación digital	43
5.2 De proveedores de tecnología atendiendo a las instituciones financieras	44
6 Principales hallazgos	45
7 Recomendaciones	48
8 Separatas de casos destacados	49
9 Lista de participantes en el estudio	55
Anexo. Acrónimos y definiciones	57

Ilustraciones

Ilustración 1. Percepción del nivel de transformación digital	11
Ilustración 2. Nivel de avance en la transformación digital por áreas o departamentos	14
Ilustración 3. Modelos de tecnología que dan soporte a su transformación digital	17
Ilustración 4. Instituciones que cuentan con servicios en la nube	17
Ilustración 5. Soporte tecnológico en los componentes del negocio	19
Ilustración 6. Fuentes de información para buscar proveedores tecnológicos	20
Ilustración 7. Criterios para seleccionar proveedores tecnológicos	21
Ilustración 8. Beneficios percibidos al contratar con proveedores fintech	22
Ilustración 9. Razones para no contratar proveedores fintech	24
Ilustración 10. Desafíos percibidos al contratar proveedores de tecnología	25
Ilustración 11. Nivel de satisfacción con los proveedores tecnológicos	26
Ilustración 12. Desafíos percibidos para atender a las instituciones financieras	28
Ilustración 13. Necesidades tecnológicas identificadas por los proveedores	30
Ilustración 14. Nivel de conocimiento técnico percibido por los proveedores	30
Ilustración 15. Motivadores para adoptar nuevas tecnologías	32
Ilustración 16. Desafíos percibidos para abordar las necesidades de las instituciones financieras	33
Ilustración 17. Nivel de dificultad para establecer un modelo de precios adecuado	33
Ilustración 18. Nivel de desafío para construir relaciones de confianza	33
Ilustración 19. Nivel de desafío para explicar los beneficios de sus soluciones	34
Ilustración 20. Nivel de impacto de las diferencias culturales para comercializar sus soluciones	34
Ilustración 21. Nivel de competencia entre proveedores	34
Ilustración 22. Percepción de las fintech sobre el futuro de la colaboración	35
Ilustración 23. Percepción sobre los esfuerzos regulatorios	39

A close-up photograph of a person's hands holding a smartphone. The image is heavily overlaid with a bright yellow color, creating a monochromatic effect. The person is wearing a ring on their finger and a watch on their wrist. The background is blurred, showing what appears to be a white shirt.

Introducción

El sector financiero de América Latina y el Caribe atraviesa una transformación sustancial, con énfasis en las instituciones financieras de inclusión (IFI). Este cambio está siendo impulsado, principalmente, por la necesidad de mejorar -justamente- la inclusión financiera en la región, sobre todo en comunidades y áreas históricamente desatendidas y/o marginadas. La transformación digital, por tanto, emerge como una solución clave para enfrentar tales retos.

La región también evidencia una significativa participación de proveedores fintech, los cuales utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros de manera innovadora, proporcionando soluciones directas al consumidor (B2C) y a otras empresas del sector financiero (B2B), entre otros modelos. Esa versatilidad les permite adaptarse a las necesidades de clientes individuales e instituciones financieras, demostrando una notable flexibilidad y capacidad para abordar diversos segmentos del mercado.

En ese contexto, el presente estudio busca comprender la demanda y adopción de tecnologías digitales por parte de las instituciones financieras, especialmente aquellas relacionadas con proveedores fintech bajo modelos B2B, identificando las áreas de colaboración entre ambas industrias, así como los beneficios que esas tecnologías ofrecen. De igual modo, los desafíos y obstáculos que enfrentan ambos actores, instituciones financieras y fintech, al momento de asociarse.

También se evalúa el estado actual de la oferta y demanda de tecnologías emergentes en las instituciones financieras en América Latina y el Caribe y cómo estas instituciones están adaptando dichas tecnologías para mejorar sus servicios.

Para llevar a cabo dicho estudio, se ha invitado a 102 organizaciones, seleccionadas con los siguientes criterios: instituciones financieras que ofrezcan productos y servicios destinados a mejorar la inclusión financiera en sus regiones; fintech B2B con casos comprobados de servicios tecnológicos que apoyen la transformación digital de estas instituciones; y líderes de opinión, como voceros de asociaciones, organismos internacionales y reguladores, con experiencia en inclusión financiera y transformación digital en América Latina.

La metodología de trabajo ha consistido en el uso de dos tipos de herramientas: encuestas y entrevistas en profundidad, encuestas para recolectar datos cuantitativos sobre la interacción entre instituciones financieras y proveedores fintech B2B, un área aún poco explorada; y entrevistas en profundidad, que brindan una explicación más detallada de la sinergia entre ambos sectores y mejoran la interpretación de los resultados.

La muestra se clasifica en:

48 **instituciones financieras de inclusión** de 13 países: Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana. Este grupo se compone de microfinancieras, cooperativas, cajas, instituciones financieras de desarrollo, ONG, sociedades de ahorro y crédito y sociedades anónimas.

29 **proveedores de tecnología fintech** con cobertura de servicios en diferentes países de América Latina y el Caribe.

25 **líderes de opinión** que hacen parte de asociaciones fintech y de instituciones financieras, organismos internacionales y reguladores, entre otros.

En las herramientas se abordan temáticas que permiten comprender el nivel de transformación digital en las instituciones financieras de la región, el estado de la oferta y demanda de servicios tecnológicos que contribuyen a esta transformación, las sinergias con el ecosistema fintech, las percepciones regulatorias relacionadas con la promoción de la transformación digital, entre otros.

De esta manera, se proporciona una visión de cómo la digitalización está redefiniendo el sector financiero de inclusión y ofrece perspectivas sobre las necesidades y expectativas de los diferentes actores involucrados.

Los resultados obtenidos son relevantes para las instituciones financieras, los proveedores fintech (objetos directos del estudio), así como para reguladores, organismos internacionales, inversores, donantes, bigtech y otros interesados en impulsar el sector.

En cuanto al contenido, se divide en cinco secciones: 1. Nivel de transformación digital; 2. Demanda de servicios tecnológicos; 3. Oferta de servicios tecnológicos; 4. Percepción de los esfuerzos regulatorios; y 5. Otros aprendizajes y mejores prácticas. Adicionalmente, se pone a disposición de los lectores cinco casos de éxito que ilustran la puesta en marcha de soluciones digitales en diversas instituciones de la región.

Como complemento al estudio, los autores han enriquecido el texto con una selección de citas textuales de varios de los participantes de esta investigación, acerca de tópicos destacados, en los que cada líder de opinión, ejecutivo o proveedor de servicios fintech comparte su experiencia o criterio específico.

Finalmente, en los acápites de recomendaciones y conclusiones se plantea que, aunque un número cada vez mayor de instituciones financieras está colaborando con proveedores fintech, se enfrentan con obstáculos, como la falta de una cultura digital integrada en toda la organización, recursos limitados y la necesidad de soporte técnico adicional. De todas maneras, las colaboraciones realizadas han demostrado ser efectivas en la promoción de un ecosistema financiero más integrado y adaptable, a pesar de los retos.

Para avanzar en esta transformación digital, se recomienda: (1) Facilitar la madurez digital mediante el desarrollo de una visión estratégica clara y planes de implementación robustos, complementados con programas de capacitación y asesoría técnica; (2) Promover la visibilidad e interés creando plataformas para explorar soluciones tecnológicas y organizando eventos que fomenten la colaboración entre instituciones financieras y fintech; y (3) Crear un espacio colaborativo mediante el establecimiento de comunidades de información y la promoción de la cooperación abierta para reducir barreras y compartir costos. Tales medidas tienen el potencial de superar las barreras actuales, incentivar la colaboración y apoyar una transformación digital efectiva en la región.

1

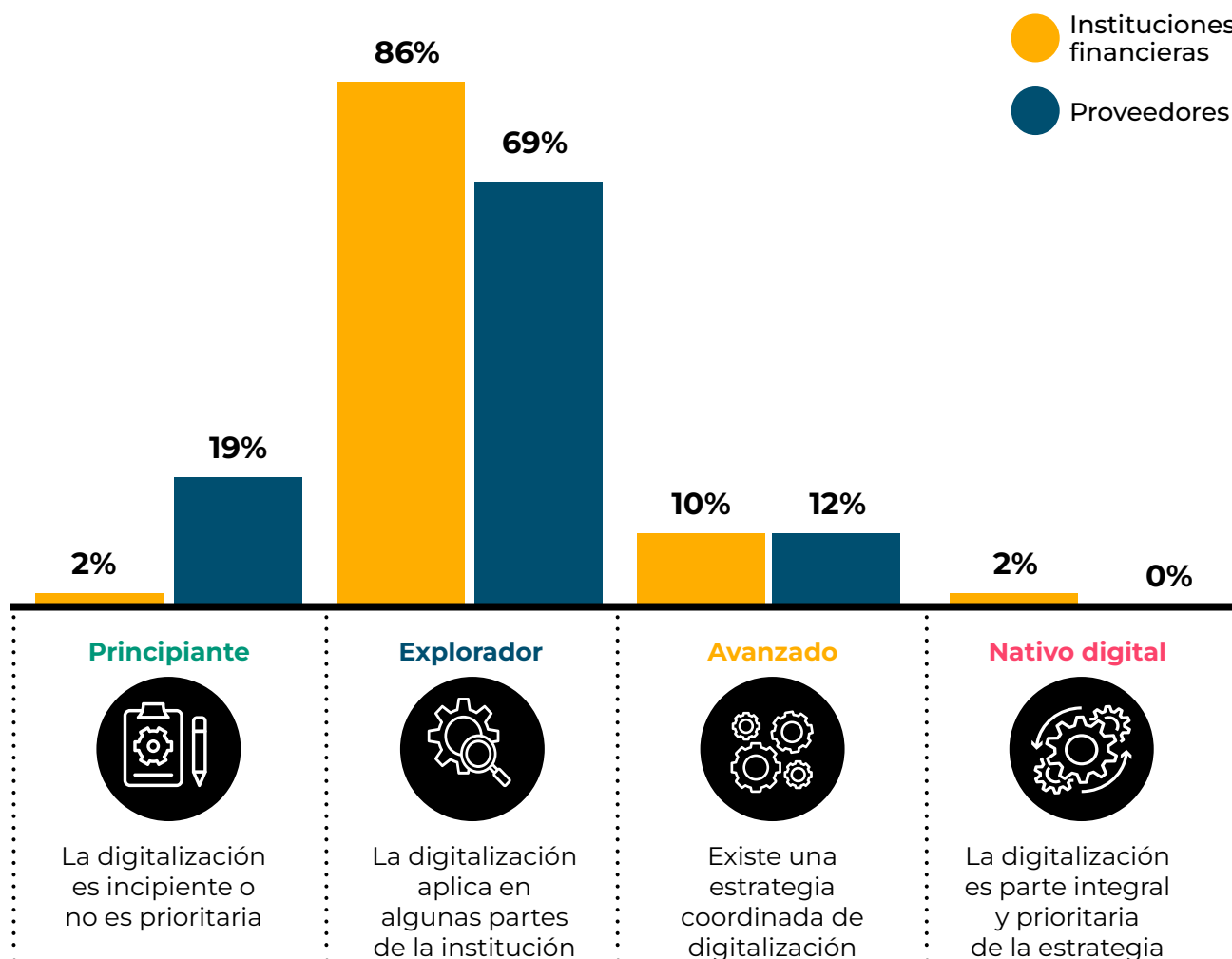
Nivel de transformación digital

En esta sección se reflejan las percepciones de las instituciones y de los proveedores fintech respecto a los esfuerzos de transformación digital evidenciados en las entidades financieras en la región. Además, se examina el nivel de avance por áreas o departamentos.

1.1 Esfuerzos en transformación digital

Las respuestas de las instituciones financieras y de los proveedores fintech, sobre el avance en los esfuerzos de transformación digital de las primeras, coinciden colocando a dichas entidades en el nivel de “explorador”, lo que indica que la digitalización solo se percibe en algunas áreas.

Ilustración 1. Percepción del nivel de transformación digital



Es importante señalar, sin embargo, que los resultados aquí expuestos están basados en la percepción de las personas encuestadas y que puede haber otros estudios sobre transformación y madurez digitales en las instituciones financieras de la región con otras metodologías de medición técnica y otra visión de resultados. Por lo tanto, los resultados del nivel de transformación digital presentados en este documento pueden diferir de los obtenidos en otros informes debido a la diferente metodología, muestra de instituciones participantes y enfoque en la percepción utilizada en el presente estudio.

Perspectivas:**Instituciones financieras**

“En nuestro caso, hemos progresado de manera gradual. Es un tema que, sinceramente, fue y continúa siendo un enorme desafío; eso es algo que puedo afirmar, y que, además, estamos dedicando mucha reflexión a ello. Actualmente, el proceso de crédito está parcialmente digitalizado, hemos logrado avances en la automatización, en el levantamiento de información, análisis, resolución y desembolso de créditos, y eso nos satisface.”

Ever Ríos - *Credicampo* (El Salvador)



“La pandemia aceleró ciertos procesos de digitalización en algunas instituciones, impulsando su declaración de transformación digital. Sin embargo, percibo que aún existen muchos vacíos en cuanto a la comprensión real de lo que implica la transformación digital. Muchas organizaciones se encuentran en una fase de digitalización de algunos procesos o automatización de etapas de sus servicios, creyendo que esto constituye la verdadera transformación digital y que están alcanzando la cima de este proceso al dar esos pasos.”

July Ardila – *Emprender* (Colombia)

**Proveedores de tecnología**

“Percibimos que en las instituciones financieras siempre habrá disposición y entusiasmo en la parte tecnológica y de productos para innovar y hacer cosas nuevas. Sin embargo, hemos visto que es el área de cumplimiento y regulación la que a menudo frena estas iniciativas con un “no”. Ahí es donde realmente se necesita un cambio en las instituciones, específicamente en el ámbito regulatorio y de cumplimiento.”

Oliver Bellido – *LUKA* (Bolivia)



“Inicialmente, se observa que están llevando a cabo una transformación digital interna para cumplir con las regulaciones y operar, desde mi perspectiva, aunque con cierta frustración.”

“Son instituciones que, curiosamente, a pesar de tener una transformación digital mínima o nula, siguen siendo competitivas en su mercado y mantienen una posición destacada en sus comunidades y regiones. Por eso, han tenido pocos motivos para cambiar. Sin embargo, creo que, lamentablemente, mientras más tiempo pase, más abrupto será el cambio cuando finalmente ocurra.”

Martín Naor – *Bankingly* (LATAM, África y Asia)



Líderes de opinión

“Generalmente, los resultados que obtienen las instituciones en sus procesos de transformación digital son positivos, aunque requieren tiempo para madurar. Esperamos que los procesos sean más rápidos y ágiles, pero también es necesario considerar la curva de aprendizaje. Las transformaciones tecnológicas en las instituciones de microfinanzas generan altas expectativas, y creo que en dos o tres años estas expectativas se alinearán más con la realidad.”

Rolando Sahonero – FUNDA-PRÓ (Bolivia)



“Las microfinancieras en Nicaragua están en un proceso de transición hacia la digitalización, con algunos avances significativos, pero aún enfrentan desafíos y limitaciones económicas. Aunque es prematuro para evaluar el éxito total, se observa un cambio positivo en la mentalidad y apertura hacia la digitalización en las microfinancieras.”

Norwin Rizo – CONAMI (Nicaragua)



“De las más de 53 entidades financieras en Perú, tres cajas municipales están entre las 10 principales instituciones financieras del país. Estas cajas, más grandes que muchos bancos, han comprendido que la tecnología es un facilitador y generador de eficiencias.”

John Sarmiento – FEPCMAC (Perú)



“Está polarizado, hay algunas pocas instituciones que han sido muy efectivas desarrollando capacidades internas para gestionar la tecnología, para adoptar nuevas tecnologías, para transformar el negocio, mientras para otras ha sido imposible o su uso ha tenido un impacto superficial.”

Xavier Faz – CGAP | Banco Mundial (global)



“Las instituciones microfinancieras hemos estado un poco más sueltas en lo digital. Nuestro mayor reto ahora es avanzar en la transformación digital, pero manteniendo el rostro humano.”

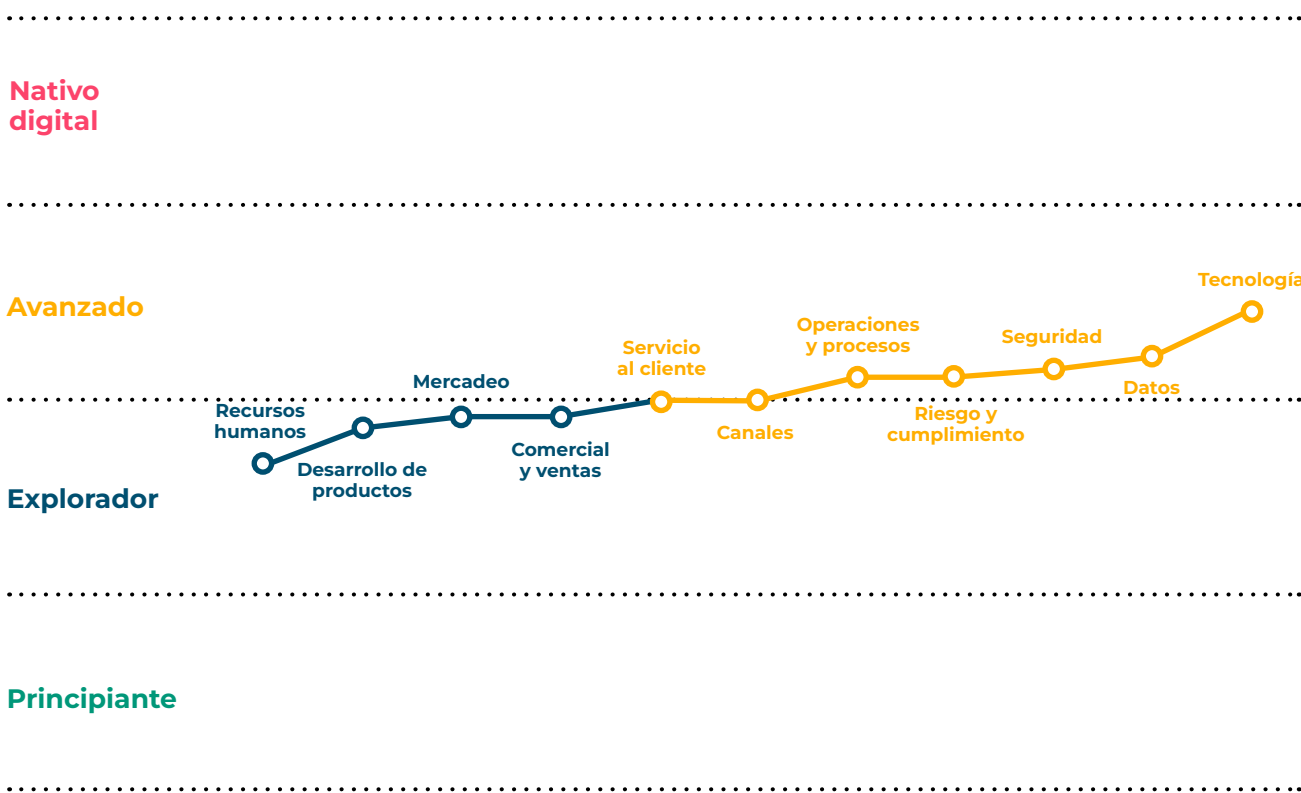
César Velosa – Asomicrofinanzas (Colombia)



1.2 Nivel de avance por áreas o departamentos

Respecto al avance de las diferentes áreas del negocio en su adaptación al entorno digital, el estudio indica lo siguiente:

Ilustración 2. Nivel de avance en la transformación digital por áreas o departamentos



Donde los niveles se describen como:

Nativo digital: La digitalización es parte integral y prioritaria de la estrategia.

Avanzado: Existe una estrategia coordinada de digitalización.

Explorador: La digitalización aplica en algunas partes de la institución.

Principiante: La digitalización es incipiente o no es prioritaria.

En general, el nivel percibido de adaptación hacia el entorno digital de las diferentes áreas o departamentos de las instituciones financieras se sitúa entre “Explorador” y “Avanzado”. Si bien ninguna organización considera que en esas secciones la digitalización es parte integral y prioritaria de su estrategia, tampoco perciben su nivel de digitalización como incipiente, lo que indica que han realizado algún tipo de avance en la adaptación digital. El área que se percibe con mayores avances en adaptación digital es Tecnología, seguida de Datos y Seguridad. En contraste, las áreas con los niveles más bajos de adaptación percibidos son Recursos Humanos y Desarrollo de Productos.

Perspectivas:**Instituciones financieras**

“Las entidades se han centrado en automatizar y digitalizar procesos, algunos de los cuales afectan al cliente o al usuario final, mientras que otros son internos, mejorando los tiempos de respuesta, la toma de decisiones y la fluidez del proceso. Sin embargo, es posible que el cliente no perciba directamente algunos de estos cambios internos.”

July Ardila – *Emprender* (Colombia)

**Proveedores de tecnología**

“En la actualidad, algunas empresas adoptan enfoques híbridos en lugar de ser completamente digitales. Se están integrando elementos digitales, como el proceso de validación de identidad KYC. Un ejemplo es nuestra colaboración con Coopcentral en su proceso de *onboarding* digital, ya que inicialmente carecían de esta capacidad, y nosotros les proporcionamos la solución.”

Andrés Gutiérrez – *TPAGA* (Colombia)



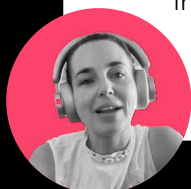
“Un cliente del sector microfinanciero en México mencionaba que no veía necesario implementar una solución de verificación de identidad digital tan robusta y antifraude como la nuestra. Argumentaba que, si llegara a ser estafado, el fraude sería de una escala menor. Al enfrentar una segunda solicitud de crédito, reconocería al estafador y no le otorgaría el crédito. Son puntos válidos en cierta medida, aunque existen preocupaciones sobre la reputación y otros impactos en la empresa. También hablamos sobre la conversión y la facilidad para acceder a ese crédito. Por ende, no se trata solo de evitar el fraude, sino también de ayudar a las personas a obtener el crédito.”

Samer Atassi – *Jumio* (Global)



“Muchas instituciones están optando por la originación de créditos a través de tablets para los asesores. Además, este primer paso a menudo implica la actualización o cambio de su *core*, ya que varios no contaban con uno o necesitaban una actualización. He observado que predominan más enfoques hacia lo *paperless* que una mentalidad orientada a reducir costos mediante la digitalización. Esta inclinación no se da tanto por falta de interés, sino carecen de conocimientos tecnológicos.”

Isabel Oriol – *empatIA* (México, Perú, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Bolivia, Uruguay)





Demanda de servicios tecnológicos

2

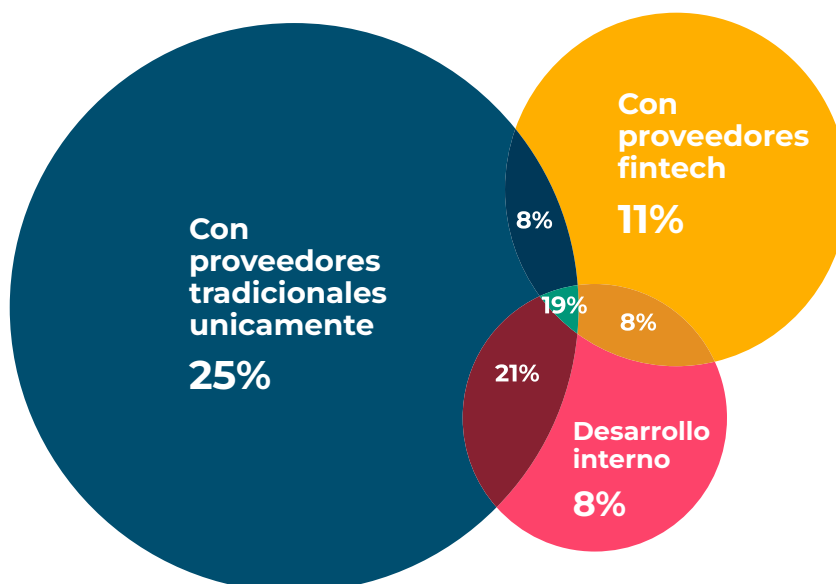
Esta sección aborda la perspectiva de las instituciones financieras de inclusión sobre sus modelos tecnológicos que respaldan procesos de transformación digital. Se exploran los beneficios de contratar proveedores fintech, las razones para no hacerlo, las fuentes de información para buscar proveedores tecnológicos en general, así como los criterios y desafíos asociados con su selección. Además, se evalúa el nivel de satisfacción de las instituciones con los proveedores que les brindan servicios.

2.1 Modelos de tecnología de las instituciones financieras

Las entidades participantes compartieron información sobre los modelos tecnológicos que emplean para apoyar su transformación digital. La gráfica muestra que el 25% de las instituciones se apoya exclusivamente en proveedores tradicionales, aquellos que ofrecen soluciones tecnológicas consolidadas y con una trayectoria sólida. Este grupo opta por proveedores más convencionales, priorizando la estabilidad y seguridad en sus procesos.

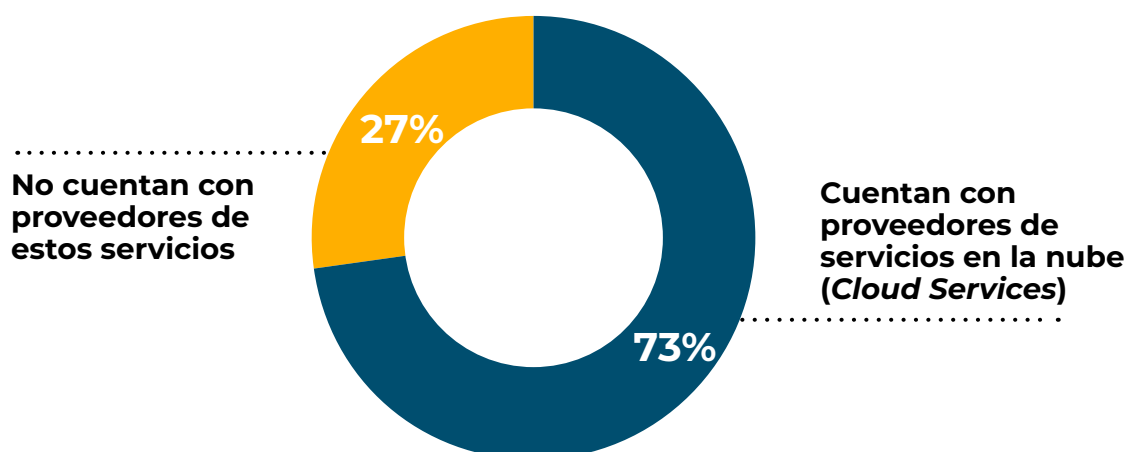
Por otro lado, el 19% de las instituciones combina los tres modelos disponibles: proveedores tradicionales, fintech y desarrollo interno, adoptando un enfoque diversificado para sus soluciones tecnológicas. Además, el 11% trabaja exclusivamente con proveedores fintech, mientras que un 8% se enfoca únicamente en su propio desarrollo interno. Esta distribución refleja cómo las instituciones eligen diferentes estrategias, desde enfoques más conservadores hasta otros que integran mayor innovación y capacidad de adaptación interna.

Ilustración 3. Modelos de tecnología que dan soporte a su transformación digital



Como un tema complementario, se evaluó si las instituciones financieras cuentan con proveedores tecnológicos que les proporcionan servicios en la nube (*cloud services*). Las respuestas reflejan que 7 de cada 10 instituciones financieras han contratado esta modalidad de servicios.

Ilustración 4. Instituciones que cuentan con servicios en la nube



Perspectivas:

Instituciones financieras

"Actualmente, todas nuestras herramientas de gestión se encuentran en la nube, y cuento con una amplia experiencia en el uso de AWS. Exploramos activamente también el ámbito de la identidad digital junto con un proveedor de tecnología. Estos proveedores han demostrado adaptarse eficientemente a un modelo de costos distinto al de los bancos tradicionales. Aunque aún no hemos concretado alianzas, estamos evaluando la posibilidad de establecer colaboraciones, ya sea a través de adquisiciones o desarrollo interno. Este enfoque nos permitirá acelerar la implementación de servicios en diversas comunidades."

Luis Enrique Márquez – *Financiera Finvivir* (Perú, México y Colombia)



"Algunas entidades financieras de este sector han enfocado sus esfuerzos en aspectos tecnológicos, como trasladar servicios a la nube o mejorar la infraestructura del software que utilizan. Esta orientación hacia la transformación digital se ha reflejado en la adquisición de tecnologías y proveedores mediante modelos como el *software as a service* o marcas blancas. Sin embargo, falta un trabajo interno adecuado en las organizaciones. La incorporación de tecnologías y procesos ha sido algo desorganizada, impulsada en parte por la necesidad urgente de resolver problemas durante la pandemia. Esto ha llevado a la acumulación de activos digitales sin una clara articulación ni alineación con una estrategia definida, dejando preguntas sobre el propósito, el valor agregado y los objetivos a largo plazo."

July Ardila – *Emprender* (Colombia)



Proveedor de tecnología

"En la actualidad, las tecnologías se basan en la nube en un 100%, donde las transacciones se realizan en línea. A pesar de que estamos en pleno siglo XXI, algunos clientes aún expresan ciertos temores y tabúes asociados con la nube, como el riesgo de filtración de información, pérdida de datos o robo de información. Este tipo de preocupaciones persisten, a pesar de que el uso de la nube es común en diversos sectores, no solo en el financiero, abarcando áreas como comercio minorista, educación, salud y prácticamente todos los sectores. La implementación de sistemas en la nube ha eliminado la necesidad de adquirir hardware y servidores robustos y muy costosos para operar."

Cristina Ossa – *Kata Software* (LATAM)



Líderes de opinión

"Las microfinancieras pueden actualmente preferir contratar tecnología fintech para procesos complejos como *onboarding* y verificación de identidad."

Gabriela Zapata – *CGAP* (Global)



"Las SOFIPO y otras instituciones financieras de inclusión están formando sinergias con el sector fintech y otros proveedores de servicios financieros digitales. Se observa una tendencia de colaboración a nivel estratégico desde las asociaciones de SOFIPO, SOFOM y fintech, que deriva en una diversidad entre proveedores tradicionales y emergentes en el proceso de digitalización de las instituciones."

Karina Villanueva – *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* (México)



"Algunas microfinancieras descartan la posibilidad de desarrollar la tecnología internamente, no tienen la capacidad. Deben recurrir al proveedor que las ayude a brinde mejor costo-beneficio."

César Velosa – *Asomicrofinanzas*



2.2 Soporte tecnológico en los componentes del negocio

Se consultó a las instituciones financieras sobre el modelo de soporte tecnológico que tienen actualmente en cada uno de los componentes del negocio. La gráfica siguiente ofrece un resumen de cada componente.

Entre los resultados destaca que los proveedores fintech tienen una mayor participación en los componentes de canales digitales, aunque su presencia es generalmente baja en todos los componentes. Por otro lado, los proveedores tradicionales son relevantes en procesos como AML, sistema core central y sistema de pagos y cobranza. Se observa una combinación de ambos tipos de proveedores en el área de servicio al cliente.

En términos de desarrollo tecnológico interno, predominan el soporte de procesos internos (back-end), las herramientas para la fuerza de ventas y el análisis de datos. Sin embargo, áreas como procesos de adquisición y onboarding del cliente, servicio al cliente y análisis de datos carecen de un soporte tecnológico adecuado.

Ilustración 5. Soporte tecnológico en los componentes del negocio

Componentes:	Con un proveedor de tecnología:			Es desarrollo interno	No hay soporte tecnológico que apoye este proceso
	Fintech	Tradicional	Fintech y tradicionales		
Adquisición y onboarding del cliente	15%	13%	13%	27%	33%
Canales digitales de interacción con los clientes	21%	17%	10%	29%	23%
Scoring de crédito	8%	29%	2%	33%	27%
AML (prevención del lavado de dinero)	15%	40%	4%	27%	15%
Procesos internos (Back-end)	2%	21%	15%	46%	17%
Herramientas para la fuerza de venta – oficiales de campo	15%	10%	13%	42%	21%
Sistema core central para la gestión de activos, pasivos, cuentas de usuarios	6%	58%	6%	19%	10%
Sistema de pagos y cobranza	8%	38%	15%	29%	10%
Servicio al cliente	10%	17%	17%	23%	33%
Análisis de datos	2%	13%	8%	44%	33%

Perspectivas:

Instituciones financieras

“Nosotros encontramos beneficios significativos al digitalizar todo el proceso, desde la originación hasta el desembolso del préstamo. Actualmente, gran parte del proceso, desde la información inicial hasta el desembolso, está bastante digitalizado una vez que la información está en nuestro sistema de préstamos. Desde ese punto, no se utiliza papel, a excepción del pagaré necesario para el desembolso, el cual aún debe ser físico en República Dominicana debido a que las firmas digitales aún no son comprendidas en el segmento que operamos.”

“Notamos que, en la fase de desembolso, todavía es necesario ajustar y avanzar al ritmo del mercado. Actualmente, realizamos el desembolso a través de giros de pago en bancos. A pesar de estar en una etapa temprana, queremos llevar a cabo una mayor digitalización utilizando aplicaciones móviles. Aunque estamos conscientes de que en la República Dominicana ya existen aplicaciones disponibles, estamos evaluando las opciones de cuatro empresas proveedoras de servicios. Para 2024, estamos considerando la posibilidad de cambiar nuestro sistema y realizar algunos experimentos, incluso explorando la opción de desembolso mediante billeteras.”

Mariano Frontera – FDD (República Dominicana)



Líderes de opinión

“En donde hemos percibido mayor impacto positivo ha sido en aquellas instituciones que adoptan tecnología que les permite digitalizar el front-end, generar datos digitales, gestionar su oferta de productos en base al análisis de datos de uso, y al mismo tiempo cambian su *credit scoring* para automatizar la emisión de créditos a clientes históricos.”

Xavier Faz – CGAP | Banco Mundial (global)

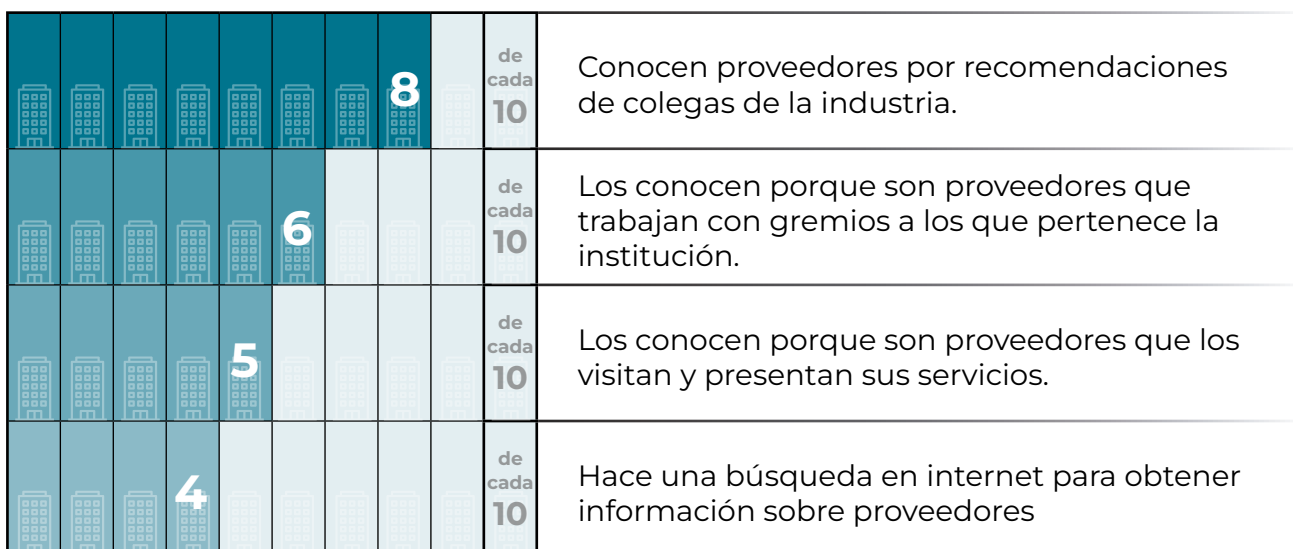


2.3 Búsqueda y selección de proveedores

2.3.1 Fuentes de información para buscar proveedores

Se consultó a las instituciones sobre sus principales fuentes de información para buscar proveedores tecnológicos que respalden sus procesos. La mayoría coincide en que las recomendaciones de sus colegas de la industria son la principal fuente de información en esta búsqueda.

Ilustración 6. Fuentes de información para buscar proveedores tecnológicos



Perspectivas:

Instituciones financieras

“Para la búsqueda de proveedores de tecnología, el equipo de innovación y tecnología inicia consultando en su círculo de conocidos para comprender los posibles jugadores en el mercado. Por ejemplo, estamos con la necesidad de un motor de reglas de negocio, considerando si construirlo internamente o encontrar proveedores para parametrizarlo y conectarlo ya directamente a nuestro sistema.”

“Reconozco que hemos tenido errores en la selección de proveedores. Por ejemplo, tenemos un caso actual con el sistema para gestionar el talento humano, lo cual no es nuestro core, pero aquí creemos que no fue la mejor decisión de proveedor porque no estamos llegando al éxito esperado en resultados. Creemos que la elección fue equivocada y estamos reconsiderando si el proveedor actual debe continuar.”

Luis Enrique Márquez – *Financiera Finvivi* (Perú, México y Colombia)



Líderes de opinión

“La selección de proveedores de tecnología en Bolivia por parte de las instituciones financieras de este sector parece ser bastante tradicional, basándose en la red de contactos existente, especialmente la del jefe de tecnología. No he observado procesos muy abiertos o convocatorias a concursos para seleccionar proveedores.”

Rolando Sahonero – *FUNDA-PRÓ* (Bolivia)



“En nuestro caso, para conocer proveedores, normalmente colaboramos con otras instituciones, fundaciones e incubadoras, con las cuales ya tenemos un mapeo de las nuevas tecnologías emergentes y los recursos necesarios. Mantenemos alianzas estratégicas que nos proporcionan toda la información requerida sobre estas empresas de tecnología. Detrás de todo esto, hay un equipo también en la dirección de programas que se ocupa de las inversiones de este tipo.”

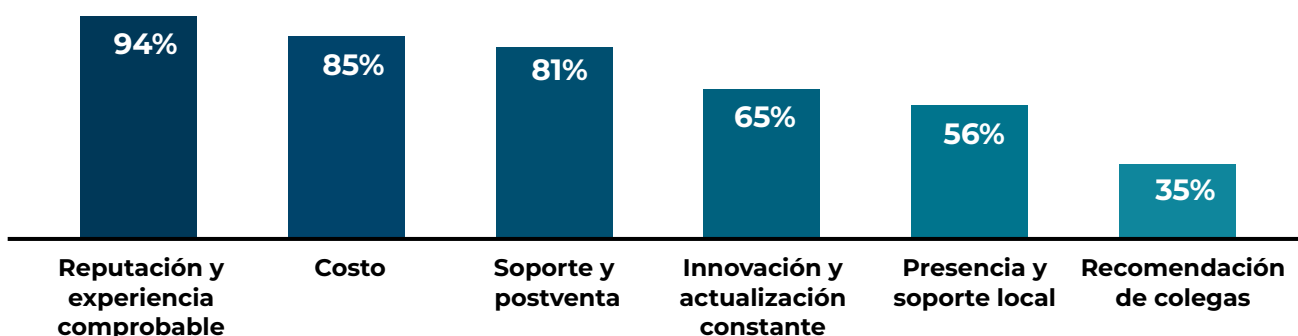
Jaime Llanos – *FUNDA-PRÓ* (Bolivia)



2.3.2 Criterios de selección

En la siguiente gráfica se presentan los principales criterios de selección de proveedores tecnológicos (sean tradicionales o fintech) por parte de las instituciones financieras. Destacan la reputación y experiencia comprobable, el costo de la solución y el soporte y posventa como los criterios más relevantes. Es importante notar que, a diferencia de su principal fuente de información, la recomendación de colegas no forma parte de los principales aspectos al definir la contratación de sus proveedores.

Ilustración 7. Criterios para seleccionar proveedores tecnológicos



Perspectivas:

Instituciones financieras



"Contamos con un departamento de innovación y proyectos encargado de recopilar requerimientos, buscar proveedores, llevar a cabo los procesos de implementación y entregar el producto a los departamentos correspondientes."

Ever Ríos – *Credicampo* (El Salvador)

"Recientemente implementamos un nuevo core bancario después de una inversión de más de 11,000 millones de pesos colombianos realizada por la corporación durante los últimos dos años. Aunque optamos por un proveedor más tradicional (Sistemas CyG), al realizar el análisis, valoramos el respaldo que esta solución brindaba al sistema bancario colombiano, considerando su experiencia en regulaciones y colaboración con grandes actores del mercado. Fue una elección tranquila para una inversión de tal magnitud, respaldada por las referencias y la estabilidad que ofrecía el proveedor."

Lina Montoya – *Interactuar* (Colombia)



Líderes de opinión

"Por lo general trabajamos con startups que identificamos en otros programas de la DSIK como "connect" o "innovatech", así como empresas experimentadas en el sector que nos recomiendan los diferentes actores de nuestro ecosistema de innovación. Evitamos empresas emergentes o startups tecnológicas que estén en una etapa muy temprana dado que corren el riesgo de desaparecer, lo que representa un riesgo para la institución financiera. Entonces, privilegiamos empresas o startups que ofrezcan soluciones tecnológicas, pero aquellas que se encuentren en etapas de crecimiento o expansión."

Ricardo Toranzo – *Sparkassenstiftung alemana*



"Hoy en día seleccionan proveedores bajo referencias de su sector, aunque las instituciones financieras deberían realizar una debida diligencia, revisar las referencias y posiblemente contratar a terceros para ayudar en la evaluación de las propuestas."

Terence Gallagher – *BID Invest* (global)

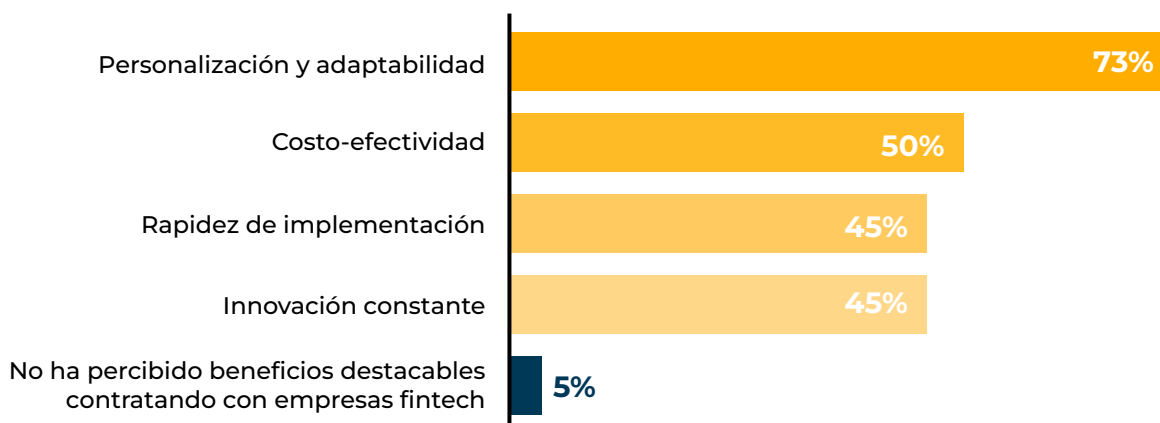


2.4 Contratación con proveedores fintech

2.4.1 Beneficios al contratar con proveedores fintech

Se consultó a 22 instituciones financieras, 46% del total, que han contratado a proveedores no tradicionales, como las fintech, sobre los beneficios que observan al asociarse con estas empresas. Se destaca como beneficio principal la capacidad de personalización y adaptabilidad ofrecida por estas soluciones. La siguiente gráfica ilustra los beneficios percibidos.

Ilustración 8. Beneficios percibidos al contratar con proveedores fintech



Perspectivas:**Líderes de opinión**

"Las instituciones que han demostrado utilizar mejor la tecnología para generar eficiencias están logrando resultados positivos, como la mejora en la rentabilidad y la reducción de los indicadores de morosidad."

John Sarmiento – FEPCMAC (Perú)



"Las ventajas que vemos incluyen la posibilidad de ampliar la cobertura, nuevos segmentos y mejorar la eficiencia de las operaciones."

Norwin Rizo – CONAMI (Nicaragua)



"Estas instituciones pueden beneficiarse de la adopción de tecnologías fintech para mejorar la eficiencia, rapidez y efectividad de sus servicios. Esto podría incluir, por ejemplo, en una mejor gestión de la interfase con sus clientes, productos con características más adaptadas a las necesidades de sus clientes, y la automatización de partes del proceso de crédito."

"Las fintech pueden encontrar oportunidades de crecimiento y desarrollo al colaborar con estas instituciones, especialmente en términos de adaptar sus modelos de negocio y tecnologías para complementar las capacidades de las instituciones financieras de inclusión."

Xavier Faz – CGAP | Banco Mundial (Global)



"Esta colaboración con empresas fintech provee la flexibilidad propia de ese sector para ajustar sus sistemas a necesidades específicas, a diferencia de otras soluciones tecnológicas que suelen requerir adaptaciones a sus propios sistemas."

Enrique Peñaranda – Sparkassenstiftung Alemana



"La colaboración con proveedores fintech y no tradicionales ofrece significativas ventajas para las instituciones financieras de inclusión, como lo muestra el caso de Muii, una fintech en la que hemos realizado inversiones. Esta alianza es crucial para nuestra transformación digital, proporcionando un acceso a soluciones digitales eficientes y económicamente viables. La experiencia con Muii resalta cómo estas colaboraciones entre instituciones pueden ser provechosas, facilitando la adopción de tecnologías digitales de manera eficiente y a un costo razonable."

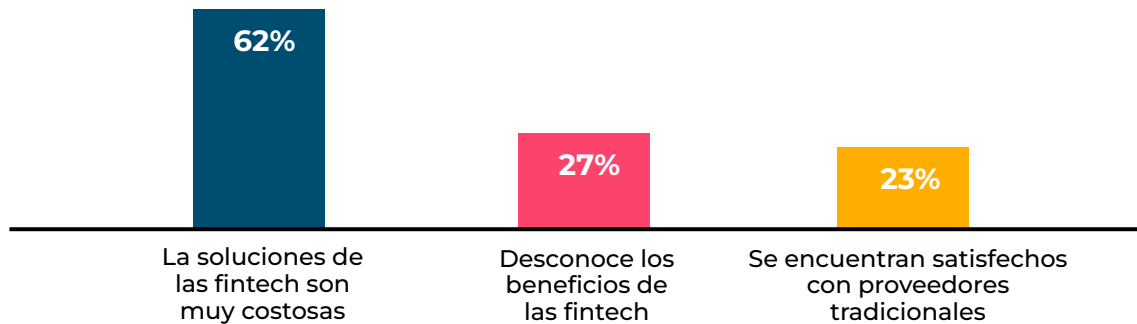
César Velosa – Asomicrofinanzas (Colombia)



2.4.2 Razones para no contratar proveedores fintech

Sobre las razones para esta decisión, entre las 26 entidades que no lo han hecho (54% del total), destaca como motivo principal el costo percibido en este tipo de soluciones. En la siguiente gráfica se describen las principales mencionadas.

Ilustración 9. Razones para no contratar proveedores fintech



Otras razones mencionadas puntualmente por algunas instituciones fueron:

- “Por malas referencias de otras instituciones que han trabajado con fintech.”
- “Las fintech aún están en una etapa de desarrollo e implica riesgo de ciberseguridad.”
- “La institución no cuenta con claridad en aspectos de regulación en este campo.”
- “Existe una resistencia institucional interna al cambio digital.”
- “Falta respaldo y madurez de las fintech en el país de operación de la institución.”

Perspectivas:

Líderes de opinión

"En el Perú identifiqué tres problemas principales por los que aún no hay una sinergia fuerte con el sector fintech: primero, el desconocimiento de la contribución que pueden generar las fintech en diferentes tipos de procesos del sistema de cajas municipales, segundo, la perseverancia que deben tener las fintech, ya que todas las oficinas principales se encuentran fuera de Lima y el entendimiento no necesariamente se consigue en la primera visita y tercero, el afán de las cajas municipales de construir lo que ya se encuentra disponible y desarrollado en el mercado financiero global."

John Sarmiento – FEPCMAC (Perú)

"Algunas instituciones financieras de inclusión están viendo a las fintech como competidores en lugar de colaboradores."

José Zamora – Fintech Centroamérica (Costa Rica)

"Las microfinancieras e instituciones similares pueden ver a algunas fintech como una amenaza."

Gabriela Zapata – CGAP (Global)

2.4.3 Desafíos al contratar proveedores de tecnología

Respecto a los desafíos percibidos al momento de contratar proveedores de tecnología, se detallan a continuación.

Ilustración 10. Desafíos percibidos al contratar proveedores de tecnología

	Desconoce si el precio ofrecido es justo para el tamaño de institución.
	Desconoce si existen más proveedores que puedan ofrecer el mismo servicio con mejores beneficios.
	No cuenta con el conocimiento requerido para identificar el alcance de los requerimientos funcionales, técnicos y comerciales de su necesidad.
	No entiende completamente cuáles son los costos ocultos en los que pueda incurrir la institución al contratar.
	No puede validar con otras instituciones sobre los trabajos que ha implementado el proveedor.



"Las instituciones financieras de inclusión se enfrentan a una variedad de proveedores, pero carecen de orientación para elegir los más adecuados."

Gabriela Zapata – CGAP (Global)

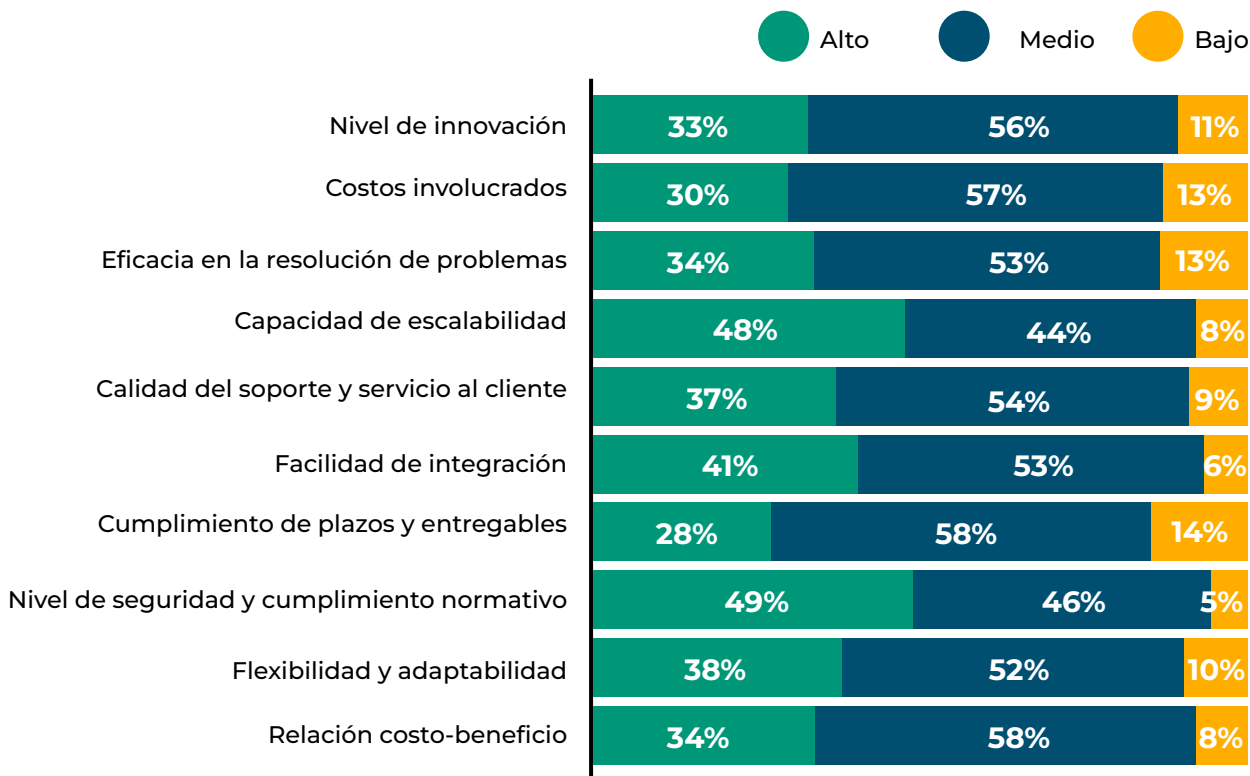
2.5 Satisfacción con los proveedores de tecnología

Se ha preguntado a quienes cuentan con servicios (tradicionales o fintech) en los diversos componentes del negocio, sobre su grado de satisfacción, mismo que se evaluó en cada uno de los siguientes componentes:

- Proceso de adquisición y *onboarding* de clientes
- Canales digitales de interacción con clientes
- *Scoring* de crédito
- AML (Prevención del lavado de dinero)
- Procesos internos (*back-end*)
- Herramientas para la fuerza de venta (oficiales de campo)
- Sistema *core* central para la gestión de activos, pasivos y cuentas de usuarios
- Sistema de pagos y cobranza
- Servicio al cliente
- Análisis de datos

De los resultados, se destaca que el nivel de satisfacción es, en su mayoría, medio y alto, donde la capacidad de escalabilidad y nivel de seguridad con cumplimiento normativo, son los que brindan mayor satisfacción. En contraste, el cumplimiento de plazos y entregables sobresale como el de menor satisfacción. La ilustración 11 presenta un resumen general.

Ilustración 11. Nivel de satisfacción con los proveedores tecnológicos

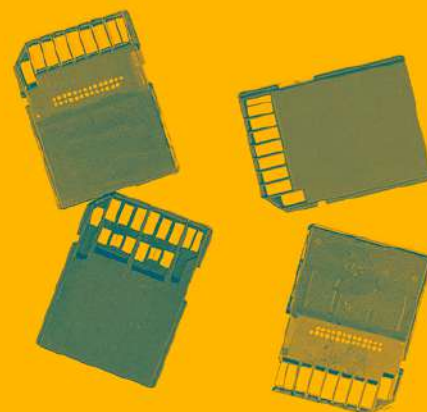




Oferta de servicios tecnológicos que dan soporte a la transformación digital

3

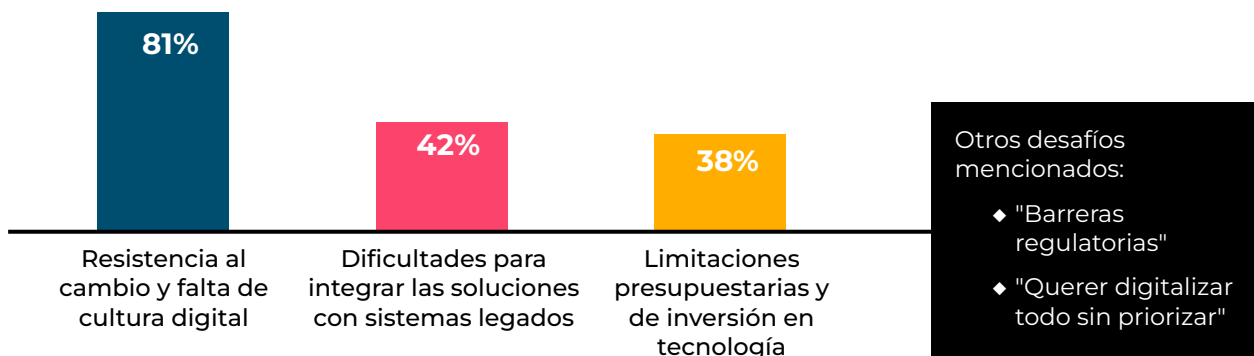
En esta sección se busca comprender la perspectiva de los proveedores u ofertantes de tecnología fintech respecto a las instituciones financieras. Se abordarán temas como los desafíos al atender a estas instituciones, las necesidades tecnológicas percibidas, el nivel de conocimiento técnico, los motivadores que impulsan la adopción de nuevas tecnologías, el nivel de competencia percibido y la visión que tienen sobre el futuro de la colaboración entre ambos sectores.



3.1 Desafíos de los proveedores atendiendo a las instituciones financieras

En este acápite destacan como principales obstáculos la resistencia al cambio y la falta de cultura digital en las instituciones. En el siguiente gráfico se detallan otros desafíos, proporcionando una visión más completa de los retos identificados por los proveedores.

Ilustración 12. Desafíos percibidos para atender a las instituciones financieras



Perspectivas:

Proveedores de tecnología

"En términos generales hemos notado en algunos de nuestros clientes, un bajo nivel de urgencia y convicción con la evolución digital. A pesar de que comienzan el proceso, cualquier distracción, ya sea interna o externa, tiende a relegar el proyecto en términos de prioridad."

Martín Naor – Bankingly (LATAM, África y Asia)



"Los plazos de aprobación internos de las instituciones son probablemente el mayor desafío que enfrentamos al trabajar con este sector. Pero muchas veces esto es también un desconocimiento por parte de las fintech hacia el sector que necesita ser abordado mediante un trabajo pedagógico."

Andrés Gutiérrez – TPAGA (North LATAM)



"Pienso que es esencial tener un mayor entendimiento del marco regulatorio en cada país y conocer a fondo quien es el usuario final. Aunque podamos tener una solución tecnológica muy atractiva, si no sé quién la usará y cómo se beneficiará, difícilmente generará valor." Muchas instituciones financieras de inclusión tienen recursos limitados y pueden enfrentar dificultades para acceder a la tecnología necesaria, los proveedores debemos encontrar formas de ofrecer soluciones tecnológicas asequibles y adaptadas a las necesidades específicas de estas instituciones, ayudar a superar las limitaciones en temas de conectividad cuando se está en zonas rurales o remotas."

Cristina Ossa – Kata Software (LATAM)



Proveedores de tecnología

“Podemos ofrecerles nuestros servicios tecnológicos, pero el proceso de acompañarlos y ayudarlos con la integración y su adaptación técnica requiere una significativa fuerza de ventas y preventas para llevarlo a cabo. En cambio, al consolidar colaboraciones con diversos aliados estratégicos en distintas partes del mundo y Latinoamérica, resulta más eficiente llegar a atender a este segmento de instituciones, ya que ellos actualmente consolidan y atienden a todas estas microfinancieras.”

Samer Atassi – *Jumio* (Global)



“A menudo, nos pasa que las personas, especialmente la alta dirección, no comprenden completamente el tema de transformación digital.”

“También vemos que existe resistencia al cambio debido a temores arraigados sobre la posibilidad de perder el empleo o por evitar exponerse a ciertas situaciones. En la misma cultura organizacional, vemos que el área comercial percibe una amenaza con los avances en transformación digital.”

Wilson Vamerlati – *ZapForm* (LATAM)



“Creo que hay una disposición real para trabajar juntos. Sin embargo, el mayor es el temor que tienen hacia la regulación. He avanzado bastante con algunas instituciones financieras, profundizando en propuestas y planes de implementación, pero el desafío principal se encuentra en el aspecto regulatorio, en cómo cumplir con los requisitos de autenticación y otros aspectos normativos que son cruciales.”

Oliver Bellido – *LUKA* (Bolivia)

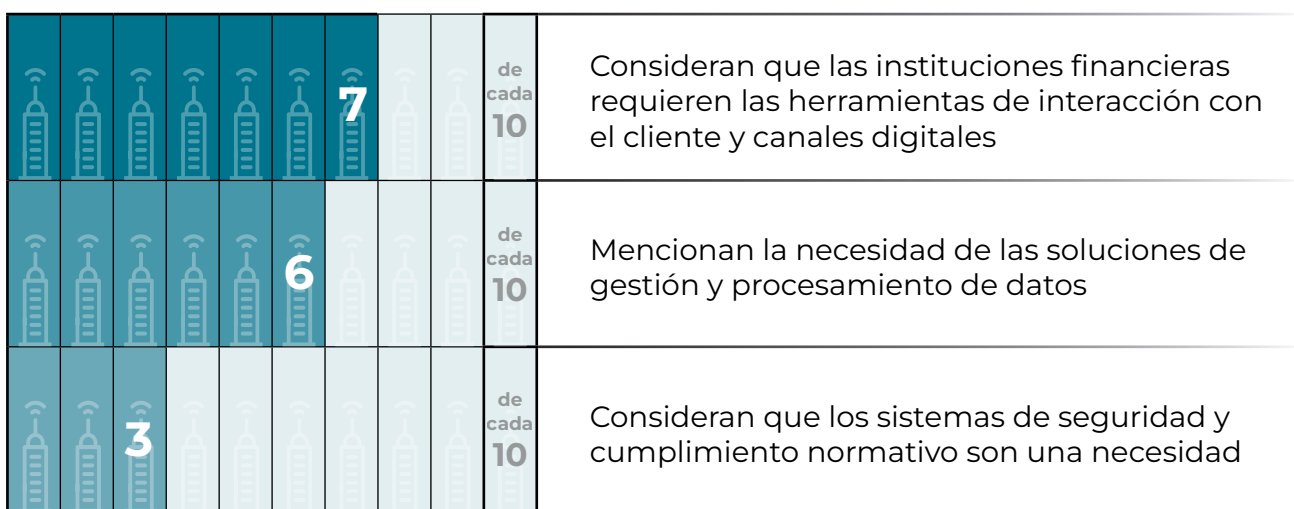


3.2 Necesidades tecnológicas identificadas

En cuanto a las necesidades identificadas por los proveedores, destacan como principales las herramientas de interacción con el cliente y canales digitales, así como las soluciones de gestión y procesamiento de datos.

Es esencial considerar las definiciones de las principales categorías mencionadas: las herramientas de interacción con el cliente incluyen sistemas como sitios web, aplicaciones móviles, chatbots, CRM y plataformas de mensajería; las soluciones de gestión y procesamiento abarcan tecnologías como ERP, CRM, RPA, sistemas de gestión de documentos y análisis de datos; y los sistemas de seguridad y cumplimiento normativo engloban tecnologías como autenticación multifactor, cifrado de datos, IAM, firewalls y software de cumplimiento normativo.

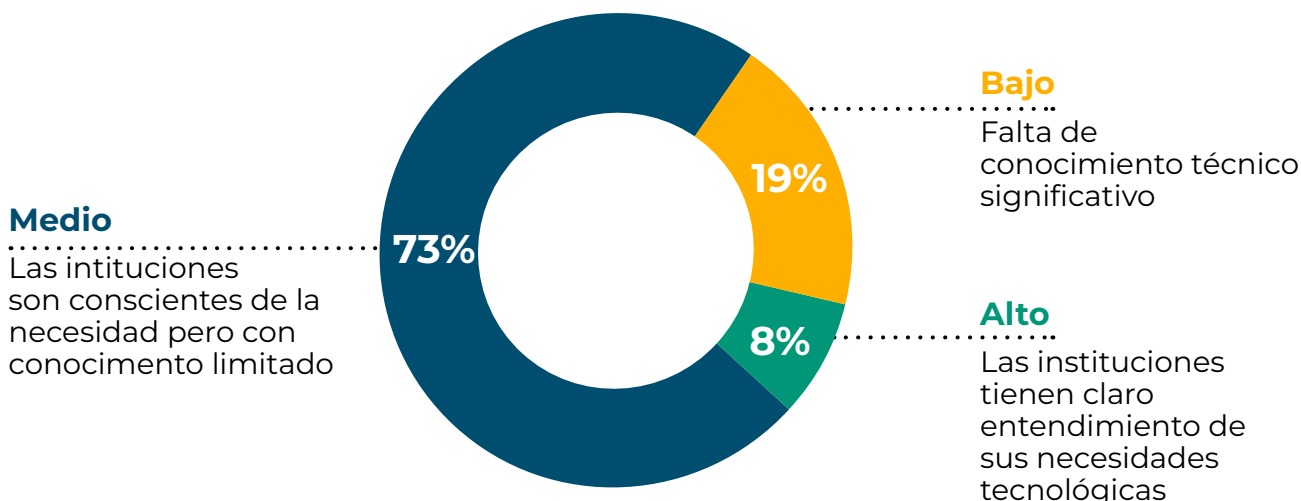
Ilustración 13. Necesidades tecnológicas identificadas por los proveedores



3.3 Nivel de conocimiento técnico

El gráfico siguiente presenta la percepción de los proveedores sobre el nivel de conocimiento técnico que poseen las instituciones financieras. Se observa que la mayoría coincide en que las entidades cuentan con un nivel medio-bajo de conocimiento; las perciben conscientes de la necesidad de transformación digital, aunque con un conocimiento limitado en la materia.

Ilustración 14. Nivel de conocimiento técnico percibido por los proveedores



Perspectivas:

Proveedores de tecnología

“En más de una ocasión, los proyectos con nuestros clientes se han retrasado o incluso han fracasado debido a la falta de recursos tecnológicos. En estos casos, ni siquiera contaban con un departamento de tecnología o al menos una persona especializada. Esto es común en microfinancieras ubicadas en zonas muy rurales.”



“Otro obstáculo que hemos tenido es que algunos no comprendieron completamente el proceso, lo iniciaron de manera incorrecta o estaban tan poco automatizados que requerían mucho tiempo tanto de ellos como de nosotros.”

Isabel Oriol – *empatIA* (antes ADA Impacto)
(México, Perú, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Bolivia, Uruguay)

“Aunque las instituciones financieras expresan el deseo de volverse digitales, en realidad enfrentan desafíos internos que obstaculizan esta transición. Cuando se aborda el tema de API e integración, se evidencia una comprensión limitada, agravada por el hecho de partir de una infraestructura tecnológica anticuada que lleva décadas en uso, generando un temor significativo hacia la adopción de nuevas tecnologías.”

Verónica Crisafulli – *MO Technologies* (Colombia, México, Perú, Ecuador, Costa Rica, Argentina, Jamaica, Rep. Dominicana)



“Al principio, nuestra intención era proporcionar simplemente la plataforma y permitir que las instituciones microfinancieras desarrollaran todas las funciones que tenemos ahí, como el onboarding y los chatbot. Sin embargo, observamos que las primeras instituciones microfinancieras a las que llegamos apreciaron bastante la idea, considerándola una forma interesante de recopilar información de sus clientes. Sin embargo, no saben cómo instrumentarla, carecen de los conocimientos.”



Wilson Vamerlati – *ZapForm* (LATAM)

Líderes de opinión

“Creo que existe una falta de acceso al conocimiento sobre el sector fintech dentro de las propias microfinancieras y las estructuras de muchas de ellas. Es posible que sea más fácil para un banco acercarse al conocimiento que lo conectará con una fintech que para una microfinanciera. La sofisticación del sector financiero más grande y global hace que esta aproximación sea más sencilla, ya que quienes tienen acceso a ese conocimiento o flujo de información global pueden facilitar la conexión. En cambio, para una microfinanciera, que puede tener un enfoque más análogo o rudimentario, pero cuya población objetivo resulta más valiosa en este contexto, la aproximación puede ser más desafiante.”



Gabriel Santos – *Asociación Fintech Colombia*

3.4 Motivadores para adoptar nuevas tecnologías

Los ofertantes perciben que el aumento en la eficiencia operativa y la mejora en la experiencia del cliente son los principales factores para que las instituciones financieras adopten nuevas tecnologías.

En la siguiente gráfica se pueden visualizar otros factores mencionados.

Ilustración 15. Motivadores para adoptar nuevas tecnologías



Perspectivas:

Instituciones financieras

“Las instituciones están colaborando y uniendo esfuerzos para avanzar y fomentar iniciativas de digitalización. El objetivo principal es lograr no solo una mayor eficiencia, sino también promover la inclusión financiera.”

Ada Rivera – *Fundenuse* (Nicaragua)



Proveedores de tecnología

“Observamos una escasa madurez digital en este sector, ausencia de una planificación clara y falta de alineación con la estrategia institucional. En general, las instituciones deciden adquirir o al menos evaluar nuestro producto y entablar conversaciones con nosotros cuando deciden comenzar su transformación digital. Esta decisión suele tomarse con un nivel de convencimiento que varía de mediano a bajo, ya sea debido a presiones competitivas o compromisos adoptados por la dirección.”

Martín Naor – *Bankingly* (LATAM, África y Asia)



Líderes de opinión

“Las instituciones financieras de inclusión están implementando estrategias digitales para mantenerse competitivas y obtener recursos de instituciones como BID Invest.”

Terence Gallagher – *BID Invest* (global)



“En promedio, lo que hemos identificado es que las entidades que han participado en nuestros programas de transformación digital han tenido mejoras en métricas clave de desempeño de negocio como son incremento en el número de clientes, disminución en costos operativos e incremento en la satisfacción del cliente. Los cambios observados han sido en promedio de un 15 a un 30%.”

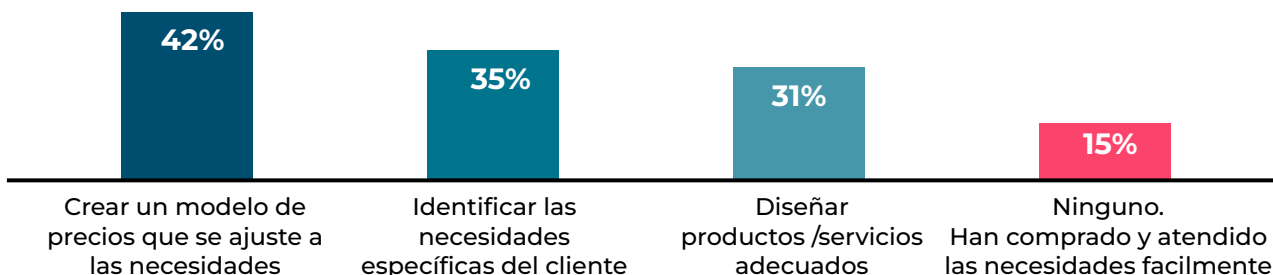
Raúl Nava – *IFC DigiLab* (global)



3.5 Desafíos para entender las necesidades del mercado

Como parte de la comprensión de la oferta de servicios tecnológicos, se exploraron los desafíos percibidos por los proveedores de tecnología que participaron en el estudio, para entender y abordar las necesidades del mercado. La gráfica siguiente refleja las principales respuestas.

Ilustración 16. Desafíos percibidos para abordar las necesidades de las instituciones financieras



Otros desafíos mencionados puntualmente por proveedores de tecnología son:

- ◆ "Entender los desafíos regulatorios y complejidad del sistema a integrar."
- ◆ "Las instituciones no tienen identificado claramente un FODA."
- ◆ "La voluntad real de las instituciones para cambiar un modelo delegado a lo nuevo."

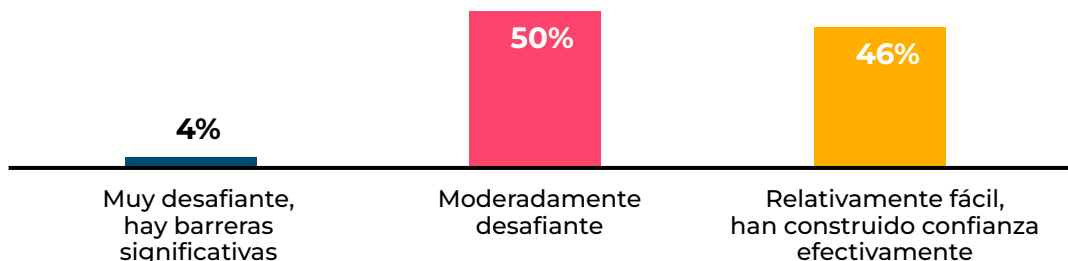
El gráfico siguiente refleja también el nivel de dificultad percibido por los proveedores al **establecer un modelo de precios adecuado** para los servicios ofrecidos a las instituciones financieras. En su mayoría, los resultados indican que los proveedores consideran que la definición del modelo de precios es desafiante, aunque manejable.

Ilustración 17. Nivel de dificultad para establecer un modelo de precios adecuado



Respecto a los desafíos que los proveedores de tecnología perciben en la **construcción de relaciones de confianza** con las instituciones financieras, se observa que la mitad considera que establecer esa confianza es moderadamente desafiante, mientras que casi la otra mitad indica que es relativamente fácil. Por lo tanto, este desafío no se presenta como una barrera significativa para la mayoría de los proveedores.

Ilustración 18. Nivel de desafío para construir relaciones de confianza



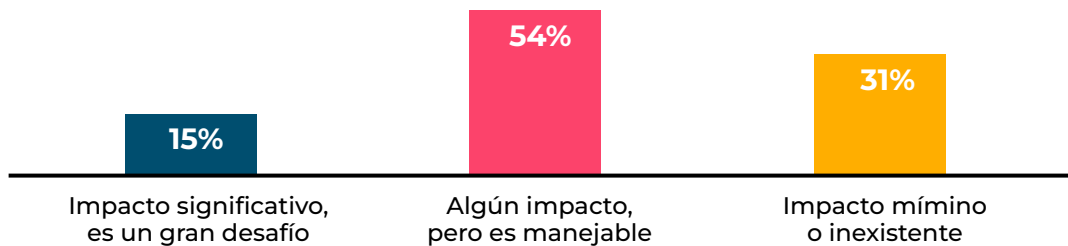
En lo que atañe a la percepción de los proveedores sobre la **dificultad para explicar los beneficios y el funcionamiento de sus soluciones** a posibles clientes, la gráfica siguiente refleja que la mayoría de los proveedores lo considera desde algo desafiante hasta poco desafiante en su conjunto.

Ilustración 19. Nivel de desafío para explicar los beneficios de sus soluciones



En cuanto al nivel de impacto percibido por los proveedores sobre las **diferencias culturales y de idioma** en la comercialización de sus soluciones, según se aprecia en el gráfico siguiente, la mayoría de los proveedores sostiene que, aunque esto influye, es algo gestionable en la relación con las instituciones.

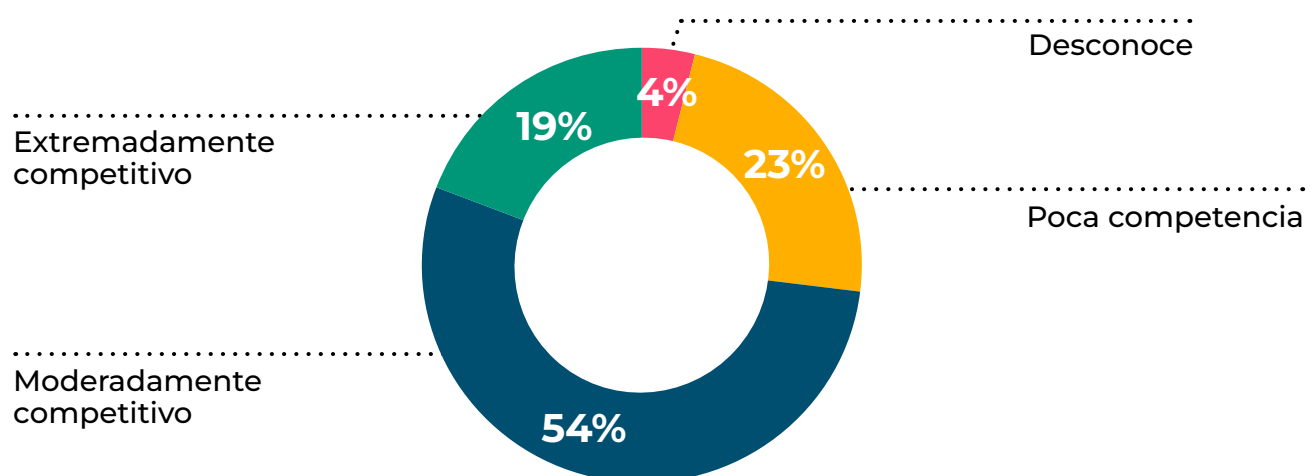
Ilustración 20. Nivel de impacto de las diferencias culturales para comercializar sus soluciones



3.6 Competencia entre proveedores de tecnología

La gráfica siguiente presenta los resultados de la percepción de los proveedores de tecnología sobre el nivel de competencia entre aquellos que actualmente se centran en atender las necesidades de las instituciones financieras en la región. En términos generales, los datos revelan que la mayoría considera que el escenario competitivo se clasifica predominantemente de moderado a bajo.

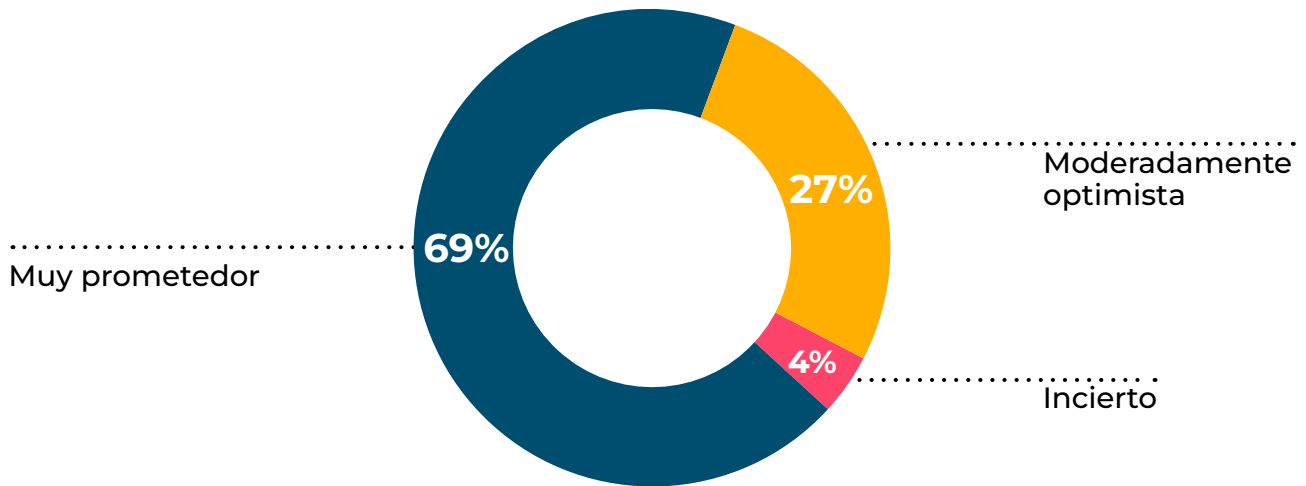
Ilustración 21. Nivel de competencia entre proveedores



3.7 El futuro de la colaboración entre fintech e instituciones financieras

Un tema relevante en el estudio es la percepción de los proveedores sobre el futuro de la colaboración entre las empresas fintech y las instituciones financieras. En la siguiente gráfica se evidencia que la mayoría de los proveedores avizoran un panorama prometedor para la colaboración entre ambos sectores, promoviendo la transformación digital.

Ilustración 22. Percepción de las fintech sobre el futuro de la colaboración



Perspectivas:

Instituciones financieras

“Creo que actualmente, lo positivo es la innovación en curso, con tantos emprendedores y personas que han salido de bancos u organizaciones para crear negocios tecnológicos al identificar problemas. Considero que esto es una oportunidad para todos nosotros. A veces, en la rutina diaria, pensar en la innovación puede parecer que requiere muchos recursos, tiempo y esfuerzo. Sin embargo, creo que es algo hermoso lo que está sucediendo en ese ámbito. La cuestión es cómo podemos contribuir para que se vea realmente como un engranaje más confiable, ya que no podemos desperdiciar el dinero.”

Lina Montoya – *Interactuar* (Colombia)



Proveedores de tecnología

“Existe un notable interés actualmente en el ámbito fintech, donde estas empresas se percatan de que los modelos de negocio iniciales pueden no resultar rentables. Se observa que las verticales de créditos y seguros podrían ser las áreas donde lograrían una mayor monetización.”

Andrés Gutiérrez – *TPAGA* (Colombia)



“La colaboración entre las fintech y las instituciones financieras de inclusión tiene un gran potencial para impulsar la inclusión financiera y mejorar los servicios financieros para comunidades desatendidas, el agilismo que ofrece las plataformas de tecnología permite avanzar y mejorar los procesos en las instituciones financieras de inclusión donde finalmente quien se beneficia son sus clientes por vivir una experiencia de cliente (CX) que impacte.”

Cristina Ossa – *Kata Software* (LATAM)



Proveedor de tecnología

“En el ámbito fintech, creo que hay una disposición, la Cámara Boliviana Fintech lidera iniciativas, aun son más palabras, que acciones tangibles. Se habla de colaboración y se mencionan alianzas con startups, no veo casos sólidos de implementación con las microfinancieras. Espero que esto cambie en un futuro cercano.”

Oliver Bellido – LUKA (Bolivia)



“El interés es mínimo, y en muchos casos, hay rechazo porque saben que es complicado, al ser un usuario que prefiere el efectivo; si se le otorga un crédito, lo retira en su totalidad, no lo mantiene en la billetera electrónica. Al parecer esto no les ha interesado mucho. Además, lo consideran un riesgo con demasiado esfuerzo para una rentabilidad limitada. A nivel de negocio, estratégicamente buscan a aquellos ya bancarizados y digitalizados.”

Isabel Oriol – *empatIA* (antes ADA Impacto) (México, Perú, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Bolivia, Uruguay)



“Nadie está atendiendo a aquellos en la base de la pirámide, y esto es un problema global. En Latinoamérica, lo percibimos con mayor intensidad porque hay una gran cantidad de personas que no tienen acceso al sistema financiero. La oportunidad con una institución financiera de inclusión puede parecer limitada, pero en conjunto creo que hay una enorme oportunidad que debemos perseguir. La tecnología (y por ende las fintech) deben actuar como aliadas de las microfinancieras para enfrentar la competencia. Pueden ayudar a este tipo de instituciones a dar el salto de lo tradicional a lo digital. Y a la vez las fintech aún tienen problemas para capturar clientes u obtener inversión de capital, entonces buscan aliarse con instituciones tradicionales.”

Samer Atassi – *Jumio* (Global)



Líderes de opinión

“Se observan dos tendencias principales: por un lado, las fintech actúan como disruptores, compitiendo con servicios financieros digitales más rápidos y efectivos; por otro, las instituciones financieras tradicionales (incumbentes) están adoptando nuevas tecnologías para mejorar su oferta. Las fintech frecuentemente se encuentran en una fase de validación de su modelo de negocio y de su sostenibilidad a largo plazo. Mientras tanto, las instituciones financieras tradicionales todavía enfrentan desafíos para integrar tecnologías que transformen de manera efectiva sus operaciones. Esto indica que existe una oportunidad de colaboración entre las fintech y las instituciones financieras de inclusión. Sin embargo, si las fintech desean crear negocios independientes B2C, requieren desarrollar una alta capacidad de comprensión de sus clientes y del segmento de mercado al que se dirigen.”

Xavier Faz – *CGAP | Banco Mundial* (Global)



“Percibo muchísimo interés por la transformación digital en las instituciones financieras. Parte de lo que estamos haciendo es llegar a diferentes foros y puntos de comunicación, para que las fintech y microfinancieras puedan conocerse y desarrollar alianzas con el fin de abrir canales para hacerlos mucho más digitales.”

Beatriz Durán – *Asociación Fintech México*



“En sus etapas iniciales, las fintech podrían estar enfocándose menos en las microfinancieras debido a cuestiones de escala y alcance. Sin embargo, esto no disminuye el potencial de colaboración entre ambos. Juntos, pueden explorar y validar nuevas hipótesis de mercado, lo cual es crucial para impulsar la innovación y expandir la inclusión financiera. Esta colaboración estratégica es fundamental para generar soluciones financieras más eficientes y accesibles para una gama más amplia de clientes.”

Andrés Fontao – *Finnovista* (LAC)



Líderes de opinión

"Existe interés en colaborar, pero se enfrentan desafíos en la percepción mutua y en la velocidad del ciclo de ventas. Las fintech pueden beneficiarse de la colaboración con instituciones financieras de inclusión para acceder a nuevos mercados y validar sus soluciones."

José Zamora – *Fintech Centroamérica* (Costa Rica)



"Se observa una tendencia creciente en la colaboración entre las fintech e instituciones microfinancieras (SOFIPO y SOFOM), a través de sus asociaciones, para crear sinergias y compartir experiencias sobre innovación y tecnología."

Karina Villanueva – *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* (México)



"Veo que hay interés en colaborar entre ambos sectores, pero a veces se requieren intermediarios de confianza para facilitar la colaboración."

"En algunos casos he visto también un sesgo inicial antifintech en el sector financiero, pero considero que viene una evolución hacia una mayor apertura."

Gabriela Zapata – *CGAP* (Global)



"Considero que existe interés en estas colaboraciones. Veo a las fintech como aceleradoras de estas entidades financieras de inclusión."

"Las fintech pueden beneficiarse al integrarse en los ecosistemas de las instituciones financieras de inclusión. Por ejemplo, a través de esta colaboración se puede facilitar el consumo de datos alternativos, lo que permite mejorar los procesos de originación de crédito para atender a segmentos de población que normalmente no están bancarizados o están sub bancarizados."

Raúl Nava – *IFC DigiLab* (global)



"Las fintech mostramos un 100% de interés en colaborar con el sector financiero de inclusión. Gradualmente, hemos visto cómo esos prejuicios en contra de las fintech se han ido suavizando. Inicialmente, nos percibían de manera similar a la banca tradicional, al menos en Colombia, donde éramos vistos con cierta desconfianza. Sin embargo, hoy en día, resulta más fácil para nosotros colaborar con un banco que con una microfinanciera. La percepción de "me van a quitar el negocio" todavía persiste en el sector de las microfinancieras, en contraste con la idea de que esta colaboración puede ser una forma eficiente de encontrar sinergias que les permitan llegar a más clientes."

Gabriel Santos – *Asociación Fintech Colombia*



Percepción de los esfuerzos regulatorios

4

Se consultó a las instituciones financieras y a los proveedores de tecnología su percepción sobre el ente regulador en sus respectivos países de operación y la contribución regulatoria, a través de leyes y disposiciones, para impulsar la transformación digital en el sector. Los resultados presentados en esta sección destacan las diferencias de percepción entre instituciones y proveedores, donde los proveedores tienen una perspectiva más positiva respecto de las instituciones financieras en cuanto a los avances regulatorios para fomentar la transformación digital.

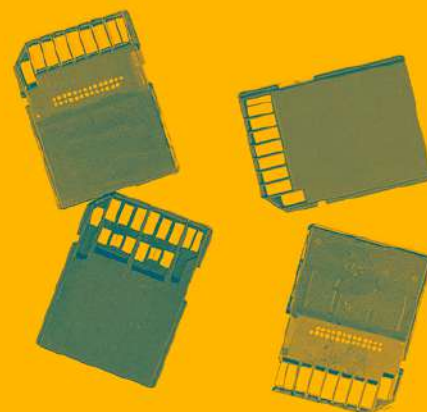
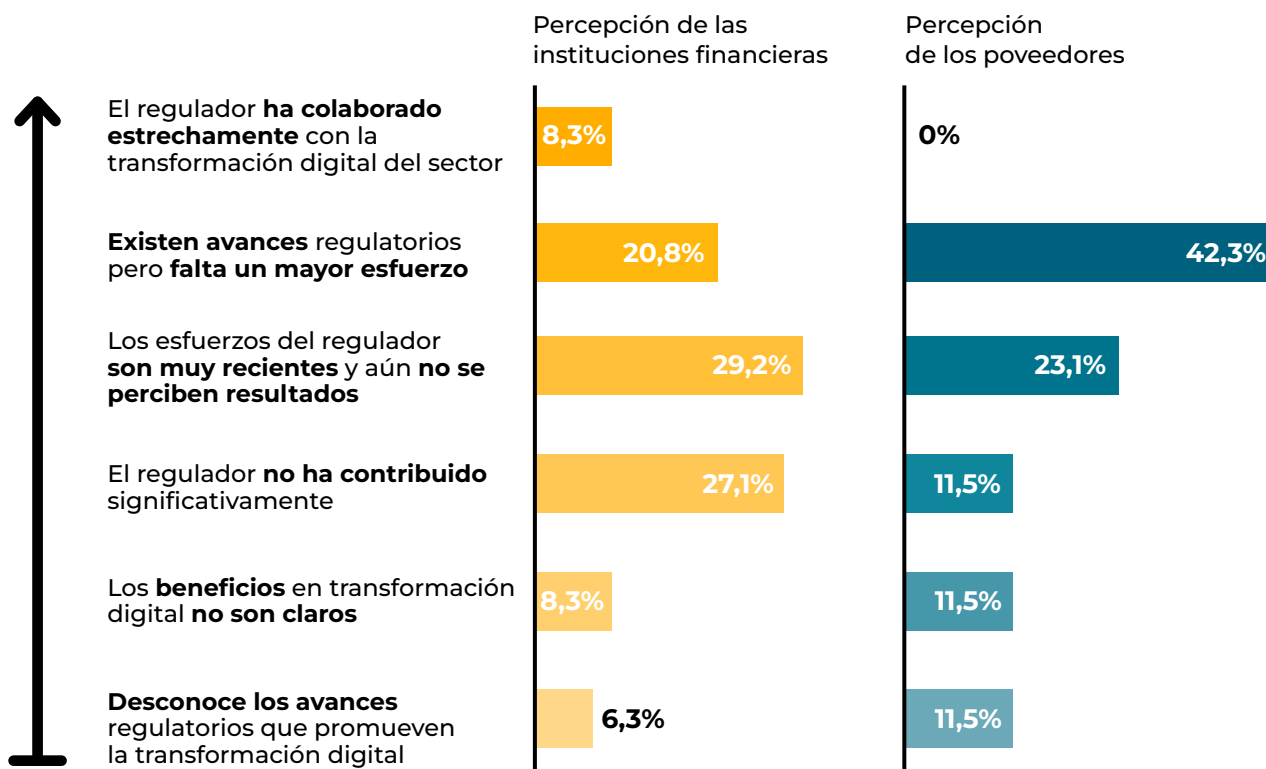


Ilustración 23. Percepción sobre los esfuerzos regulatorios



Las declaraciones de diversos líderes de opinión, proveedores fintech e instituciones financieras entrevistadas, que se presentan a continuación, revelan también una percepción mixta y matizada sobre el rol de los reguladores en la inclusión financiera de la región. Estas opiniones reflejan tanto críticas como reconocimientos hacia los esfuerzos regulatorios, variando significativamente según el contexto regional y el enfoque específico de cada marco normativo.

Las opiniones de los líderes de opinión reflejan una compleja interacción entre regulación e innovación en el sector financiero; mientras que en algunos contextos la regulación ha servido como un catalizador para la inclusión financiera, en otros, se percibe como un obstáculo. La eficacia de la regulación en promover la inclusión financiera depende en gran medida de su flexibilidad, claridad y capacidad para adaptarse a las rápidas transformaciones tecnológicas. Este análisis subraya la importancia de un enfoque equilibrado y colaborativo en la regulación financiera, donde el diálogo continuo entre todos los actores involucrados es fundamental para alcanzar un equilibrio entre seguridad, innovación y accesibilidad financiera.

Perspectivas:

Líderes de opinión

"La participación de los reguladores en este proceso es muy importante. Hay países que están impulsando activamente estas iniciativas. Sin embargo, el avance no es el mismo en todos los países de la región. Es crucial que los reguladores entiendan bien los riesgos y como mitigarlos a través de la regulación para facilitar, en lugar de frenar, la transformación digital."

Pascual O'Dogherty – Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA)



"La pandemia aceleró una revolución tecnológica, y el gobierno estableció políticas y estándares tecnológicos amplios. A pesar de algunas lagunas, estas regulaciones han sido generalmente efectivas. Requieren consenso entre desarrolladores, usuarios y el gobierno. En **Bolivia**, cuando surgió la necesidad, se crearon rápidamente regulaciones que permitieron a las empresas adoptar y promover nuevas tecnologías. Un ejemplo es la firma digital, cuya implementación se aceleró por la necesidad de trabajo remoto y transacciones digitales durante la pandemia, a pesar de la falta inicial de regulación específica."

Jaime Llanos – FUNDA-PRÓ (Bolivia)



"Percibimos una buena apertura por parte del regulador para trabajar y discutir el marco para dar continuidad a la innovación cuidando la seguridad de los usuarios."

Beatriz Durán – Asociación Fintech México



"Hace poco participé en una conferencia con el gerente de riesgos de la Superintendencia de Banca y Seguros de **Perú**, quienes actualmente se han convertido en observadores cercanos de la maduración de las entidades financieras y microfinancieras, a través del desarrollo de modelos de negocio novedosos, brindando total apertura para cambios innovadores en sus procesos y con una adecuada comunicación."

John Sarmiento – FEPCMAC (Perú)



"Aunque la ley fintech en **México** fue un paso positivo, su efectividad es limitada debido a la rápida evolución de la tecnología. Se necesita un diálogo constante en foros especializados y una entidad central que facilite esta convergencia. Por otro lado, las instituciones financieras de inclusión reguladas se han enfocado mucho en cumplir con la desmedida cantidad de requisitos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, lo que ha lentificado y atrasado la evolución de las Sofomes por ejemplo."

Ignacio Usobiaga – ASOFOM (México)



Líderes de opinión

“En América Latina, la regulación presenta un panorama variado. Mientras que países como **Brasil** y **Colombia** han impulsado la inclusión financiera mediante regulaciones progresivas, en otros países aún se trabaja para encontrar el equilibrio adecuado. Esto resalta la oportunidad de aprender y adaptar las mejores prácticas en toda la región para fomentar un ambiente financiero más inclusivo y dinámico.”

Andrés Fontao – *Finnovista* (LAC)



“En **México**, la política pública no ha impulsado activamente la transformación digital. En este país se enfrenta el desafío de la fragmentación regulatoria.”

Gabriela Zapata – *CGAP* (Global)



“La regulación ha tenido un impacto diverso en la transformación digital de varios países. **Brasil** destaca por ser altamente innovador, y **Colombia** también se ha posicionado como un país proactivo en la innovación regulatoria.”

Raúl Nava – *IFC DigiLab* (Global)



A woman with dark hair, wearing a patterned blouse, is smiling and looking upwards. She is holding a thin, light-colored string or cord in her right hand. The background is a warm, golden-yellow color. A large, white number '5' is overlaid on the right side of the image.

5

Otros aprendizajes y mejores prácticas

Se ha consultado también sobre las mejores prácticas identificadas en el proceso de transformación digital de las instituciones financieras, así como en la experiencia ofreciendo servicios que apoyan la transformación digital, desde los proveedores.

5.1 De las instituciones financieras en su proceso de transformación digital

Las instituciones destacan la importancia de adoptar un enfoque estratégico y planificado en la transformación digital, en lugar de tácticas esporádicas. Asimismo, resaltan la necesidad de buscar asesoramiento de expertos y reconocer la experiencia de aquellos avanzados en procesos de transformación digital. La adopción de un plan estratégico de tecnologías de la información con el apoyo de consultores para evaluar la digitalización se presenta como una práctica clave.

Se menciona también la colaboración con organismos cooperantes, alineados con los objetivos de las instituciones y con capacidad de brindar respaldo financiero.

Perspectivas:

Instituciones financieras

“Es importante no llegar con iniciativas esporádicas, sino tener un plan bien definido. Además, es fundamental dejarse asesorar por expertos y reconocer que hay experiencias de éxito en este ámbito, que pueden servir de referencia.”

Ever Ríos – *Credicampo* (El Salvador)



“Es necesario realizar un diagnóstico del nivel de digitalización de la institución, para ello lo más recomendable es contar con la asesoría de un consultor externo experto en transformación digital, al igual que contar con un plan estratégico de tecnologías de la información, y un mapa de ruta de transformación digital.”

“Contamos con pasarelas de pago y con una API que está integrada a la plataforma de crowdfunding de un fondeador. Durante el análisis de vulnerabilidad, identificamos ciertos aspectos relacionados con la ciberseguridad que requerían atención. Tuvimos en cuenta estos puntos al abordar las cuestiones de seguridad cibernética.”

Ada Rivera – *Fundenuse* (Nicaragua)



“Observamos que llevar la cultura de las organizaciones hacia un entendimiento real de un negocio nacido digitalmente y administrarlo con esa perspectiva era complicado. En el análisis de las capacidades de las entidades en ese momento, identificamos que una opción viable sería crear una sociedad nueva, libre de las limitaciones jurídicas, económicas y de modelo de negocio presentes en las entidades que representamos. En esta propuesta, estas entidades podrían participar como socios inversionistas en una primera etapa, permitiéndonos escalar de manera conjunta, ya que hacerlo individualmente resultaría impracticable dadas las restricciones presupuestarias y los límites legales y económicos. Optamos por que esta nueva sociedad fuera nativa digital desde su concepción, con una junta directiva compuesta por socios y actores externos especializados en fintech. Además, contaría con un CEO y un equipo con el ADN necesario para gestionar eficazmente un negocio de este tipo, evitando que los modelos tradicionales de administración sesgaran la estrategia y dirección de la empresa.”

“De esa manera es que es que nace Muui, lleva poco tiempo en el mercado. Creo yo que ha sido un aprendizaje para los que hemos estado allí acompañando desde el surgimiento hasta su constitución y lo que lleva hoy en día de constituida, porque obviamente era un reto enorme que en este caso tres organizaciones sin ánimo de lucro con modelos y visiones tradicionales crearan esta sociedad con este propósito. Hemos tenido muchos aprendizajes aciertos, desaciertos, también creímos al principio crecer a una velocidad mayor a la que estamos creciendo hoy en día.”

July Ardila – *Emprender* (Colombia)



5.2 De proveedores de tecnología atendiendo a las instituciones financieras

En este punto destaca la adaptabilidad en el servicio hacia los clientes y la capacidad de evolucionar progresivamente para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado. La facultad para comprender y ajustarse a las limitaciones técnicas y operativas de las instituciones, simplificando la implementación y operatividad de productos, también emerge como un factor determinante en su éxito.

Perspectivas:

Proveedores de tecnología

“El éxito de nuestra empresa está en que desde el principio tenían claro que querían ser una solución adaptada a la base de la pirámide. No buscaban empezar desde arriba y tratar de llegar hacia abajo, sino iniciar desde abajo, trabajando con el usuario más complejo y, a partir de ahí, avanzar hacia arriba.”



Isabel Oriol – *empatIA* (antes ADA Impacto)
(México, Perú, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, Bolivia, Uruguay)

“Consideramos que el factor humano es elemental en nuestras actividades. Si bien es cierto que somos una empresa de soluciones tecnológicas / software de misión crítica, nuestra oferta de valor no se mantiene estática; siempre estamos avanzando, innovando y fortaleciendo conocimientos, nos capacitamos constantemente para abordar con toda experticia los retos tecnológicos que enfrentamos con nuestros clientes. Sin duda, más que un proveedor de software buscamos ser siempre el aliado estratégico de negocios y tecnológico.”

Cristina Ossa – *Kata Software* (LATAM)



“Las instituciones financieras de inclusión suelen carecer de especialización técnica debido a sus recursos limitados. Sin embargo, nuestra empresa ha logrado éxito al diseñar productos considerando estas limitaciones técnicas y operativas de las instituciones para simplificar su implementación y operatividad.”

“Principalmente, creo que es crucial enfocarse y ser específico si estás dedicado a este segmento de instituciones financieras; es necesario dedicarle energía a esta área.”

Martín Naor – *Bankingly* (LATAM, África y Asia)



“Cuando se lanza un servicio y no es lo bastante sólido para proteger y asegurar la identidad de las personas, estás empeorando las cosas. Las invitas al mundo digital como un lugar más seguro cuando, en realidad, resulta menos seguro.”

“Si no valido adecuadamente la identidad de las personas, los estafadores pueden abrir cuentas utilizando la identidad de otros, y eso ya ha sucedido. Por eso la importancia de contar con sistemas y procesos de verificación de identidad robustos para prevenir el fraude.”

“La tecnología digital es realmente poderosa y puede tener un impacto muy positivo cuando se hace correctamente. Sin embargo, si se hace mal, puede tener un impacto negativo considerable, no solo en términos de pérdidas monetarias, sino también en la reputación de la entidad. Además, genera desconfianza en el entorno, desconfianza en los ciudadanos.”

Samer Atassi – *Jumio* (global)



6

Principales Hallazgos

- > **Nivel de transformación.** En relación a los esfuerzos que se realizan para llegar a la transformación digital, tanto las propias instituciones financieras, como las proveedoras de tecnología fintech perciben que las primeras aún se hallan en el nivel de “explorador”, es decir que la digitalización se aplica solamente en algunas áreas y sin estrategia coordinada.
- > **Modelos de tecnología.** En este punto, para dar soporte a sus procesos de transformación digital, el 25% de las organizaciones entrevistadas se apalanca solo con proveedores tradicionales; el 8% únicamente con desarrollo tecnológico interno y el 21% con una mezcla de ambas. Las instituciones aún no han explorado un trabajo conjunto con proveedores fintech para apoyar sus procesos de transformación. Asimismo, del 54% de entidades que aún no trabajan con fintech, señalan como razones principales que las soluciones son muy costosas; desconocer los beneficios que estos proveedores puedan aportar en comparación con otros modelos; y estar satisfechas actualmente con sus proveedores tradicionales.
- > **Ventajas de la transformación.** En el caso de las instituciones financieras que han implementado soluciones de proveedores de tecnología fintech (46%), destacan como beneficios principales la capacidad de personalización y adaptabilidad ofrecida por estas soluciones, el costo-efectividad de estas, la rapidez en las implementaciones y la constante innovación.



- > **Búsqueda y selección de proveedores.** Se subraya que las recomendaciones de colegas de la industria son la principal fuente de información para identificar a nuevos proveedores, tradicionales o fintech. Sin embargo, las instituciones financieras consideran este como el criterio menos relevante al seleccionar proveedores. Los principales factores de elección son la reputación y experiencia comprobable, el costo de los servicios y el soporte y servicio posventa que los proveedores ofrecen.
- > **Desafíos en la contratación.** Las entidades señalan como retos centrales el hecho de desconocer si el precio ofrecido es adecuado para el tamaño de institución; si hay más proveedores que ofrezcan el mismo servicio con mejores beneficios; no contar con el conocimiento requerido para identificar los requerimientos de su necesidad; y no entender completamente los costos ocultos asociados. Estos desafíos, derivados del desconocimiento o falta de entendimiento, son sin duda un punto de partida importante para desarrollar iniciativas que faciliten a estas instituciones la contratación de proveedores.

- > **Precios y costos.** En general, el aspecto comercial relacionado con los precios asignados y los costos percibidos es algo que necesita un análisis más detallado. Este tema se presenta como un desafío significativo para las instituciones financieras que aún no han contratado proveedores fintech y, al mismo tiempo, como un beneficio para aquellas que ya lo han hecho. Además, los proveedores de tecnología emergentes señalan este aspecto como uno de los principales desafíos al abordar las necesidades de las instituciones financieras.
- > **Retos en el servicio a las entidades financieras.** Desde la perspectiva de los proveedores de tecnología fintech, los desafíos más comunes para atender a las instituciones financieras son la resistencia al cambio y la falta de cultura digital, las dificultades para integrar sus soluciones con sistemas legados, y las limitaciones presupuestarias y de inversión en tecnología.
- > **Conocimiento de la tecnología.** En cuanto a la percepción de los proveedores sobre el nivel de comprensión técnica en las instituciones financieras, la mayoría coincide en que es un nivel medio. Se perciben conscientes de la necesidad de transformación digital, aunque con un conocimiento limitado en la materia.
- > **Razones para la transformación.** Se destaca también que, desde la óptica de los proveedores fintech, los principales motivadores para que las instituciones financieras adopten nuevas tecnologías son el aumento de la eficiencia operativa, la mejora en la experiencia del cliente, y el cumplimiento con las regulaciones y requerimientos legales.
- > **Perspectivas de futuro.** Para la mayoría de los proveedores, el futuro de la colaboración entre ambos sectores, instituciones financieras y fintech, es prometedor. Algunos líderes de opinión consultados coinciden en esta consigna, subrayando la importancia de solventar los desafíos que aún existen para trabajar en conjunto.
- > **Percepciones de la regulación.** Un tema cuyos hallazgos tomaron relevancia en la realización del estudio es la percepción que tienen todos los actores respecto al rol del ente regulador de sus respectivos países y su contribución para impulsar la transformación digital en el sector de inclusión financiera. Los proveedores se muestran con una perspectiva más positiva en cuanto a los avances regulatorios, que las entidades financieras. Por otra parte, mientras que en algunos contextos la regulación ha servido como catalizadora para la inclusión financiera, en otros se percibe como un obstáculo. Las opiniones de los líderes de opinión reflejan una compleja interacción entre regulación e innovación en el sector financiero.
- > **Estrategia y cultura.** Algo que requiere especial atención son los desafíos culturales y estratégicos que frenan la evolución digital de las instituciones financieras. Es imprescindible que refuercen la definición de su visión estratégica y elaboren planes de implementación que guíen su transformación digital de manera coherente y alineada con sus objetivos a largo plazo. La colaboración entre las instituciones financieras y los proveedores fintech debe ser incentivada, mejorando la visibilidad de estas soluciones innovadoras y facilitando su integración en el ecosistema financiero. Este enfoque colaborativo no solo ampliará las opciones tecnológicas disponibles para las instituciones financieras, sino que también impulsará una cultura de innovación y adaptabilidad.

7 Recomendaciones

Este estudio ha permitido identificar desafíos y oportunidades que enfrentan tanto las instituciones financieras como las fintech, revelando un camino claro hacia un futuro más inclusivo, colaborativo y tecnológicamente avanzado.

Para las instituciones financieras, la transformación digital se presenta no como una opción, sino como un imperativo. Para generar este cambio es fundamental facilitar la madurez digital de esas organizaciones, lo cual implica la adopción de tecnología junto con una integración de lo digital en su ADN. Lograrlo requiere del diseño o rediseño de visiones estratégicas y planes de implementación con objetivos claros y medibles. Junto a este esfuerzo, la implementación de programas de capacitación y asesoría técnica construirá la confianza y las habilidades necesarias para generar una evolución digital efectiva.

Paralelamente, es esencial resolver la brecha de conocimiento entre las instituciones y las fintech. La creación de un “showcase” o escaparate de soluciones fintech puede proveer una plataforma interactiva donde las instituciones financieras exploren una amplia gama de soluciones para sus necesidades específicas. Así, cada solución fintech B2B podrá exhibir sus capacidades, experiencia, casos de éxito y modelos de negocio permitiendo a las instituciones financieras comprender tangiblemente las opciones tecnológicas disponibles. Esta visibilidad, combinada con la organización de eventos donde participen las instituciones financieras y fintech, fomentará un ambiente de aprendizaje mutuo, la innovación y colaboración estratégica, fundamentales para el crecimiento del sector.

La sinergia y el intercambio de conocimientos son cruciales para acelerar la transformación de las instituciones financieras. El establecimiento de una comunidad de información donde éstas puedan acceder a datos relevantes, compartir experiencias y aprender del ecosistema en su conjunto, multiplicará exponencialmente el impacto de tales esfuerzos.

Estas acciones pueden llevar a las instituciones financieras a evolucionar hacia modelos de colaboración abierta y cooepencia¹ para aprovechar las fortalezas colectivas del ecosistema, necesarias para generar el cambio. Al unir fuerzas, las instituciones financieras pueden crear economías de escala necesarias para atraer a proveedores fintech B2B con modelos de precios más accesibles, reducir las barreras de entrada para la adopción tecnológica, alineando los intereses de todos los actores hacia un éxito conjunto y sostenible.

Es necesario que las instituciones financieras colaboren en la adquisición e implementación de soluciones tecnológicas, compartiendo costos y conocimientos, para que las fintech desarrollan soluciones adaptadas a las necesidades colectivas del sector financiero de inclusión, asegurando un mercado más amplio y, por ende, precios más competitivos. A través de la acción colectiva, esto es una realidad alcanzable.

Al combinar estos enfoques, estamos trazando el camino hacia un futuro transformador en el que la tecnología, más que una herramienta, es catalizadora del cambio sistémico. En ese escenario la inclusión financiera se expande exponencialmente, impulsada por la sinergia entre instituciones financieras y proveedoras fintech, trabajando juntas en modelos innovadores y sostenibles.

El estudio nos muestra que el futuro de la inclusión financiera es colaborativo, y permitirá construir un sector financiero más inclusivo, innovador y resiliente para América Latina y el Caribe.

¹ Fusión de cooperar con competir. Estrategia en la que competidores colaboran en ciertas áreas mientras compiten en otras, buscando beneficios mutuos, como la innovación o la eficiencia, sin renunciar a su rivalidad en el mercado.

8 Separata de casos destacados

1 - Caja Hipódromo (Institución financiera) y Bankingly (proveedor)	50
2 - Banco Contactar (Institución financiera) y Kata Software (proveedor)	51
3 - Microwd (Institución financiera) y EmpatIA (proveedor)	52
4 - Banco CoopCentral (Institución financiera) y Tpage (proveedor)	53
5 - Emprender, Finanfuturo y Amanecer (Instituciones financieras) y Muii (fintech propia)	54

1 Caja Hipódromo (Institución financiera) y Bankingly (proveedor)



bankingly

HipodroMovil



Caso de éxito entre Caja Hipódromo y Bankingly

Impulsando la eficiencia en Caja Cooperativa con innovación digital

Resultados clave

La implementación de soluciones digitales en Caja Hipódromo trajo consigo beneficios significativos:



Atracción de nuevo segmento con tendencias más digitales.



Mayor disponibilidad horaria para los clientes 24/7.



Ahorro de tiempo dedicado a transacciones para clientes como para el personal.



62%
De los usuarios registrados, usa ahora el canal digital.



45k
Logins por mes.

Descripción

Caja Hipódromo, ante la necesidad de sus socios por servicios financieros digitales y eficientes, optó por la digitalización de sus canales de servicio en colaboración con Bankingly, un referente en tecnología financiera. Esta alianza estratégica se enfocó en introducir la cooperativa en la era digital, un paso esencial para mantener su competitividad en un mercado en constante evolución. Bankingly no solo facilitó la transición con su soporte técnico y capacitaciones, sino que también aseguró el cumplimiento de las regulaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, marcando un hito en la innovación y gestión financiera de Caja Hipódromo.

El acompañamiento de Bankingly permitió a Caja Hipódromo no solo modernizar sus operaciones sino también adoptar las mejores prácticas en manejo de información y seguridad, cumpliendo con la normatividad vigente. Este proceso de transformación digital se destacó por su enfoque integral, desde la configuración técnica hasta el seguimiento post-lanzamiento, posicionando a la cooperativa como líder en el uso de tecnologías avanzadas en el sector financiero. La exitosa implementación de canales digitales refleja la importancia de adaptarse a las nuevas demandas del mercado, garantizando así un servicio excepcional a sus socios.

Retos encontrados



El principal obstáculo fue la alineación de los procesos internos de Caja Hipódromo con las rigurosas normativas fiscales. En algunos casos, fue necesario adaptar sus controles internos para mejorar la eficiencia de sus servicios, optimizando así operaciones que anteriormente se realizaban físicamente en sucursales.

Compañías

Institución Financiera:

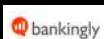


Cooperativa de ahorro y préstamo con presencia en Durango y Zacatecas, México. Se dedica a ofrecer productos y servicios financieros a sus socios, con un enfoque en la atención personalizada, la innovación y la responsabilidad social.

México

www.cajahipodromo.com.mx

Proveedor de tecnología:



Ayudan a las instituciones financieras a modernizar sus operaciones, mejorar la experiencia del cliente y aumentar su competitividad a través de canales digitales seguros y eficientes

Uruguay y México

www.bankingly.com

Aprendizajes

Este proyecto no solo representó un hito para Caja Hipódromo, sino que también ofreció valiosas lecciones y recomendaciones para otras instituciones financieras y proveedores tecnológicos:



Abordar los retos digitales:

Es crucial adaptarse a las demandas del mercado actual, que exige soluciones digitales eficientes y seguras.



Desarrollar una estrategia digital:

Es fundamental definir una hoja de ruta clara para la transformación digital de la institución.



Enfrentar los desafíos regulatorios con confianza:

Es posible cumplir con las regulaciones sin limitar la innovación y el crecimiento.

2 Banco Contactar (Institución financiera) y Kata Software (proveedor)



Kata Software y Banco Contactar

Optimizando el proceso de originación en campo y el rol del asesor

Resultados clave

Banco Contactar con la implementación de la plataforma digital de Kata Software ha logrado grandes mejoras en sus procesos, donde el rol del asesor juega un papel importante dentro de las actividades diarias en campo.

20%



Mejóro la productividad desde el inicio de la implementación y aún continúa mejorando este %.



Mejóro la satisfacción de los clientes, valoran la rapidez y eficiencia del proceso digital.



Se optimizó el tiempo de los asesores, menos tareas administrativas y más gestión en campo.



Se eliminó el uso de formularios en papel y se digitalizó todo el proceso.

Descripción

Banco Contactar, una destacada institución en el ámbito de la inclusión financiera, decidió optimizar sus operaciones para aumentar la eficiencia. Con este fin, estableció una alianza estratégica con Kata Software, un proveedor tecnológico reconocido por su conocimiento en el sector financiero y amplia experiencia en Latinoamérica.

El desafío principal era digitalizar el proceso de originación de servicios financieros en campo, con el objetivo de eliminar ineficiencias, automatizar procedimientos y permitir la validación de estudios de crédito en tiempo real. Kata Software, mediante su plataforma digital altamente parametrizable, enfrentó este desafío implementando una solución que transformó la dinámica laboral de los asesores. Gracias a esta plataforma, los asesores pueden ahora gestionar el proceso de inicio a fin desde sus dispositivos móviles, sin la necesidad de regresar a la oficina para completar formularios o verificar información.

La digitalización integral de sus procesos se ha convertido en un pilar esencial para la transformación de Banco Contactar, jugando un rol vital en el aumento de su eficiencia operativa y la agilidad de sus operaciones. Esta iniciativa no solo ha optimizado las operaciones internas, sino que también ha mejorado de manera significativa la experiencia del cliente, marcando un antes y un después en el camino de la institución hacia una mayor inclusión financiera.

Retos encontrados

- Comprensión de las necesidades**
 Definir con precisión los puntos de dolor donde Kata podía intervenir fue una etapa que requirió mucha preparación, llevar a cabo reuniones para tener claro el alcance y realizar los ajustes correspondientes.
- Regulaciones**
 Al ser una entidad financiera regulada, era crucial cumplir con todas las normas y evitar cualquier falla que pudiera generar multas o afectar la reputación del Banco.
- Resistencia al cambio**
 Al explorar nuevas alternativas para optimizar las actividades cotidianas, es común enfrentar cierta resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Sin embargo, es crucial reconocer que el personal juega un papel esencial en este proceso de transformación, por esto, la comprensión de que el cambio de métodos tradicionales a digitales conlleva beneficios significativos, como mayor agilidad y mejores resultados, ha servido de motivación para superar esta resistencia inicial.


Compañías

Institución Financiera:  Banco Contactar
 Entidad financiera colombiana con más de 32 años de experiencia, comprometida con el desarrollo social y ambiental. Con el propósito de Impulsar el desarrollo sostenible del país, a través de soluciones financieras al alcance de todos.

 Colombia

www.bancocontactar.com

Proveedor de tecnología:  Kata Software
 Ayuda a bancos y microfinancieras a dar el paso hacia la era digital; construyendo soluciones que mejoran la gestión de procesos y responden a las necesidades tecnológicas del mercado financiero. Sus plataformas SaaS son de misión crítica para la inclusión financiera.

 Latinoamérica

www.kata-software.com

Aprendizajes



Colaboración estratégica:
 La cercanía y constancia entre ambas partes generan mejoras tangibles en productividad y dinamismo empresarial.



Enfoque en el negocio:
 Transformar ideas en realidades crea valor y fortalece la relación. Este éxito tangible beneficia a ambas partes.



Sinergia y comunicación:
 Establecer sinergias y confianza optimiza procesos y garantiza resultados exitosos.

3 Microwd (Institución financiera) y EmpatIA (proveedor)



Caso de éxito entre EmpatIA y Microwd - desde 2023

Reducción de mora a través de un acompañamiento digital

Resultados clave

EmpatIA ha sido clave en el éxito de MicrowdX, impulsando a mujeres empresarias hacia el crecimiento y la estabilidad de sus negocios mediante la aplicación de conocimientos adquiridos.



Reducción mora
25%



Aumento de retención
+65%



Satisfacción de clientes
100%



Riesgo de mora en renovaciones
<1%



Colocación adicional
+25%

Descripción

Microwd, tras entregar más de 13,500 microcréditos, identificó un mayor riesgo en préstamos iniciales frente a renovaciones, por lo cual decide lanzar MicrowdX. Este programa, que busca mitigar riesgos desde el inicio de la relación crediticia, proporciona préstamos semilla de unos USD 500 y formación en áreas como finanzas y marketing digital, equipando a las emprendedoras para el éxito.

Microwd ha potenciado la eficacia de su programa mediante una estratégica alianza con EmpatIA. Esta colaboración ha resultado fundamental para garantizar el éxito del programa, ya que EmpatIA ha proporcionado una solución tecnológica conversacional que facilita la distribución efectiva del programa y asegura un seguimiento altamente personalizado. Gracias a esta alianza, se ha logrado una interacción fluida y continua con las clientas, fortaleciendo su compromiso y facilitando un aprendizaje más efectivo. Este enfoque asegura que las participantes reciban el apoyo necesario para mejorar su salud financiera y avanzar con éxito en su trayectoria empresarial.

Retos encontrados



Resistencia de los empleados

El mayor desafío fue la resistencia de los asesores de crédito de Microwd en adoptar nuevas prácticas digitales como EmpatIA.



Adopción inicial de las usuarias

MicrowdX se destaca por su enfoque proactivo de prevención de morosidad desde el inicio. La colaboración con EmpatIA ha facilitado el inicio temprano de conversaciones financieras, desafiando las prácticas convencionales del sector. Ganar confianza desde el principio y demostrar el valor de este enfoque implicó superar prejuicios arraigados y fomentar una nueva mentalidad entre las usuarias.

Compañías

Institución Financiera: **MICROWD.**

Empresa dedicada a otorgar microcréditos a emprendedoras latinoamericanas para impulsar su crecimiento y superación de la pobreza.



México, Perú, Costa Rica y Nicaragua

www.microwd.es

Proveedor de tecnología: **empatIA**

Provee una solución conversacional de IA generativa que aumenta las ventas y reduce los gastos de sus clientes.



www.empatia.technology

Aprendizajes



Estar donde está el usuario: WhatsApp como puente de conexión



Alineación Integral en la Transformación Digital: Más allá del C-Level



Cambio de Paradigma: Cuidado integral al cliente, no solo al moroso

4 Banco CoopCentral (Institución financiera) y Tpaga (proveedor)



Caso de éxito entre Tpaga y Banco Coopcentral - desde 2020

Fintech impulsa Open Banking en un Banco Cooperativo

Resultados clave

La implementación de la API de TPAGA ha tenido un impacto positivo, tanto en la base de cliente del Banco como en el ecosistema financiero colombiano.



Cuentas nuevas:

1 M



Tarjetas expedidas

100 K



Es parte del

TOP 5

Billeteras móviles más grandes de Colombia

Compañías

Institución Financiera: 

Brinda servicios financieros a personas y empresas, con énfasis en el microcrédito y la inclusión financiera. Apuesta por la innovación tecnológica para ofrecer productos y servicios accesibles a todos.

 Colombia

www.coopcentral.com.co

Proveedor de tecnología: 

TPAGA es una billetera móvil para realizar pagos, transferencias, inversiones y compras online. Su API permite a otras empresas integrar sus servicios financieros de forma rápida y sencilla.

 Colombia

www.tpaga.co

Descripción

El Banco Cooperativo Coopcentral, con una amplia base de clientes en todo el país, buscaba ampliar su alcance y ofrecer una experiencia bancaria más accesible a sus usuarios. Sin embargo, el proceso tradicional de integración con terceros era complejo y lento, requiriendo hasta 6 meses para conectar una nueva empresa o plataforma.

Esta situación limitaba significativamente el potencial de crecimiento del banco y frustraba a las empresas que deseaban integrar servicios financieros en sus plataformas, pero que no podían dedicar tanto tiempo a la implementación técnica.

En respuesta a este desafío, el Banco Cooperativo Coopcentral y TPAGA unieron fuerzas para desarrollar una API que simplificara y agilizara el proceso de integración. Esta solución tecnológica, fruto de un intenso trabajo colaborativo, permite a terceros conectarse al ecosistema financiero del banco en tan solo 3 semanas

Retos encontrados



Aprobación de entes reguladores

Fue un proceso riguroso que exigió a TPAGA demostrar su solidez, experiencia y cumplimiento de altos estándares de seguridad.



Alineación con el banco

Sincronizar los procesos internos del banco con la API de TPAGA implicó un trabajo colaborativo y dedicado para ajustar protocolos de seguridad, flujos de información y tiempos de respuesta.



Comunicación clara

Alinear las visiones y objetivos de dos entidades con culturas y estructuras organizativas diferentes fue un desafío clave. Se requirió una comunicación abierta, constante y transparente para establecer expectativas claras y un modelo de negocio compartido.

Aprendizajes



Tener claridad del modelo de negocio y expectativas de ambas partes



La relación entre la institución financiera y el proveedor de tecnología debe ser un “win-win”



Ser flexible a la adaptación ante cambios regulatorios es clave para la sostenibilidad a largo plazo

5 Emprender, Finanzfuturo y Amanecer (Instituciones financieras) y Muui (fintech propia)



SOLICITA TU CRÉDITO



Caso de éxito MUII creado por Finanzfuturo, Emprender y Amanecer

Fintech de Crédito forjada por Microfinancieras en Colombia

Resultados clave

MUII ha logrado resultados destacados desde su lanzamiento oficial en 2022:

31K
 Visitas en su sitio web = usuarios potenciales

4.1K
 Créditos esembolsados (USD 459K)

45%
 Tasa de recompra = fidelización de clientes

2K
 Solicitud de crédito al mes, no todas se convierten en créditos.

Descripción

En un entorno cada vez más digital, las microfinancieras: Finanzfuturo, Amanecer y la cooperativa de segundo grado Emprender, reconocieron tanto las oportunidades como los límites de sus modelos tradicionales. Con la visión de competir eficazmente en el mercado fintech, se unieron para crear MUII, una entidad con la agilidad, adaptabilidad y velocidad requeridas en la era digital. Este proyecto colaborativo se gestó entre conversaciones y sensibilización durante la pandemia en 2020 y 2021, entrando en una fase preoperativa en 2022. Su salida a producción se celebró con la primera operación de crédito el 15 de diciembre de 2022. A lo largo de 2023, MUII ha logrado estabilizarse y crecer orgánicamente, marcando un hito en el sector de las microfinanzas.

MUII se consolida como un ejemplo colaborativo exitoso de la transformación digital en el sector microfinanciero colombiano. Este caso de éxito inspira a otras microfinancieras a embarcarse en su propia transformación digital, ya sea a través de alianzas estratégicas o iniciativas individuales, para prosperar en el dinámico panorama Fintech.

Retos encontrados

- Acercamiento y trabajo en equipo**
 Alinear las visiones y culturas de tres instituciones con diferentes experiencias.
- Definición del modelo de negocio e implementación**
 Adaptar el modelo tradicional a las exigencias del mercado Fintech y desarrollar nuevos procesos operativos y tecnológicos.

Compañías

Colombia

Institución Financiera:



Finanzfuturo: Ofrece productos y servicios financieros a microempresas y personas de bajos ingresos en Colombia.

www.finanzfuturo.org



Emprender: Red de organizaciones microfinancieras y cooperativas que brinda asistencia, formación y financiación para promover la inclusión financiera en Colombia.

www.emprender.com.co



Amanecer: Fundación Empresarial que promueve el desarrollo productivo y ofrece créditos y servicios de asistencia técnica a microempresas en Colombia.

www.amanecer.org.co

Proveedor de tecnología:



MUII: Solución digital de servicios financieros y comerciales que de manera simple, asequible y segura, potencia el crecimiento de los pequeños negocios.

<https://credito.muui.com.co/>

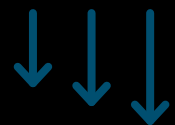
Aprendizajes



El talento especializado es un activo valioso: Invertir en talento humano calificado es esencial para el éxito.



Estructura de costos detallada y análisis financiero: Es fundamental comprender los costos asociados al modelo de negocio.



La escala es crucial para reducir costos: La tecnología por sí sola no reduce costos, se necesita un volumen considerable de operaciones.



Colaboración como estrategia clave: Unirse a otras instituciones permite compartir recursos, expertise y riesgos.



Creatividad en la generación de ingresos: Explorar diferentes fuentes de ingresos para alcanzar el punto de equilibrio y la sostenibilidad.



Preparación para atender nuevos modelos de negocio: Adaptarse a las necesidades de emprendimientos con características disruptivas.

9 Lista de participantes en el estudio

Instituciones financieras de inclusión

- ADICLA - Asociación de Desarrollo Integral Cuenca del Lago de Atitlán (Guatemala)
- ADISA - Asociación para el Desarrollo San Antonio Ilotenango (Guatemala)
- ADRA Perú - Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (Perú)
- AHSETFIN - Asociación Hondureña para el Desarrollo de Servicios Técnicos y Financieros (Honduras)
- Alternativa - Edpyme Alternativa S.A. (Perú)
- AMC de R.L. de C.V. (El Salvador)
- Banco de Ahorro y Crédito Adopem, S.A. (República Dominicana)
- Banco do Empreendedor (Brasil)
- Banco Solidario S.A. (Ecuador)
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas (Perú)
- Caja Popular Apaseo El Alto (México)
- Caja Popular Cerano (México)
- Caja Popular de Ahorros Yanga (México)
- Caja Popular Las Huastecas (México)
- Caja Popular Pio XII (México)
- Caja Popular Purepero (México)
- Caja Popular San Bernardino de Siena Valladolid (México)
- Cidre IFD (Bolivia)
- Coopecar - Cooperativa de Ahorro y Crédito de Alfaro Ruiz (Costa Rica)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. (Ecuador)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Isabel Perunorte (Perú)
- Coopfelafevi, Inc (República Dominicana)
- Corporación Interactuar (Colombia)
- Corporación para el desarrollo empresarial Finanfuturo (Colombia)
- Crecer IFD (Bolivia)
- Credicampo (El Salvador)
- Credisol OPDF (Honduras)
- CSN Cooperativa Financiera (México)
- Diaconía FRIF IFD (Bolivia)
- FACES Microfinanzas - Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador (Ecuador)
- Fundación Dominicana de Desarrollo – FDD (República Dominicana)
- Financiera FINVIVIR (Perú, México y Colombia)
- FINTRA S.A.S (Colombia)
- Fomenta, SC DE RL DE CV (El Salvador)
- Fondo de Desarrollo Comunal - FONDECO IFD (Bolivia)
- Fundación Espoir (Ecuador)
- Fundación Paraguaya (Paraguay)
- Fundenuse (Nicaragua)
- Idepro IFD (Bolivia)
- Kapitalmujer, SA de CV SOFOM ENR (México)
- Microfinanciera Fundeser (Nicaragua)
- Microfinanciera Prisma de Honduras S.A. (Honduras)
- Pro Mujer Internacional (México, Guatemala, Nicaragua, Bolivia y Argentina)
- SAC Integral S.A. (El Salvador)
- SOFIPA Corporation (México)
- UNI2 Microcrédito S.A.S. (Colombia)
- Unidos por el Progreso de Sayula (México)
- VisionFund - Banco VisionFund (Ecuador)

Proveedores de tecnología

- Bankingly
- Codster
- EBS Enterprise Business Solutions
- EmpatIA (antes ADA Impacto)
- EPIK
- Findo
- Finerio
- Hey Now bots
- Innovation Fintech
- Intiza
- Jumio
- KATA Software
- Kerygma
- Lleida
- Luka Pay
- Lyra
- Minka
- Mo Technologies
- Monet - Crédito Digital
- ONCREDIT
- Quash.ai
- ReconoSER ID
- SOAINT
- Sommos (antes PasanaQ)
- TPAGA
- Uflow
- Wenos
- Yotta Software
- ZapForm

Líderes de opinión

- Ana Daniela Pulido - Secretaría de Hacienda y Crédito Público México
- Andrés Fontao - Finnovista
- Aracely Castillo Gutiérrez - REDCAMIF (Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas)
- Beatriz Durán - Syncfy | Asociación Fintech México
- César Corvera Murakami - CBF (Cámara Boliviana Fintech) & CEO | PagoFacil Bolivia
- César Iván Velosa - ASOMICROFINANZAS | EMPRENDER
- Claudia Revilla - ProDesarrollo (Red Nacional de Microfinanzas)
- Enrique Peñaranda - Fundación Alemana Sparkassenstiftung
- Gabriel Santos - Asociación Colombia Fintech
- Gabriela Zapata - CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) | UNSGSA
- Ignacio Usobiaga - ASOFOM (Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple) | Kettera LLC
- Jaime Llanos - FUNDA-PRÓ (Fundación para la Producción)
- John Sarmiento - FEPCMAC (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito)
- José M. Zamora - Fintech Centroamérica y el Caribe (Costa Rica) - iitos
- July Ardila - Fundación Emprender
- Karina Villanueva - Secretaría de Hacienda y Crédito Público México
- Norwin Rizo - CONAMI (Comisión Nacional de Microfinanzas)
- Pablo Gracia - Asociación Fintech de Perú | Lleida.net
- Pascual O'Dogherty - ASBA (Asociación de Supervisores Bancarios de las Americas)
- Ramiro Galindo - CBF (Cámara Boliviana Fintech) | MULTIPAGO
- Raúl Nava - IFC - Digilab
- Ricardo Toranzo - Fundación Alemana Sparkassenstiftung
- Rolando Sahonero - FUNDA-PRÓ (Fundación para la Producción)
- Terence Gallagher - BID Invest
- Xavier Faz - CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) | Banco Mundial

Anexo. Acrónimos y definiciones

AML: Mecanismo de prevención de lavado de dinero o *Anti-Money Laundering* por sus siglas en inglés.

API: (Application Programming Interface) puente que permite que diferentes sistemas o aplicaciones interactúen y compartan información de manera sencilla y estandarizada.

Bigtech: Hace referencia a las grandes empresas tecnológicas con influencia global, líderes en áreas como tecnología, datos, y servicios digitales.

Chatbot: Asistente virtual que utiliza inteligencia artificial para interactuar con usuarios, responder preguntas y realizar tareas de manera automatizada.

CRM: (Customer Relationship Management) sistema para gestionar relaciones con clientes, centralizando información y mejorando ventas y servicio.

Demanda de servicios tecnológicos: Hace referencia a las necesidades y requisitos específicos que tienen las instituciones financieras de inclusión para respaldar sus procesos de transformación digital.

ERP: (Enterprise Resource Planning) software que integra procesos clave de una empresa, como finanzas, inventario y recursos humanos.

IAM: (Identity and Access Management) hace referencia a la gestión de identidades y accesos dentro de una organización.

Instituciones financieras de inclusión (IFI): Son entidades financieras, como microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, ONG financieras u otras instituciones similares, cuyo principal objetivo es brindar servicios financieros a segmentos de la población que tradicionalmente han tenido acceso limitado al sistema financiero formal. Estos segmentos suelen incluir a personas de bajos ingresos, comunidades rurales, emprendedores de pequeñas empresas y otros grupos vulnerables. La misión de las instituciones financieras de inclusión es promover la inclusión financiera, ofreciendo servicios como microcréditos, cuentas de ahorro, seguros y otros productos financieros adaptados a las necesidades de estos segmentos específicos.

IMF: Instituciones microfinancieras.

KYC: Procedimiento de identificación de los clientes. “Conoce a tu cliente” o *Know Your Customer* por las siglas en inglés.

Líder de opinión: se llama así a una persona reconocida y respetada en un campo específico, cuyas opiniones e ideas influyen significativamente en la opinión pública, la comunidad profesional o en segmentos específicos de la sociedad. Estos individuos suelen tener experiencia y conocimiento profundo en su área, siendo considerados referentes confiables para la toma de decisiones o la formación de puntos de vista. En el contexto de las instituciones financieras de inclusión, el ecosistema fintech y las regulaciones que los impactan, los líderes de opinión desempeñan un papel crucial al ofrecer orientación y perspectivas clave.

LAC / ALC: América Latina y el Caribe.

LATAM: América Latina.

Locfund Next: Es un fondo que tiene el propósito de atender a IMF de América Latina y el Caribe mediante la oferta de instrumentos de deuda en moneda local, tales como créditos senior, créditos subordinados, líneas de crédito y compra de papel en mercados de capital locales. Locfund Next tiene además un componente de asistencia técnica.

Oferta de servicios tecnológicos: Se refiere a la variedad de soluciones y asistencia tecnológica proporcionada por proveedores especializados a las instituciones financieras de inclusión. En el contexto de este estudio, dicha oferta está centrada en apoyar y facilitar los procesos de transformación digital de estas instituciones.

Onboarding: Proceso de incorporación o registro de un nuevo usuario o cliente.

Organismos cooperantes: Se refiere a entidades que colaboran globalmente para abordar desafíos comunes, canalizando recursos financieros y técnicos para promover el desarrollo en diversas áreas, como la economía, la salud y el medio ambiente. Su trabajo conjunto busca generar impacto positivo a nivel mundial mediante la implementación de proyectos y políticas que mejoren las condiciones de vida y fomenten el progreso.

Proveedor de tecnología fintech: Son empresas que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros de manera innovadora. Pueden ofrecer tanto servicios directos al consumidor (B2C) como servicios destinados a otras empresas dentro del sector financiero (B2B). Esto significa que tienen la flexibilidad de abordar las necesidades de los clientes individuales y de las instituciones financieras, adaptándose a diferentes segmentos del mercado.

Proveedor tradicional: Empresas que ofrecen soluciones tecnológicas generales, sin un enfoque específico en servicios financieros innovadores. Suelen tener estructuras más grandes, procesos consolidados y una trayectoria reconocida.

RPA: (Robotic Process Automation) hace referencia a la automatización de tareas repetitivas mediante software sin intervención humana.

Transformación digital: Se comprende desde un enfoque holístico que implica una revisión integral y una adaptación de la cultura organizacional, los procesos internos, la mentalidad estratégica y la forma en que las instituciones interactúan con sus empleados, clientes y el entorno en general. Se considera a la tecnología como un componente clave, pero también aborda aspectos culturales, organizativos y de gestión para lograr una transformación completa y sostenible.

