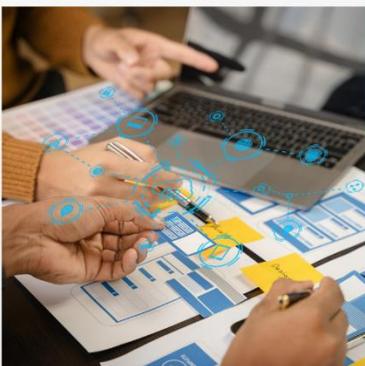


Estado de la oferta y demanda de

# Servicios tecnológicos que soportan la transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión

América Latina y el Caribe  
2024

DOCUMENTO DE TRABAJO  
(BORRADOR)



## **Autores:**

Daniel Navarro (CEO y fundador de Nimmök)  
Flor Suárez (Consultora senior de Nimmök)  
Sergio Navajas (Especialista senior de IDB LAB)

## **Agradecimientos:**

Verónica Céspedes y Carla Arenales – **BIM Ltd. Asset Management**

Nathalia Sánchez, Sara Pérez y Maria Fernanda Royert – **Nimmök**

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 – **Líderes de opinión**

Mauricio Moscoso, Hugo Bellott, Juan Carlos Inieta, Wilfredo Ballesteros, Roberto Reque, Wilson Vamerlati, Jose Luis Gomez, Lina Maria Montoya, Sebastian Ayalde, Rebeca Solís, Santiago Calvopiña, Alexandra Bone, Luis Palacios, Eduardo Muñoz, Santiago Flores, Juan Luis Moreno, Ever Abiel Rios, Deysi Zavala, William Jacobo, Ottoniel López, Johny Ajpop, Axel Vargas, Gabriel Durón, Eduardo Martinez, Daniela Ayllón, Andres Amilcar Lopez, José Manuel Cruz, Alberto Urrutia, Erik Muñoz, Humberto Rene Barragan Ramirez, Maria Sanjuanita Garza, David Ojeda, Raul Sanchez, Jose Manuel Martinez, 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, Jose Manuel Martinez, Ventura Natividad, Felipe Figueroa – **Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs)**

Isabel Oriol, Patricia Fernandez, Raul Vera, Daniel Cortes, 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 Gutierrez, Domagoj Rozic, Diego Arancibia, Agustin Badano, Maria Camila Fajardo Rojas, Nicholas Grassi – **Proveedores de tecnología (Fintechs)**

*Este estudio fue 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).*

**Documento de trabajo (borrador).**

Se presenta como un informe preliminar sujeto a revisión y comentarios. Las ideas y hallazgos contenidos en este reporte son provisionales y pueden ser modificados en versiones futuras del estudio. Agradecemos cualquier comentario o sugerencia que contribuya a mejorar y enriquecer el contenido de este informe. El siguiente correo es el canal sugerido como punto de contacto: [flor.suarez@nimmok.com](mailto:flor.suarez@nimmok.com)

## Contenido

Acrónimos y definiciones.....	6
Introducción .....	8
Resumen ejecutivo.....	9
1. Nivel de transformación digital de las IFIs.....	10
1.1. Esfuerzos en transformación digital de las IFIs .....	10
1.2. Nivel de avance por áreas o departamentos .....	12
2. Demanda de servicios tecnológicos que dan soporte a la transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión .....	16
2.1. Modelos de tecnología de las IFIs.....	16
2.2. Soporte tecnológico en los componentes del negocio .....	17
2.3. Búsqueda y selección de proveedores.....	20
2.3.1. Fuentes de información para buscar proveedores .....	20
2.3.2. Criterios para seleccionar a los proveedores.....	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 .....	24
2.4.3. Desafíos al contratar proveedores de tecnología.....	25
2.5. Satisfacción con los proveedores de tecnología.....	26
3. Oferta de servicios tecnológicos que dan soporte a la transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión .....	28
3.1. Desafíos de los proveedores atendiendo a las IFIs .....	28
3.2. Necesidades tecnológicas identificadas en las IFIs .....	30
3.3. Nivel de conocimiento técnico .....	30
3.4. Motivadores para adoptar nuevas tecnologías .....	31
3.5. Desafíos para entender las necesidades del mercado .....	33
3.6. Competencia entre proveedores de tecnología que atienden a IFIs .....	35
3.7. El futuro de la colaboración entre Fintech e IFIs.....	35
4. Percepción de los esfuerzos regulatorios.....	40
5. Otros aprendizajes y mejores prácticas.....	46
5.1. De las IFI en su proceso de transformación digital.....	46
5.2. De proveedores de tecnología atendiendo a las IFI.....	47
6. Principales hallazgos .....	50
7. Recomendaciones.....	52
8. Anexo – Participantes del estudio.....	54

## Casos destacados

Caso destacado 1 - Caja Hipódromo (IFI) y Bankingly (proveedor) .....	15
Caso destacado 2 - Banco Contactar (IFI) y Kata Software (proveedor) .....	27
Caso destacado 3 - Microwd (IFI) y EmpatIA (proveedor).....	39
Caso destacado 4 - Banco CoopCentral (IFI) y Tpage (proveedor).....	45
Caso destacado 5 - Empreder, Finanzfuturo y Amanecer (IFIS) y Muui (Fintech propia).....	49

## Ilustraciones

Ilustración 1. Percepción del nivel de transformación digital de las IFIS .....	10
Ilustración 2. Nivel de avance en la transformación digital de las IFIs por áreas o departamentos.....	13
Ilustración 3. Modelos de tecnología de las IFIs que dan soporte a su transformación digital .....	16
Ilustración 4. Soporte tecnológico en los componentes del negocio de las IFIs .....	18
Ilustración 5. IFIs que cuentan con servicios en la nube .....	19
Ilustración 6. Fuentes de información de las IFIs para buscar proveedores tecnológicos..	20
Ilustración 7. Criterios de las IFIs para seleccionar proveedores tecnológicos .....	21
Ilustración 8. Beneficios percibidos por las IFIs al contratar con proveedores Fintech.....	23
Ilustración 9. Razones de las IFIs para no contratar proveedores Fintech.....	24
Ilustración 10. Desafíos percibidos por las IFIs al contratar proveedores de tecnología....	25
Ilustración 11. Nivel de satisfacción de las IFIs hacia los proveedores tecnológicos .....	26
Ilustración 12. Desafíos percibidos para atender a las IFIs.....	28
Ilustración 13. Necesidades tecnológicas de las IFI identificadas por los proveedores.....	30
Ilustración 14. Nivel de conocimiento técnico de las IFIs percibido por los proveedores...30	
Ilustración 15. Motivadores para que las IFIs adopten nuevas tecnologías .....	32
Ilustración 16. Desafíos percibidos para abordar las necesidades de las IFIs .....	33
Ilustración 17. Nivel de dificultad para establecer un modelo de precios adecuado.....	33
Ilustración 18. Nivel de desafío para construir relaciones de confianza con las IFIs .....	34
Ilustración 19. Nivel de desafío para explicar los beneficios de sus soluciones a las IFIs ..	34
Ilustración 20. Nivel de impacto de las diferencias culturales para comercializar sus soluciones .....	34
Ilustración 21. Nivel de competencia entre proveedores que ofrecen servicios a las IFIs. 35	
Ilustración 22. Percepción de las Fintech sobre el futuro de la colaboración con las IFIs. 36	
Ilustración 23. Percepción sobre los esfuerzos regulatorios .....	40

## Acrónimos y definiciones

**AML:** Anti-Lavado de Dinero (Anti-Money Laundering).

**BID Lab:** es el brazo de innovación y capital emprendedor del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Impulsa la innovación en etapa temprana enfocada en la tecnología y el emprendimiento con los objetivos de beneficiar a poblaciones pobres y vulnerables; y activar nuevos motores de crecimiento sostenible.

**CAM:** Centroamérica.

**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.

**Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs):** Se refieren a entidades financieras, como microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, ONGs 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 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:** "Conoce a tu cliente" (Know Your Customer).

**Líderes de opinión:** Un "líder de opinión" es 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 de influencia, siendo considerados referentes confiables cuyas opiniones son valoradas y seguidas por otros en 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 IMFs de América Latina y el Caribe (LAC) mediante la oferta de instrumentos de deuda en moneda local, tales como créditos senior, créditos subordinados, líneas de crédito, compra de papel en mercados de capital locales. El Fondo 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:** empresas que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros de manera innovadora. Los proveedores Fintech 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 tanto de los clientes individuales como 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. Estos proveedores ofrecen servicios tecnológicos convencionales sin necesariamente incorporar las últimas innovaciones. Suelen tener estructuras más grandes, procesos consolidados y una trayectoria reconocida.

**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. Este enfoque considera la tecnología como un componente clave, pero también aborda aspectos culturales, organizativos y de gestión para lograr una transformación completa y sostenible en el entorno digital.

## Introducción

América Latina y el Caribe (ALC) está experimentando una transformación sustancial en su sector financiero, con las Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs) en un rol protagónico. Este cambio se ve impulsado principalmente por la necesidad de mejorar la inclusión financiera en la región, especialmente en comunidades y áreas que históricamente han sido desatendidas o marginadas. La transformación digital emerge como una solución clave para enfrentar estos retos.

La región también evidencia una significativa participación de proveedores de tecnología Fintech. Estas empresas 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. Esta 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.

El presente estudio busca entender la demanda y adopción de ofertas de tecnologías digitales por parte de las IFIs, especialmente aquellas relacionadas con proveedores Fintech bajo modelos B2B, identificando las áreas de colaboración entre ambas industrias y beneficios que estas tecnologías ofrecen, así como los desafíos y obstáculos que enfrentan ambos actores, IFIs y Fintech, al momento de asociarse.

Este estudio ha sido realizado gracias a la valiosa contribución de 102 participantes, quienes colaboraron activamente a través de encuestas y entrevistas en profundidad, estos son:

- **48 Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs)** de países como 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, ONGs, 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 de Inclusión, organismos internacionales, reguladores, entre otros.

Se abordan temáticas que permiten comprender el nivel de transformación digital en las IFIs 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. 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 son relevantes para las IFIs, proveedores Fintech (objetos directos del estudio), así como para reguladores, organismos internacionales, inversores, donantes, bigtechs y otros interesados en impulsar el sector de IFIs.

## Resumen ejecutivo

Este estudio profundiza en la evaluación del estado actual de la transformación digital en las Instituciones Financieras de Inclusión (IFI) en América Latina y el Caribe (ALC). Se centra en detallar el estado de la oferta y demanda de tecnologías emergentes y en cómo estas instituciones están adaptando dichas tecnologías para mejorar sus servicios. Además, examina su contribución a la inclusión financiera en la región, considerando la diversidad de contextos y necesidades de los diferentes países y comunidades.

La metodología empleada fue multifacética, incluyendo la recopilación de datos a través de encuestas diseñadas específicamente para este estudio, entrevistas detalladas con líderes de opinión, y personal clave de las IFIs y empresas de tecnología, y un análisis exhaustivo de datos recopilados. Este enfoque mixto permitió obtener una comprensión profunda y matizada del nivel de adopción tecnológica y las estrategias implementadas por las IFIs, proporcionando hallazgos sobre las dinámicas y tendencias regionales.

Los hallazgos revelaron que un porcentaje significativo de IFIs ya colabora con proveedores tecnológicos Fintech para sus operaciones, lo que evidencia un compromiso claro con la transformación digital. No obstante, se identificaron barreras como la falta de una cultura digital que impregne a la totalidad de la organización, la limitación de recursos y la necesidad de mayor soporte técnico y capacitación en la implementación de tecnologías. Curiosamente, las colaboraciones con proveedores Fintech, aunque conllevan retos, han resultado ser una estrategia efectiva para superar estos obstáculos, promoviendo un ecosistema más integrado y resiliente.

Se sugiere que las Instituciones Financieras de Inclusión sigan explorando y fortaleciendo las asociaciones con proveedores de tecnología Fintech, a fin de aprovechar sus innovaciones digitales para mejorar su eficiencia operativa. Asimismo, se destaca la importancia de promover un entorno regulatorio favorable que apoye la innovación digital y facilite la colaboración entre los diferentes actores del sector financiero, incluyendo entidades gubernamentales, organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales.

La colaboración efectiva entre Fintech e IFIs es el futuro de la inclusión financiera, ofreciendo un potencial enorme para mejorar servicios y alcanzar un mayor número de individuos. La integración de soluciones Fintech en los sistemas existentes y la alineación de modelos de negocio representan desafíos clave que, una vez superados, pueden establecer un ecosistema financiero dinámico, inclusivo y resiliente.

Las barreras culturales y estratégicas hacia la adopción de tecnologías Fintech son significativas, pero superables mediante educación y demostración de beneficios. Los reguladores desempeñan un papel fundamental en equilibrar la innovación con la seguridad, fomentando un ambiente propicio para la adopción de nuevas tecnologías.

El estudio evidencia la necesidad de que las IFIs refuercen su visión estratégica y planes de implementación detallados para asegurar su transformación digital. Además, se subraya la importancia de crear un marketplace digital y organizar eventos que promuevan la visibilidad y colaboración entre las IFIs y Fintechs. Por último, se enfatiza la creación de una comunidad de información que facilite el intercambio de experiencias, acceso a casos de éxito y capacitaciones regulares, fortaleciendo así la colaboración y el aprendizaje continuo.

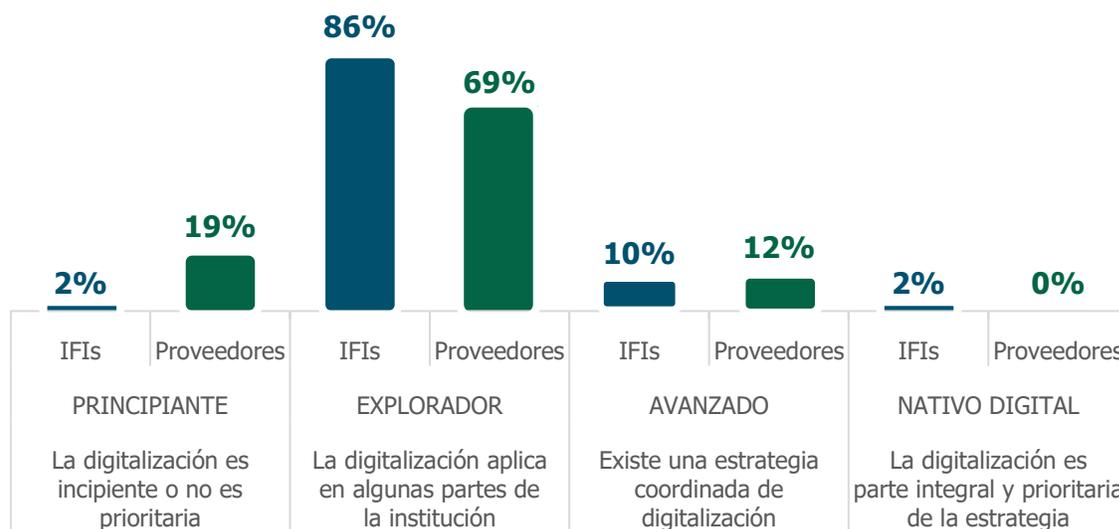
# 1. Nivel de transformación digital de las IFIs

En esta sección, se abordan las percepciones de las instituciones y proveedores Fintechs en relación con los esfuerzos de transformación digital evidenciados en las IFIs en la región. Además, se examina el nivel de avance por áreas o departamentos de estas instituciones.

## 1.1. Esfuerzos en transformación digital de las IFIs

A continuación, se muestran los resultados de la percepción sobre el avance en los esfuerzos de transformación digital de las IFIs en la región, tanto desde la perspectiva de las propias IFIs como de los proveedores Fintech que prestan servicios a este segmento. Se destaca que ambos actores mayoritariamente colocan a las IFIs en un nivel "Explorador", lo que representa que la digitalización solo se percibe en algunas áreas de las instituciones.

Ilustración 1. Percepción del nivel de transformación digital de las IFIS



*Consideración: Es importante señalar que los resultados aquí expuestos son puramente subjetivos y basados en la percepción de los encuestados. Existen otros estudios sobre transformación y madurez digitales en las IFIs de la región que utilizan una metodología de medición técnica y arrojan otra visión de resultados. Estos estudios, con muestras y métodos específicos, proporcionan perspectivas igualmente valiosas y complementarias según sus objetivos. Por lo tanto, los resultados del nivel de transformación digital de las IFIs 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.*

### Instituciones Financieras de Inclusión:

“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)



"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)



"En los últimos cinco años, ha habido una inversión significativa en la transformación digital de muchos procesos crediticios, incluyendo la fábrica de créditos y el onboarding."

Lina Montoya – Interactuar (Colombia)



"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:

"La mayoría de estas instituciones financieras busca digitalizarse, pero les falta claridad en cómo hacerlo. Lo más común que intentan es eliminar el papel. Antes, los asesores manejaban mucho papeleo; ahora usan tablets."

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



"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)



"Después de la pandemia y particularmente en los últimos 2 años, las entidades han acelerado su transformación digital para alcanzar un nivel de madurez digital que les permite ofrecer productos o servicios a sus clientes a través de canales digitales."

Raúl Nava – IFC Digilab (global)



"Las microfinancieras en Nicaragua están en un proceso de transición hacia la digitalización, con algunos avances significativos, pero aún enfrentan desafíos y limitaciones económica. 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)



"Es importante la transformación digital para mejorar la eficiencia operativa en las instituciones, aunque se debe reconocer que hay desafíos en la implementación y adaptación tecnológica."

"Destaco la complejidad de llevar a cabo la transición de la clientela hacia interacciones digitales, ya que la demanda por servicios digitales no es tan evidente entre sus clientes actuales. Las instituciones se enfrentan con desafíos tecnológicos diversos, desde la diversidad de sus sistemas core, que impiden economías de escala, hasta limitaciones en la conectividad y en la posesión de equipos celulares de buena gama por parte de la población atendida. Además, resalto la falta de orientación disponible para las instituciones para la selección de proveedores y la necesidad de un enfoque más personalizado, adaptado a las características y necesidades de cada institución en su proceso de transformación digital."

Gabriela Zapata – CGAP (Global)



"De las más de 53 entidades financieras en Perú, 3 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)

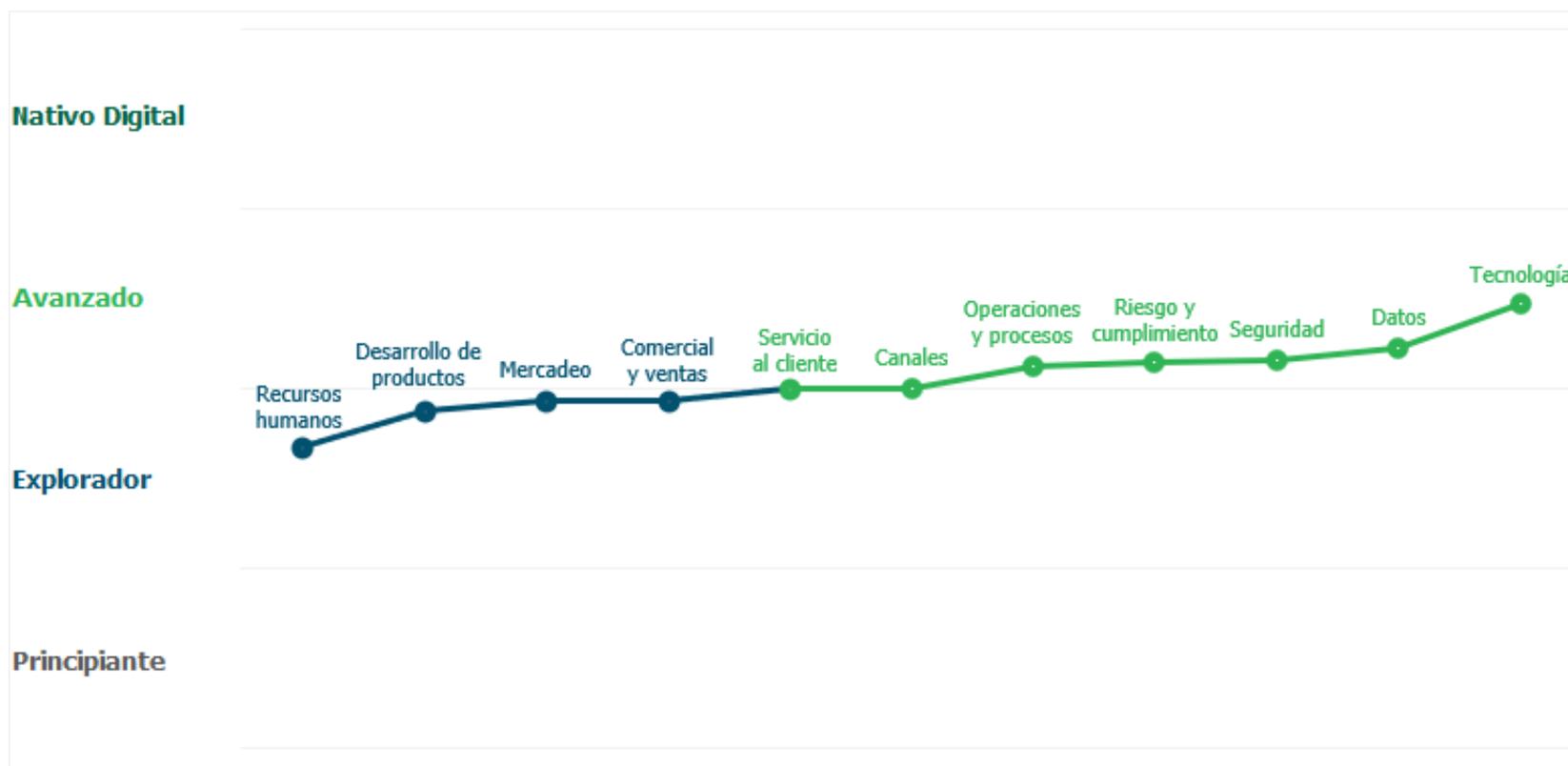


## 1.2. Nivel de avance por áreas o departamentos

Se consultó a las IFIs sobre su percepción en el nivel de avance de las diferentes áreas o departamentos del negocio con respecto a la adaptación hacia el entorno digital. Los niveles se describen como:

- Principiante: La digitalización es incipiente o no es prioritaria
- Explorador: La digitalización aplica en algunas partes de la institución.
- Avanzado: Existe una estrategia coordinada de digitalización.
- Nativo digital: La digitalización es parte integral y prioritaria de la estrategia.

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



En general, el nivel percibido de adaptación hacia el entorno digital de las diferentes áreas o departamentos de las IFIs se sitúa entre "Explorador" y "Avanzado". Aunque ninguna de las instituciones considera que en estas áreas o departamentos la digitalización es parte integral y prioritaria de su estrategia, tampoco perciben su nivel de digitalización como incipiente, lo que indica que se 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.

*Institución Financiera de Inclusión:*

“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 Gutierrez – TPAGA (Colombia)



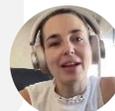
“Un cliente del sector Microfinanciero en México mencionaba que no veía necesario implementar una solución de verificación de identidad digital tan robusta y anti-fraude como la nuestra. Argumentaba que, si llegara a ser estafado, el fraude sería de una escala menor. Al enfrentar una segunda solicitud 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)



# Impulsando la eficiencia en Caja Cooperativa con innovación digital

Caso de éxito entre Caja Hipódromo y Bankingly

## 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

### Regulación de Caja Hipódromo

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.



[www.cajahipodromo.com.mx](http://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



[www.bankingly.com](http://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. Demanda de servicios tecnológicos que dan soporte a la transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión

Esta sección comprende la perspectiva de las Instituciones Financieras de Inclusión en cuanto a sus modelos tecnológicos que respaldan los 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 ofrecen servicios en la actualidad.

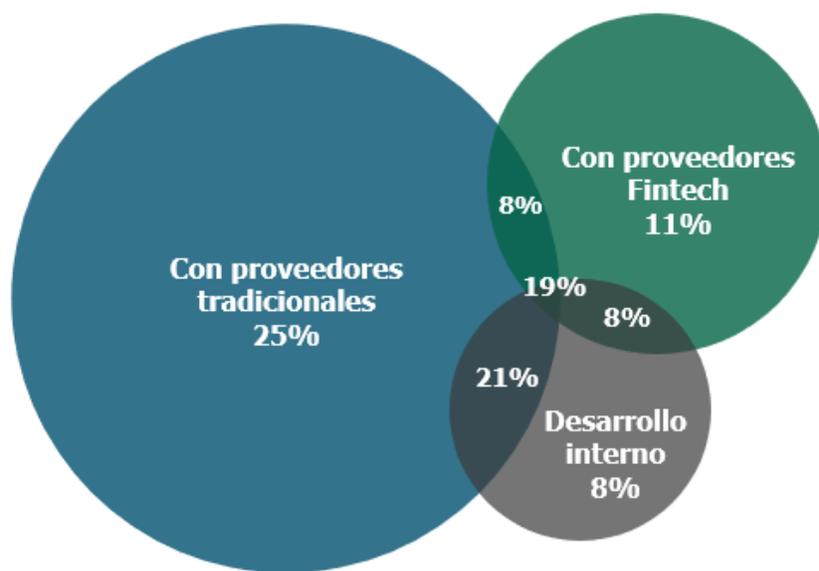
### 2.1. Modelos de tecnología de las IFIs

Se consultó a las IFIs participantes sobre el tipo de proveedores tecnológicos con los que trabajan para el desarrollo de soluciones digitales que fortalecen su transformación digital.

En la siguiente gráfica se pueden observar los resultados, destacando que una cantidad significativa de instituciones (25%) se apoya únicamente en proveedores tradicionales, que se refieren a empresas que ofrecen servicios tecnológicos convencionales sin necesariamente incorporar las últimas innovaciones. Estos proveedores suelen tener estructuras más grandes, procesos consolidados y una trayectoria reconocida en el sector.

Asimismo, se destaca que la mayoría de las instituciones adoptan un enfoque mixto al utilizar diversos tipos de proveedores para atender sus necesidades. Es relevante resaltar que el 46% de las Instituciones Financieras de Inclusión participantes cuentan con proveedores Fintech como parte integral de su estructura tecnológica.

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



*Instituciones Financieras de Inclusión:*

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

César Velosa - Asomicrofinanzas (Colombia)



"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 Finviviir (Perú, México y Colombia)



"La mayoría elige proveedores tradicionales debido al respaldo y experiencia que ofrecen. Trabajar con startups o Fintech aún no está completamente aceptado debido a la incertidumbre que generan como nuevas en el mercado, con modelos que están en consolidación. Las entidades, arraigadas en modelos tradicionales, prefieren opciones más seguras."

"Esta falta de apertura a contratar con Fintech afecta la capacidad de colaboración de las instituciones y la disposición para explorar enfoques innovadores. Los proveedores tradicionales, al seguir prácticas estándar y ofrecer productos masificados, limitan aún más esta capacidad de hacer cosas distintas."

July Ardila – Emprender (Colombia)



*Líderes de opinión:*

"Las SOFIPOS 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 SOFIPOs, SOFOMs y Fintechs, 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)



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

Gabriela Zapata – CGAP (Global)



## 2.2. Soporte tecnológico en los componentes del negocio

Se consultó a las Instituciones Financieras de Inclusión 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, se destaca que los proveedores Fintech tienen una participación más notable en los componentes de canales digitales, aunque su presencia es generalmente baja en todos los aspectos. 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 desarrollos tecnológicos internos, predominan el soporte de procesos internos (back-end), las herramientas para la fuerza de ventas y el análisis de datos. Sin embargo, áreas como las de procesos de adquisición y onboarding del cliente, servicio al cliente y análisis de datos carecen de un soporte tecnológico adecuado en las instituciones.

Ilustración 4. Soporte tecnológico en los componentes del negocio de las IFIs

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

*Institución Financiera de Inclusión:*

"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)



*Líder 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."

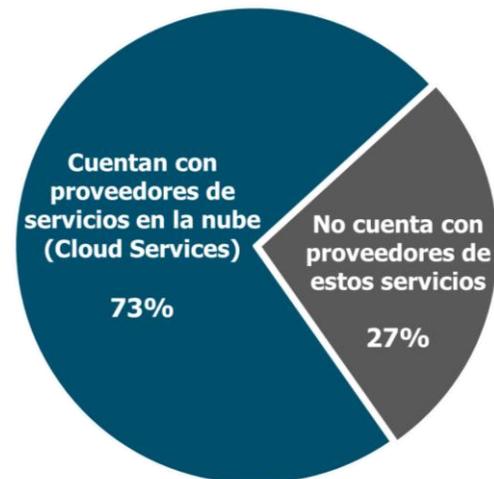
Xavier Faz – CGAP | Banco Mundial (global)



*Ilustración 5. IFIs que cuentan con servicios en la nube*

Como un tema complementario, se evaluó si las Instituciones Financieras de Inclusión cuentan con proveedores tecnológicos que les proporcionan servicios en la nube (Cloud services).

Se destaca que 7 de cada 10 IFIs tienen esta modalidad de servicios contratada con proveedores.



*Institución Financiera de Inclusión:*

"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."

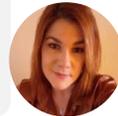
July Ardila – Emprender (Colombia)



*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)



## 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 de las IFIs coinciden en que las recomendaciones de sus colegas de la industria son su principal fuente de información en esta búsqueda. La siguiente gráfica detalla las fuentes mencionadas.

*Ilustración 6. Fuentes de información de las IFIs para buscar proveedores tecnológicos*

<b>8</b> de cada 10	Conoce proveedores por recomendaciones de colegas de la industria.
<b>6</b> de cada 10	Los conoce porque son proveedores que trabajan con gremios a los que pertenece la institución.
<b>5</b> de cada 10	Los conoce porque son proveedores que los visitan y presentan sus servicios.
<b>4</b> de cada 10	Hacen una búsqueda en internet información de proveedores.

*Institución Financiera de Inclusión:*

"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 Finvivir (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 para seleccionar a los proveedores

En la siguiente gráfica se presentan los criterios principales de selección de proveedores tecnológicos (ya sean tradicionales o Fintech) por parte de las Instituciones Financieras de Inclusión. Destacan la reputación y experiencia comprobable, el costo de la solución, y el soporte y postventa 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 criterios al definir la contratación de sus proveedores.

*Ilustración 7. Criterios de las IFIs para seleccionar proveedores tecnológicos*



*Instituciones Financieras de Inclusión:*

"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 Abiel 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 GyG), 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 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



"Las Instituciones Financieras de Inclusión a menudo carecen de la orientación necesaria para seleccionar proveedores adecuados, lo que lleva a decisiones basadas en ensayo y error, que pueden ser muy costosas."

Gabriela Zapata – CGAP (global)



"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)

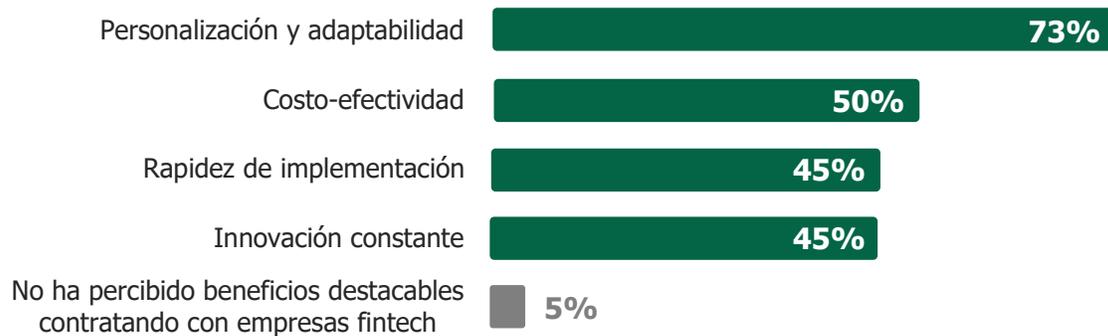


## 2.4. Contratación con proveedores Fintech

### 2.4.1. Beneficios al contratar con proveedores Fintech

Se consultó a las 22 Instituciones Financieras de Inclusión, representando el 46% del total, que han contratado con proveedores no tradicionales, como las Fintech, sobre los beneficios que han percibido al asociarse con estas empresas. Se destaca como beneficio principal la capacidad de personalización y adaptabilidad ofrecida por estas soluciones. En la siguiente gráfica se detallan los beneficios percibidos.

Ilustración 8. Beneficios percibidos por las IFIs al contratar con proveedores Fintech



Líderes de opinión:

"Las Fintech, como proveedores no tradicionales, ofrecen ventajas significativas, incluyendo innovación, soluciones adaptadas a las necesidades actuales y, a largo plazo, costos reducidos."

Jaime Llanos – FUNDA-PRÓ (Bolivia)



"Los proveedores Fintech ofrecen agilidad, innovación y soluciones especializadas en áreas clave. Se observa un impacto positivo en la eficiencia y agilidad de procesos como onboarding digital y otorgamiento de créditos."

José Zamora - Fintech Centroamérica (Costa Rica)



"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)



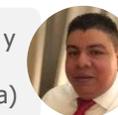
"El sector Fintech ha sido disruptivo para el sector financiero, ya que ha promovido la competencia y la innovación en la oferta de servicios financieros."

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



"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, 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



"Realmente pienso que las Fintech pueden ofrecer eficiencias en procesos específicos que benefician a este segmento de instituciones financieras"

Gabriela Zapata – CGAP (global)



"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

Se consultó también a las 26 Instituciones Financieras participantes, representando el 54% del total, que no han contratado servicios de proveedores Fintech, acerca de las razones que motivan esta decisión. Se destaca como razón principal el costo percibido de este tipo de soluciones Fintech. En la siguiente gráfica se describen las razones mencionadas.

Ilustración 9. Razones de las IFIs 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."
- "Existen una resistencia institucional interna al cambio digital."
- "Falta respaldo y madurez de las Fintech en el país de operación de la institución."

"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 sobre las Cajas Municipales, 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



### 2.4.3. Desafíos al contratar proveedores de tecnología

Los desafíos mencionados por las IFIs participantes al momento de contratar con proveedores de tecnología se describen en la siguiente gráfica. Es relevante señalar que el precio destaca como un desafío tanto para las instituciones financieras de inclusión como para las Fintech (secciones posteriores) al atender a este sector de instituciones.

Ilustración 10. Desafíos percibidos por las IFIs al contratar proveedores de tecnología

6 de cada 10	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.
5 de cada 10	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.
4 de cada 10	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 consultó a las instituciones que tienen proveedores de tecnología (tradicionales o Fintech) en los diversos componentes del negocio sobre su nivel de satisfacción. Este nivel se evaluó en cada uno de los siguientes componentes tecnológicos de las IFIs:

- 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

La siguiente gráfica presenta un resumen general del nivel de satisfacción de las IFIs con los proveedores de tecnología que dan soporte a los diferentes componentes del negocio.

De los resultados, se destaca que el nivel de satisfacción es en su mayoría Medio y Alto en la mayor parte de criterios consultados. La capacidad de escalabilidad, y el nivel de seguridad y cumplimiento normativo, resaltan como aquellos criterios con mayor satisfacción en los proveedores. Sin embargo, el cumplimiento de plazos y entregables sobresale como el de menor satisfacción.

Ilustración 11. Nivel de satisfacción de las IFIs hacia los proveedores tecnológicos



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

Caso de éxito entre Kata Software y Banco Contactar

## 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.

### Resultados destacables:



**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 administrativa y más gestión en campo.



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

## COMPAÑÍAS:



### Institución Financiera:

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](http://www.bancocontactar.com)



### Proveedor de tecnología:

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](http://www.kata-software.com)

## 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



1

### 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.

2

### 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.

3

### 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.

## 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. Oferta de servicios tecnológicos que dan soporte a la transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión

Esta sección tiene como objetivo comprender la perspectiva de los proveedores de tecnología Fintech (oferta) con respecto a las instituciones financieras de inclusión. Se abordarán temas como los desafíos al atender a estas instituciones, las necesidades tecnológicas percibidas, el nivel de conocimiento técnico de estas instituciones, 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 IFIs

En cuanto a los desafíos percibidos por los proveedores de tecnología al atender a las Instituciones Financieras de Inclusión, se destaca como principal obstáculo la resistencia al cambio y la falta de cultura digital en estas instituciones. En el siguiente gráfico se detallan otros desafíos mencionados, proporcionando una visión más completa de los retos identificados por los proveedores en este ámbito.

Ilustración 12. Desafíos percibidos para atender a las IFIs

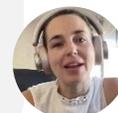


Proveedores de tecnología:

"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)



"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 Gutierrez – 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)



"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 las IFIs

En relación con las necesidades tecnológicas identificadas por los proveedores de tecnología en las IFIs, se 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.

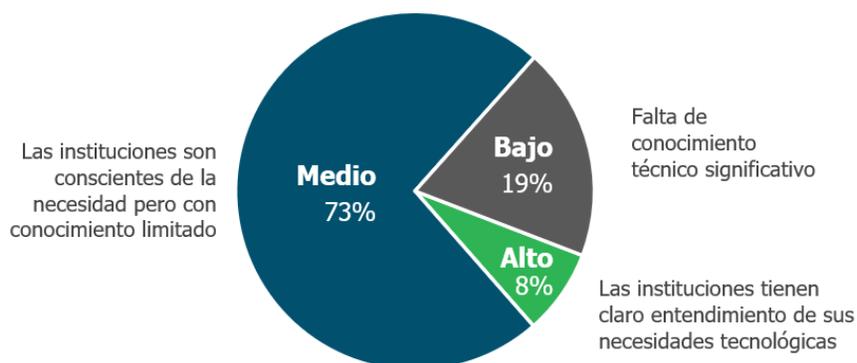
Ilustración 13. Necesidades tecnológicas de las IFI identificadas por los proveedores

<p><b>7</b> de cada 10 proveedores</p>	<p>Consideran que las IFIs tienen necesidad en las herramientas de interacción con el cliente y canales digitales</p>
<p><b>6</b> de cada 10 proveedores</p>	<p>Mencionan que la necesidad de las IFIs es en las soluciones de gestión y procesamiento de datos</p>
<p><b>3</b> de cada 10 proveedores</p>	<p>Consideran que los sistemas de seguridad y cumplimiento normativo son una necesidad en las IFIs</p>

### 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 de Inclusión. Se destaca que la mayoría de los proveedores coincide en que las instituciones 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 de las IFIs percibido por los proveedores



*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)



*Líder 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.”

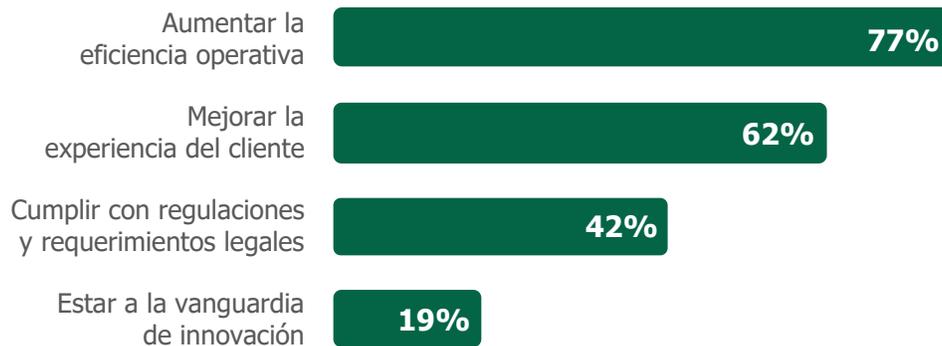
Gabriel Santos – Asociación Fintech Colombia



### 3.4. Motivadores para adoptar nuevas tecnologías

En lo que respecta a los factores de motivación percibidos por los proveedores para que las instituciones financieras de inclusión adopten nuevas tecnologías, se identificó que el aumento en la eficiencia operativa y la mejora en la experiencia del cliente son los principales motivadores. En la siguiente gráfica se pueden visualizar otros motivadores mencionados.

Ilustración 15. Motivadores para que las IFIs adopten nuevas tecnologías



*Institución Financiera de inclusión:*

"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)



*Líderes de opinión:*

"Las Instituciones Financieras de Inclusión están implementando estrategias digitales para mantenerse competitivas y obtener recursos de instituciones como BID Invest."

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)



"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)



### 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, con el objetivo de entender y abordar las necesidades del mercado de las Instituciones Financieras de Inclusión. La gráfica siguiente presenta los desafíos principales identificados por los proveedores.

Ilustración 16. Desafíos percibidos para abordar las necesidades de las IFIs

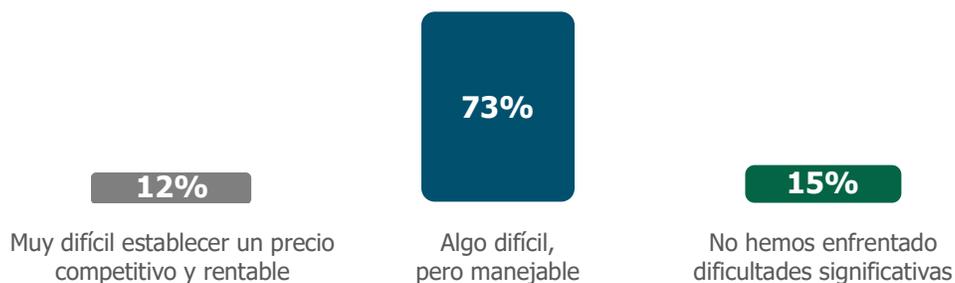


Otros desafíos mencionados puntualmente por proveedores de tecnología son:

- “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 de modelo de legado 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 IFIs. 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 IFIs, se observa que la mitad de los proveedores considera que establecer esta confianza es moderadamente desafiante, mientras que casi la otra mitad indica que es relativamente fácil construir confianza en estas relaciones. 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 con las IFIs



En lo que respecta a la educación y comprensión de los productos o servicios proporcionados a las instituciones, el gráfico siguiente presenta la percepción de los proveedores sobre la **dificultad para explicar los beneficios y el funcionamiento de sus soluciones** a posibles clientes en el sector de inclusión financiera. Aunque los resultados sobre el nivel de desafío percibido fueron bastante variados, 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 a las IFIs



En cuanto al nivel de impacto percibido por los proveedores respecto a las **diferencias culturales y de idioma** en la comercialización de sus soluciones tecnológicas, según se aprecia en el gráfico siguiente, la mayoría de los proveedores sostienen 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 que atienden a IFIs

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

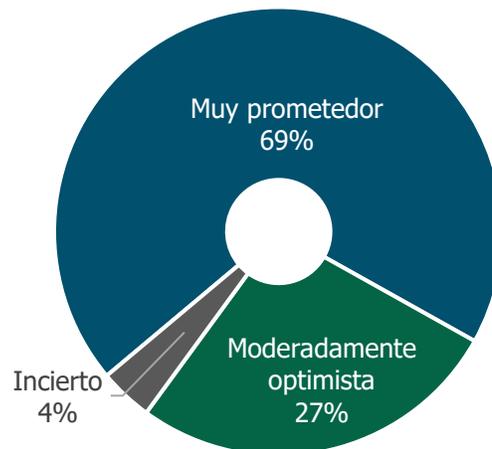
*Ilustración 21. Nivel de competencia entre proveedores que ofrecen servicios a las IFIs.*



### 3.7. El futuro de la colaboración entre Fintech e IFIs

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 de Inclusión. En la siguiente gráfica de resultados de esta percepción se evidencia que la mayoría de los proveedores del estudio consideraron como un panorama prometedor la colaboración entre ambos sectores para promover la transformación digital.

Ilustración 22. Percepción de las Fintech sobre el futuro de la colaboración con las IFIs.



*Institución financiera de Inclusión:*

“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:*

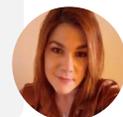
“Existe un notable interés actualmente en el ámbito Fintech, donde estas empresas se percatan de que los modelos de negocio iniciales pueden no resultar rentables. Se observa que las verticales de créditos y seguros podrían ser las áreas donde lograrían una mayor monetización.”

Andrés Gutierrez – 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)



“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 e-wallet. 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)



"Este segmento es altamente exigente, es decir, además de considerar temas culturales, demanda muchos recursos. Decido dedicarme a esto porque mi misión es un tanto diferente, percibo una gran oportunidad en este ámbito y también claramente porque la etapa actual de la compañía me lo permite."

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



"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 IFI 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)



"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 (SOFIPOs y SOFOMs), 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 anti-Fintech en el sector financiero, pero considero que viene una evolución hacia una mayor apertura."

Gabriela Zapata – CGAP (global)



"Hay algunas Fintech interesadas en insertarse en la cadena de valor de las Instituciones Financieras de Inclusión y otras que compiten directamente con ellas."

Terence Gallagher – BID Invest (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 Digital (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



# Reducción de mora a través de un acompañamiento digital

Caso de éxito entre EmpatIA y Microwd - desde 2023

## 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.

### Resultados destacables:



Reducción mora  
**25%**



Aumento de retención  
**+65%**



Satisfacción de clientes  
**100%**



Riesgo de mora en renovaciones  
**<1%**



Colocación adicional  
**+25%**

## COMPAÑIAS:

**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](http://www.microwd.es)

**Proveedor de tecnología:** 

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



[www.empatia.technology](http://www.empatia.technology)

España, Argentina, México, Guatemala, Bolivia, Nicaragua, Perú, Colombia, Uruguay, Costa Rica,

## 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

1

### Resistencia de los empleados

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

2

### 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.

## APRENDIZAJES



**Estar donde está el usuario:** WhatsApp como puente de conexión



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

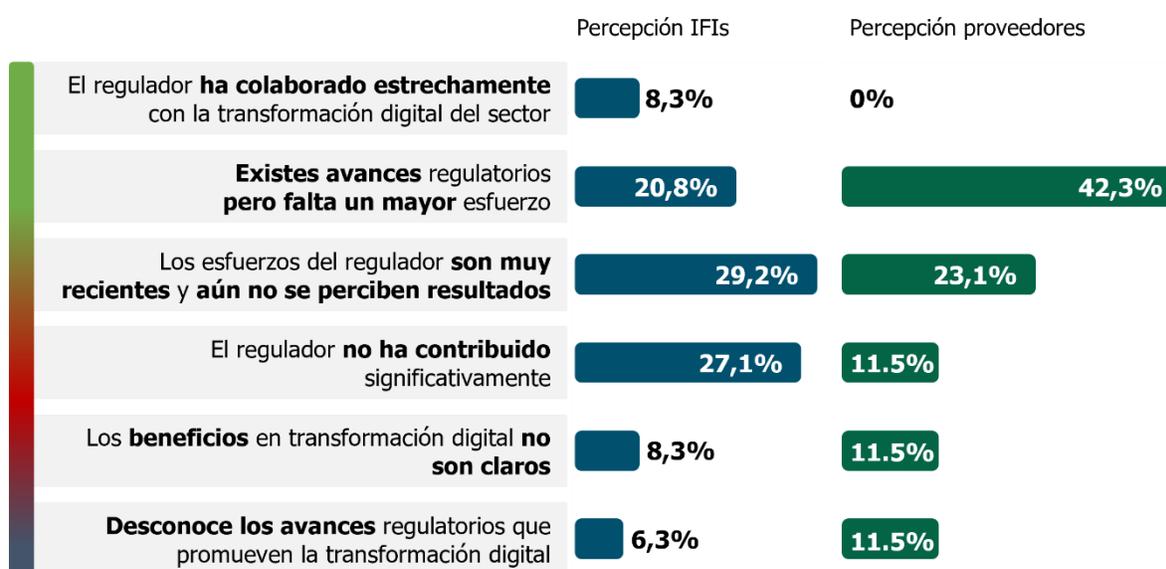


**Cambio de Paradigma:** Cuidado integral al cliente, no solo al moroso

## 4. Percepción de los esfuerzos regulatorios

Se consultó a las Instituciones Financieras de Inclusión y a los proveedores de tecnologías acerca de su percepción respecto al 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 financiero inclusivo. Los resultados de estas consultas se presentan en las siguientes gráficas, destacando las diferencias de percepción entre instituciones y proveedores. Los datos revelan que los proveedores muestran una perspectiva más positiva en comparación con 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 IFIs 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 regulación.

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.

*Instituciones Financieras de Inclusión:*

"En **República Dominicana**, legislaciones respaldan firmas digitales, siendo promovidas por entidades gubernamentales. Contamos con profesionales capacitados en intermediación financiera y digitalización. Ya operan bancos digitales en el país, incluyendo uno totalmente digital subsidiario del mayor banco privado. A pesar de la sólida base legal y experiencia en microfinanzas, el desafío clave es la aceptación del cliente. Nos comprometemos a seguir automatizando procesos sin perder el contacto relacional con el cliente."

Mariano Frontera – FDD (República Dominicana)



"Veo la regulación bastante limitada en **Colombia**, especialmente para el sector cooperativo y microfinanciero. Aunque la Superintendencia Financiera ha impulsado la innovación en bancos, las entidades bajo la Superintendencia de la Economía Solidaria, con su regulación dispar y limitada, presentan desafíos. En particular, creo que la regulación no ha evolucionado lo suficiente para fomentar la innovación y la salida de los modelos tradicionales en las cooperativas. La Superintendencia de la Economía Solidaria ha tenido un enfoque más orientado a la protección del ahorro y la prevención de riesgos y fraudes, en lugar de impulsar la innovación y el desarrollo de experiencias de usuario para el avance del sector."

"En el caso de las microfinancieras no reguladas, suelen ajustarse a lo que más les convenga, pero siempre con la precaución de no violar normativas para evitar sanciones. En el ámbito no regulado del sector solidario, como cooperativas y ONGs, esta situación ha restado competitividad al sector. Lamentablemente, esto se refleja en la falta de destacados servicios digitales ofrecidos por estas entidades en comparación con los grandes bancos tradicionales y algunas Fintech. La regulación, marcada por una aversión al riesgo, ha dificultado la innovación, la creatividad y el desarrollo de nuevos modelos en este sector."

July Ardila – Emprender (Colombia)

*Proveedores de tecnología:*

"Si tuviera que identificar una razón para la aceleración o falta de aceleración digital en el sector financiero, serían las regulaciones. Son un factor crucial para impulsar un país, como ocurre en el caso de **LATAM**."

Andrés Gutierrez – TPAGA (North LATAM)



"Hasta el momento, no percibo ninguna barrera en temas regulatorios en la **región**, ya que todos se han estado adaptando a esto."

Wilson Vamerlati – ZapForm (LATAM)



"La regulación esta retrasada en **Bolivia y la región**, si comparamos con regulaciones de países como **Reino Unido y Alemania**. No está adaptada al mundo digital, sigue basada en un enfoque físico. Aunque aborda aspectos como la banca web o la integración bancaria, sigue anclada a prácticas del manejo de efectivo y entornos físicos.

"Un tema crucial, y creo que es una preocupación a nivel regional, pero en Bolivia es particularmente evidente, es el tema de la autenticación. Por ejemplo, permitir aperturas para autenticar de ciertas maneras, lo que simplificaría la experiencia de pago, cobro y demás. Todavía hay mucho por avanzar en este aspecto y es algo que debe impulsarse desde todos los sectores involucrados."

Oliver Bellido – LUKA (Bolivia)



“**Bolivia** tiene un gran potencial de trabajo en temas Fintech y microfinanzas, pero enfrenta desafíos regulatorios en aspectos tecnológicos como el uso de la nube. Aunque hay proyectos prometedores con clientes y bancos, el ente regulador exige operar en servidores propios, evitando la nube por preocupaciones de seguridad. Este enfoque limita la transformación digital en el país, por lo que vemos a Bolivia un tanto rezagado en este sentido y necesitando un impulso en esa dirección.”

“En **Colombia**, la nube es un tema común. La SFC (Superintendencia Financiera de Colombia) ha establecido protocolos de seguridad en sus diversas circulares, exigiendo el cumplimiento a cualquier entidad que ofrezca soluciones de software. Incluso en la banca, deben mantener actualizados sus certificados y mantener los protocolos de seguridad y ciberseguridad.”

“En **Perú**, hay una mezcla. Las entidades gubernamentales del sector no suelen referirse a la nube; prefieren mencionar infraestructura local, donde instalan las soluciones tecnológicas tienen sus propios equipos para operar. Todavía están en esa etapa, y cambiar eso también depende de cómo se regulen las políticas del sector público en ese país. Sin embargo, son conscientes que migrar a la nube es el presente en el sector Financiero.”

“En **México**, el enfoque en la nube es bastante avanzado, todo se gestiona de esa manera. No hemos encontrado situaciones donde se deba trabajar en una infraestructura local; siempre se busca la evolución en la nube. Creo que es un país que avanza rápidamente en este aspecto.”

“**Argentina** ha experimentado un crecimiento significativo en el uso de tecnología en la nube en los últimos años. Tanto empresas como organizaciones gubernamentales están adoptando cada vez más soluciones basadas en la nube para mejorar su eficiencia y productividad, Sin embargo, es importante tener en cuenta que aún existen desafíos en cuanto a la seguridad y la confianza en la nube. Algunas empresas y usuarios pueden tener preocupaciones sobre la protección de datos y la privacidad. Es fundamental que las organizaciones implementen medidas de seguridad adecuadas y cumplan con las regulaciones vigentes para garantizar la protección de la información.

“En **El Salvador** también se ha experimentado un cambio notable. La mayoría de los clientes solían tener soluciones personalizadas, propias, internas y en su propia infraestructura, pero ahora están adoptando una cultura de transformación y migrando hacia la nube. Ven la nube como algo fundamental, retador y moderno, comprenden que es necesario estar ahí para no quedarse rezagados.”

Cristina Ossa – KATA Software (LATAM)



“He notado que en **Perú** es bastante complicado trabajar. Trabajamos con ONGs y siempre ha sido difícil para ellos pagarnos, especialmente por ser un proveedor tecnológico y de origen español. En Perú, hemos tenido que sortear dificultades adicionales en el proceso de facturación. En **Nicaragua**, por ejemplo, nunca enfrentamos problemas con estos pagos.”

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



"No siendo un experto en regulación, al hablar con personas del mundo Fintech, noto que el proceso regulatorio en la región avanza lentamente, a menudo sin considerar cómo facilita las transacciones para todos los estratos sociales. La regulación, debería centrarse en respaldar al consumidor, más allá de limitarse a regular las acciones de las entidades. **México** enfrenta una compleja regulación, mientras que **Brasil** destaca por su enfoque avanzado en lo digital."

"En términos generales, creo que la regulación debe ir acompañada de educación y promoción de soluciones sólidas, ya que no se trata solo de verificar información, sino de capturarla de manera efectiva. El regulador debería estar más dispuesto a escuchar y comprender el mercado antes de establecer regulaciones."

Samer Atassi – JUMIO (global)



"El regulador **mexicano** es reconocido como uno de los más respetados y profesionales de la región. Aunque su intención parece ser la de orientar en la dirección correcta, su nivel de exigencia puede provocar cierta parálisis en muchas instituciones."

"Destaco una buena práctica que hace el regulador en **Bolivia**, el cual otorga la licencia de operación con una fecha límite para la implementación de canales digitales, creando así una especie de obligación al respecto."

"A pesar de que algunas instituciones encuentran desafiante cumplir con los requisitos, se reconoce que los reguladores han avanzado mucho en términos de intención. Sin embargo, las limitaciones estructurales propias de algunas instituciones pueden dificultar la aplicación efectiva de estos requisitos."

Martín Naor – Bankingly (LATAM, África y Asia)



"En **México**, las expectativas positivas que había en cuanto a la regulación no se han cumplido en su totalidad y la situación actual muestra una gran necesidad de avanzar de forma más rápida y contundente. En Colombia, a pesar de que el proceso ha llevado más tiempo, ha surgido una colaboración activa entre el gobierno, las Fintech y el sector financiero, incluyendo a las microfinancieras. Esta colaboración ha resultado en pasos significativos y se espera que continúe progresando. Otro país que muestra pequeños avances es Perú; sin embargo, todavía no son tan positivos y rápidos en este ámbito."

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



*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)



"En **Bolivia**, el marco regulatorio para las startups o Fintech es muy estricto. Anteriormente, la lógica era 'lo que no está prohibido está permitido', pero ahora, con la ley de servicios financieros, si algo no está explícitamente permitido o autorizado en la ley, no se puede hacer. Esto representa un obstáculo significativo."

Rolando Sahonero – FUNDA-PRÓ (Bolivia)



"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)



"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 (LATAM)



"En **México**, la política pública no ha impulsado activamente la transformación digital. En México, 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 Digillab (global)



# Fintech impulsa Open Banking en un Banco Cooperativo

Caso de éxito entre Tpage y Banco Coopcentral - desde 2020

## 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.

Resultados destacables:



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](http://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.tpage.co](http://www.tpage.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 agilizará 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



1

### Aprobación de entes reguladores

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

2

### 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.

3

### 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 IFI y el proveedor de tecnología debe ser un "win-win"



Es necesario ser flexible a la adaptación ante cambios regulatorios es clave para la sostenibilidad a largo plazo

## 5. Otros aprendizajes y mejores prácticas

A los participantes del estudio se les preguntó sobre las mejores prácticas identificadas en su proceso de transformación digital en Instituciones Financieras de Inclusión, así como en su experiencia ofreciendo servicios que apoyan la transformación digital de estas instituciones como proveedores de tecnología.

### 5.1. De las IFI 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 inclusión 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, alineadas con los objetivos de las instituciones y capaces de respaldar financieramente.

"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 Abiel 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)



"Hay desafíos como el costo de la digitalización, la falta de uso efectivo de las plataformas digitales por parte de los clientes, y la necesidad de educación financiera."

Norwin Rizo – CONAMI (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 3 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 IFI

Entre las opiniones de proveedores de tecnología se destaca la adaptabilidad en el servicio hacia sus clientes y la capacidad de evolucionar progresivamente para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado. La capacidad 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.

“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)



# Fintech de Crédito forjada por Microfinancieras en Colombia

SOLICITA TU CRÉDITO

Caso de éxito MUII creado por Finanfuturo, Emprender y Amanecer

## RESULTADOS CLAVE

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



**31K**

Visitas en su sitio web = usuarios potenciales



**4.1K**

Créditos desembolsados (USD 459K)



**45%**

Tasa de recompra = fidelización de clientes



**2K**

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

## COMPAÑÍAS: Colombia

### Instituciones financieras:



**Finanfuturo:** Ofrece productos y servicios financieros a microempresas y personas de bajos ingresos en Colombia. [www.finanfuturo.org](http://www.finanfuturo.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](http://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](http://www.amanecer.org.co)

### Proveedor tecnológico:



**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/>

## DESCRIPCIÓN

En un entorno cada vez más digital, las microfinancieras: Finanfuturo, 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

1

### Acercamiento y trabajo en equipo

Alinear las visiones y culturas de tres instituciones con diferentes experiencias.

2

### Definición del modelo de negocio e implementación

Adaptar el modelo tradicional a las exigencias del mercado Fintech y desarrollar nuevos procesos operativos y tecnológicos.

## 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.

## 6. Principales hallazgos

Partiendo de la percepción sobre el avance en los esfuerzos de transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs) en América Latina y el Caribe, se identifica que tanto las IFIs como los proveedores de tecnología Fintech participantes del estudio consideran mayoritariamente que las IFIs se encuentran en un nivel "Explorador", donde la digitalización se aplica solo en algunas áreas de las instituciones, y no se evidencia una estrategia coordinada al respecto.

En cuanto a los modelos de tecnología que tienen las IFIs para dar soporte a sus procesos de transformación digital, algunas instituciones se apalancan actualmente solo con proveedores tradicionales (25%), únicamente con desarrollo tecnológico interno (8%), o una mezcla de ambas modalidades mencionadas (21%). Las instituciones aún no han explorado un trabajo conjunto con proveedores Fintech para apoyar sus procesos de transformación digital. Del 54% de instituciones que aún no trabajan con Fintechs, las razones principales de no haberlo hecho son porque consideran que las soluciones son muy costosas, desconocen los beneficios que estos proveedores puedan aportar en comparación con otros modelos, y están satisfechas actualmente con sus proveedores tradicionales.

En el caso de las IFIs 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.

En cuanto a la búsqueda y selección de proveedores, es importante subrayar que las recomendaciones de colegas de la industria son la principal fuente de información para explorar nuevos proveedores, ya sean tradicionales o Fintechs. Sin embargo, las IFIs consideran este factor de recomendación de colegas como el criterio menos relevante al seleccionar proveedores. Los principales factores de selección para las IFIs son la reputación y experiencia comprobable del proveedor, el costo de los servicios y el soporte y servicio postventa que ofrecen.

Los principales desafíos de las IFIs para contratar con proveedores de tecnología en general son desconocer si el precio ofrecido es justo para el tamaño de institución, desconocer si existen más proveedores que puedan ofrecer 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 con proveedores.

En general, el aspecto comercial relacionado con los precios asignados y los costos percibidos es un tema que necesita un análisis más detallado. Este tema se presenta como un desafío significativo para las IFIs 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 tecnologías emergentes señalan este aspecto como uno de los principales desafíos al abordar las necesidades de las IFIs.

Desde la perspectiva de los proveedores de tecnología Fintech, los desafíos más comunes para atender a las IFIs 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.

En cuanto a la percepción de los proveedores sobre el nivel de conocimiento técnico que poseen las IFIs, la mayoría coincide en que las instituciones cuentan con un nivel medio de conocimiento. Se perciben conscientes de la necesidad de transformación digital, aunque con un conocimiento limitado en la materia.

Se destaca también que, desde la óptica de los proveedores Fintech, los principales motivadores para que las IFIs 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.

Para la mayoría de los proveedores de tecnología Fintech, el futuro de la colaboración entre ambos sectores, IFIs y Fintechs, 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.

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 de operación y su contribución para impulsar la transformación digital en el sector financiero inclusivo. Los datos revelan que los proveedores muestran una perspectiva más positiva en comparación con las IFI en cuanto a los avances regulatorios. Mientras que en algunos contextos la regulación ha servido como un catalizador 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.

Un aspecto que requiere especial atención es el de los desafíos culturales y estratégicos que frenan la evolución digital de las Instituciones Financieras de Inclusión, resulta imprescindible que las IFIs refuercen la definición de su visión estratégica y elaboren planes de implementación detallados que guíen su transformación digital de manera coherente y alineada con sus objetivos a largo plazo. La colaboración entre las IFIs y los proveedores de tecnología Fintech debe ser incentivada, mejorando la visibilidad de estas soluciones innovadoras y facilitando su integración en el ecosistema financiero existente. Este enfoque colaborativo no solo ampliará las opciones tecnológicas disponibles para las IFIs sino que también impulsará una cultura de innovación y adaptabilidad.

## 7. Recomendaciones

El análisis de la oferta y demanda de servicios tecnológicos para la transformación digital de las Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs) en América Latina y el Caribe revela una amplia variabilidad en el nivel de digitalización entre estas instituciones. Mientras algunas IFIs han adoptado tecnologías digitales en diversas áreas, otras se encuentran en etapas iniciales, enfrentando desafíos significativos como la falta de recursos, conocimientos técnicos y una cultura organizacional resistente al cambio. Las IFIs demandan principalmente tecnologías que mejoren sus procesos internos y prefieren proveedores tradicionales debido a la confianza en su experiencia y estabilidad. Sin embargo, las Fintechs, a pesar de su potencial para ofrecer soluciones innovadoras y adaptables, enfrentan barreras culturales y regulatorias que dificultan su integración en las IFIs.

Para impulsar la transformación digital de las IFIs y aprovechar el potencial de las Fintechs, es fundamental desarrollar un enfoque integral que combine capacitación, colaboración y apoyo regulatorio. Es importante la implementación de programas de capacitación y asesoría para el personal de las IFIs, el fomento de la colaboración entre IFIs y Fintechs mediante incentivos y plataformas de networking, y la creación de un marco regulatorio flexible y proactivo que facilite la adopción de tecnologías emergentes. Este enfoque colaborativo y adaptativo permitirá superar las barreras actuales y promover un ecosistema financiero más inclusivo y tecnológicamente preparado para enfrentar la economía digital.

La unión de esfuerzos entre plataformas, asociaciones, organismos de colaboración y eventos especializados será clave para crear un entorno propicio para la innovación, la transformación digital y el crecimiento sostenible del sector financiero inclusivo.

Las siguientes recomendaciones están basadas en los hallazgos del estudio:

- **Facilitar la madurez digital**

Para superar las barreras culturales y estratégicas que enfrentan las Instituciones Financieras de Inclusión (IFIs) en su transformación digital, es esencial que estas instituciones refuercen la definición de su visión estratégica y elaboren planes de implementación detallados que guíen su evolución de manera coherente y alineada con sus objetivos a largo plazo.

Las sugiere la organización de talleres de planificación estratégica con la alta dirección para definir objetivos de transformación digital, y la creación de hojas de ruta detalladas basadas en buenas prácticas que describan los pasos específicos, los recursos necesarios, los plazos y los hitos importantes para implementar la visión estratégica. Además, es crucial establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que promuevan la implementación de sistemas y procesos para monitorear el progreso de la transformación digital, evaluar los resultados y realizar ajustes según sea necesario.

Para apoyar a las IFIs en este proceso, se debe facilitar el acceso a contenidos educativos y capacitaciones virtuales que mejoren sus competencias digitales y su comprensión de las tecnologías emergentes, así como promover programas de asesoría técnica y consultoría personalizada disponibles que puedan ayudarles a enfrentar sus desafíos específicos y mejorar sus capacidades operativas.

- **Promover la visibilidad e interés**

Para incentivar la colaboración entre las IFIs y los proveedores de tecnología Fintech B2B, se propone el desarrollo de un marketplace digital que funcione como un centro de recursos y punto de encuentro. En este espacio se pueden ofrecer casos de estudio detallados y guías de selección de proveedores que ayuden a las IFIs a tomar decisiones informadas.

Además, se recomienda organizar rondas de negocios y encuentros tecnológicos para discutir oportunidades y desafíos comunes, y promover eventos donde se presenten casos de éxito y se compartan mejores prácticas, facilitando así la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las IFIs y las Fintechs, lo cual es clave para superar las barreras culturales y regulatorias que dificultan la integración de soluciones innovadoras en el ecosistema financiero.

- **Creación de un espacio colaborativo**

Para fomentar la colaboración y el aprendizaje continuo entre las IFIs, es fundamental establecer una comunidad de información que incluya casos de éxito, recomendaciones, referencias y capacitaciones. Este espacio colaborativo permitirá a las IFIs acceder a información relevante, compartir experiencias y aprender de los demás, lo que es esencial para enfrentar los desafíos de la transformación digital.

Las acciones recomendadas incluyen la recopilación y publicación de casos de éxito que demuestren cómo las IFIs han superado desafíos específicos mediante la adopción de tecnologías, la provisión de recomendaciones basadas en la experiencia de otras IFIs y referencias de proveedores, y la organización de capacitaciones regulares sobre temas clave como ciberseguridad, uso de tecnologías emergentes y gestión de datos.

Además, es importante facilitar eventos y seminarios donde las IFIs puedan interactuar, discutir desafíos comunes y aprender de expertos, creando así un entorno propicio para la innovación, la transformación digital y el crecimiento sostenible del sector financiero inclusivo. Este enfoque colaborativo y adaptativo permitirá superar las barreras actuales y promover un ecosistema financiero más inclusivo y tecnológicamente preparado para enfrentar la economía digital.

## 8. Anexo – Participantes del 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)

- DIACONIA 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 - Institución financiera de desarrollo (Bolivia)
- Kapitalmujer, SA de CV SOFOM ENR (México)
- Microfinanciera Fundeser (Nicaragua)
- Prisma - 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                         | • Hey Now bots       | • Minka                   | • Sommos (antes PasanaQ) |
| • Codster                           | • Innovation Fintech | • Mo Technologies         | • TPAGA                  |
| • EBS Enterprise Business Solutions | • Intiza             | • Monet - Crédito Digital | • Uflow                  |
| • EmpatIA (antes ADA Impacto)       | • Jumio              | • ONCREDIT                | • Wenos                  |
| • EPIK                              | • KATA Software      | • Quash.ai                | • Yotta Software         |
| • Findo                             | • Kerygma            | • ReconoSER ID            | • ZapForm                |
| • Finerio                           | • Lleida             | • SOAINT                  |                          |
|                                     | • Luka Pay           |                           |                          |
|                                     | • Lyra               |                           |                          |

## Líderes de opinión

- Ana Daniela Pulido - Secretaría de Hacienda y Crédito Público México
- Andrés Fontao - Finnovista
- Aracely Castillo Gutierrez - 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 (Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras) | 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 Gallgher - BID Invest
- Xavier Faz - CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) | Banco Mundial

**Documento de trabajo (borrador).**

Se presenta como un informe preliminar sujeto a revisión y comentarios. Las ideas y hallazgos contenidos en este reporte son provisionales y pueden ser modificados en versiones futuras del estudio. Agradecemos cualquier comentario o sugerencia que contribuya a mejorar y enriquecer el contenido de este informe. El siguiente correo es el canal sugerido como punto de contacto: [flor.suarez@nimmok.com](mailto:flor.suarez@nimmok.com)