

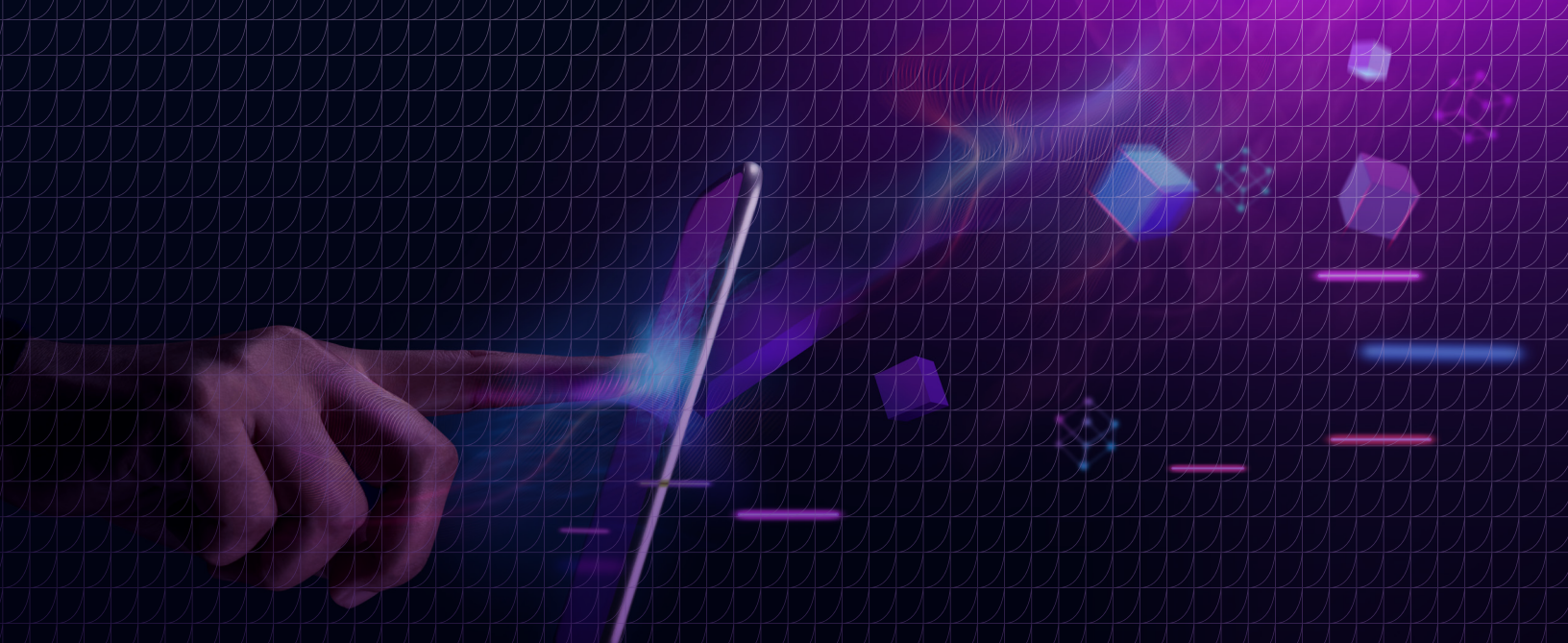
# Modernización bancaria en América Latina:

Claves estratégicas  
para la transformación  
digital en la región



**temenos**

**PCMI** Payments & Commerce  
Market Intelligence



# Contenido

<b>Introducción: Por qué modernizar la banca importa ahora más que nunca</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos y metodología</b>	<b>6</b>
<b>1. Comprensión de los modelos de transformación digital</b>	<b>7</b>
1.1. La revolución de la banca digital en el mundo	7
1.2. Panorama de la banca digital en LAC: una región relegada	10
<b>2. Una mirada a la modernización en LAC: entre la urgencia y la estrategia</b>	<b>15</b>
2.1. Factores que impulsan la transformación: competitividad, regulación y estrategia	15
2.2. De la intención a la ejecución: barreras que frenan la modernización	19
<b>3. Implementación: factores claves en la toma de decisiones para la modernización de la banca en LAC</b>	<b>23</b>
3.1. Diversos caminos hacia la modernización: desarrollo interno, <i>outsourcing</i> y modelos híbridos	23
3.2. Modularidad vs. reemplazo total: beneficios y riesgos	24
3.3. Selección y gestión de socios estratégicos: un factor clave para el éxito	25
<b>4. Buenas prácticas y recomendaciones estratégicas para la transformación</b>	<b>28</b>
4.1. Marco estratégico para la modernización digital de la banca en LAC	28
4.2. Lecciones aprendidas desde la práctica: qué funciona (y qué no)	30
<b>5. Temenos como socio estratégico para la nueva banca latinoamericana</b>	<b>31</b>
<b>6. Tendencias futuras y reflexiones finales: hacia la próxima ola de modernización</b>	<b>33</b>

# Prólogo de Temenos

---

La banca latinoamericana está transitando una etapa crucial. Pese a que aumentan las expectativas de los clientes y las exigencias regulatorias se hacen más complejas, muchas instituciones aún operan sobre infraestructuras legadas que limitan su capacidad de competir, innovar y escalar. En ese contexto, la modernización tecnológica ya no es una opción operativa: es una decisión estratégica.

Este informe surge con el objetivo de comprender a fondo ese desafío y cómo superarlo. A través de entrevistas con referentes del sector, análisis de buenas prácticas y evidencia empírica, ofrece una radiografía concreta de cómo los bancos en América Latina están en camino hacia la transformación. Revela qué factores definen el éxito, cuáles son los errores más comunes y por qué el momento para actuar es ahora.

Desde Temenos acompañamos a más de 1000 instituciones financieras en 150 países con múltiples plataformas modulares y nativas en la nube diseñadas para dar agilidad, cumplimiento y eficiencia operativa. Nuestra propuesta no es solo tecnológica, es estratégica. Nos comprometemos con cada cliente como un verdadero socio, aportamos experiencia global y adaptabilidad local.

Este informe no busca describir productos, sino aportar valor accionable para quienes están evaluando su próximo paso. El contenido ayuda a responder preguntas claves: ¿Cuándo modernizar? ¿Cómo estructurar el proceso? ¿Qué atributos buscar en un proveedor? ¿Cuáles son los KPI que importan? ¿Y cuál es el costo de no hacer nada?

Uno de los hallazgos más claros es que la modernización no solo permite operar mejor hoy, sino que habilita el crecimiento sostenible de mañana. También queda en evidencia que la elección del socio adecuado marca la diferencia. Un buen proveedor no solo despliega *software*; escucha, se adapta y trabaja en conjunto para cocrear soluciones que respondan al contexto y a los objetivos de negocio de los bancos.

De hecho, los ocho factores claves que surgen del estudio —entre ellos, experiencia comprobada, soporte técnico, escalabilidad y flexibilidad— están alineados con lo que en Temenos hemos construido por más de tres décadas.

Como empresa fundada en 1993, Temenos ha evolucionado para convertirse en un referente global en *software* bancario, con una oferta integral que abarca *core* bancario, banca digital, pagos, mitigación de delitos financieros, gestión patrimonial y productos potenciados con inteligencia artificial. Pero lo que realmente nos diferencia es nuestro compromiso con la innovación continua y el acompañamiento consultivo.

La transformación no es fácil. Pero, como muestra este informe, postergarla suele ser mucho más costoso. Un mes sin acción es un mes con eficiencias no capturadas, clientes no servidos y oportunidades perdidas frente a competidores más ágiles. Por eso creemos que este reporte será valioso para tomadores de decisiones, equipos de estrategia y líderes de tecnología: porque no solo describe la situación actual, sino que ofrece una hoja de ruta posible para avanzar con confianza.

A nivel global, esta urgencia también se ve respaldada por la evidencia revelada en otro de nuestros estudios recientes,<sup>1</sup> el cual puso de manifiesto una aceleración en las inversiones tecnológicas por parte de las instituciones financieras, en donde se prioriza la experiencia del cliente (46 %), el lanzamiento de nuevos productos y servicios (35 %) y la eficiencia operativa (34 %) como ejes estratégicos. En un entorno de alta volatilidad geopolítica y cambios tecnológicos acelerados, los sistemas legados ya no alcanzan para adaptarse con agilidad. Por eso, el 77 % de las instituciones está invirtiendo en analítica avanzada e inteligencia artificial y el 68 %, en sistemas *core* nativos en la nube. Modernizar ya no es solo una cuestión de eficiencia, es una decisión de competitividad. Y en ese camino, contar con el socio correcto puede ser la diferencia entre liderar el futuro o quedar atrapado en el pasado.

**Temenos**  
Líder global en *software* bancario

# Introducción:

## Por qué modernizar la banca importa ahora más que nunca

La transformación digital en el sector financiero global ya no es una promesa de futuro, sino una realidad en marcha.

Según Gartner, en 2024 el 77 % de los ejecutivos bancarios afirmó que su organización avanzaba con objetivos concretos de inversión y transformación digital.<sup>2</sup> **América Latina no es ajena a esta tendencia, aunque enfrenta desafíos y condiciones particulares que exigen un abordaje estratégico propio.**

Un estudio reciente de The Economist Intelligence Unit, realizado con ejecutivos bancarios de seis países latinoamericanos, reveló que el 98 % de las entidades ya cuenta con una estrategia de transformación digital.<sup>3</sup> Más aún, más de la mitad planea incrementar su inversión tecnológica en los próximos años.<sup>4</sup> Este impulso se explica por la necesidad de ganar eficiencia operativa, responder a nuevos competidores y cumplir con las crecientes expectativas de los clientes en un entorno de alta digitalización.

**En este contexto, la transformación digital dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica: una condición indispensable para mantener la competitividad en un mercado cada vez más dinámico y exigente.** Esto incluye tanto la digitalización de los canales de atención como, especialmente, la modernización de la plataforma de core bancario mediante arquitecturas abiertas y nativas en la nube que permiten escalabilidad, seguridad y agilidad operativa de forma integral.



# ~64 %

de los líderes bancarios en la región perciben a las *fintech* como una amenaza directa a su negocio.  
—Cornerstone Advisors, 2025

Los bancos de la región —y especialmente los medianos y pequeños— se encuentran en una encrucijada crítica, presionados por tres fuerzas principales: la irrupción de las *fintech* y nuevos actores digitales, la evolución acelerada de las expectativas de los clientes y un entorno regulatorio más complejo y demandante.

Ante este escenario, la inclusión financiera avanza: la penetración de servicios bancarios digitales supera el 55 %<sup>5</sup> y sigue creciendo gracias a la expansión de las *fintech* y los neobancos.<sup>6</sup> Como consecuencia, el crecimiento de usuarios de banca digital en la región es notable: de 9 millones en 2018 a 150 millones en 2024, lo que evidencia la rápida adopción de servicios digitales y la presión competitiva que enfrentan los bancos tradicionales.<sup>7</sup>



La competencia ya no proviene solo de algunas pocas instituciones que lideran gracias a arquitecturas modernas, inteligencia artificial y capacidades avanzadas en ciberseguridad. Ahora, más de 3000 *fintech* están activas en América Latina y los neobancos ya capturan cuotas significativas de mercado: en la región están sirviendo a más de 100 millones de usuarios y en mercados como Brasil, por ejemplo, el 43 % de la población tiene una cuenta en alguno de ellos.<sup>8</sup> No sorprende, entonces, que el 64 % de los líderes bancarios de la región perciban a las *fintech* como una amenaza directa a su negocio.<sup>9</sup>

A su vez, el crecimiento del ecosistema de pagos digitales y la masiva adopción de *smartphones* —con más del 80 % de penetración en la región— han elevado el estándar de los usuarios, que hoy esperan servicios financieros inmediatos, personalizados y accesibles en todo momento.<sup>10</sup>

Frente a estos cambios, muchos bancos latinoamericanos aún operan con una desventaja estructural. Mientras en Europa o Asia se consolidan estrategias *cloud native* o de *banking as a service* (BaaS), en América Latina hasta el 60 % de los sistemas de *core* bancario aún dependen de tecnología legada, la cual es costosa, ineficiente y vulnerable a riesgos.<sup>11</sup> Estas plataformas no solo limitan la innovación, sino que también dificultan el cumplimiento normativo, aumentan los tiempos de desarrollo y obstaculizan una experiencia digital fluida.

Estas tensiones revelan un punto crítico: la arquitectura tecnológica tradicional ya no es suficiente para sostener la competitividad. La modernización bancaria no es solo un desafío técnico, sino una decisión estratégica de alto impacto. En particular, los bancos medianos y pequeños —más expuestos a restricciones presupuestarias y de talento— enfrentan mayores barreras, pero también tienen más para ganar si logran avanzar con agilidad.

Este estudio busca entender cómo algunas instituciones de la región han encarado con éxito este proceso. A través de entrevistas en profundidad con líderes de ocho instituciones financieras latinoamericanas, el análisis de mejores prácticas internacionales y la revisión del ecosistema tecnológico actual, este documento ofrece una guía para quienes estén evaluando iniciar o acelerar su camino hacia la modernización.

---

**La arquitectura tecnológica tradicional ya no es suficiente para sostener la competitividad. La modernización bancaria no es solo un desafío técnico, sino una decisión estratégica de alto impacto.**

En definitiva, modernizar no es solo una cuestión de tecnología, sino de supervivencia y cultura. Los bancos que logren adaptarse tendrán la capacidad de ofrecer productos innovadores, mejorar la experiencia del cliente, operar de manera más segura y liderar en un mercado cada vez más digital y competitivo. La modernización bancaria emerge como un pilar fundamental, no solo para responder a los desafíos actuales, sino para construir las capacidades que definirán la banca del futuro.



# Objetivos y metodología

Este estudio tiene como objetivo entender cómo los bancos de América Latina están abordando la modernización de sus sistemas *core*. Además, busca identificar decisiones estratégicas, barreras comunes y aprendizajes claves que sirvan como referencia para otras instituciones en proceso de transformación.

Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad con ejecutivos de tecnología, negocio, riesgo e innovación de ocho instituciones financieras que ya iniciaron este camino en distintos países de la región. Las conversaciones permitieron explorar motivaciones, criterios de selección tecnológica, desafíos de implementación y resultados obtenidos.

El análisis se complementó con investigación secundaria sobre mejores prácticas globales, casos de éxito regionales y la evolución del ecosistema tecnológico. También incluyó la evaluación de proveedores de tecnología, soluciones SaaS, inteligencia artificial, metodologías de modernización y buenas prácticas en las instituciones. El objetivo es ofrecer una visión clara y accionable sobre el presente y futuro de la modernización bancaria en América Latina.

## Instituciones entrevistadas



**Banco General**

**Banco Promerica**



**BCP**



**bind**



**Galicia**



**POPULAR**  
Siempre a tu lado



**GRUPO FINANCIERO  
BANORTE**



# 1

## Comprensión de los modelos de transformación digital

### 1.1. La revolución de la banca digital en el mundo

**La industria financiera está atravesando una transformación profunda impulsada por el auge de la banca digital.** Nuevos actores conocidos como neobancos o bancos 100 % digitales están redefiniendo el modelo tradicional mediante el uso intensivo de tecnología para ofrecer servicios más simples, centrados en el cliente y con estructuras de costos significativamente más livianas.

Estos bancos digitales están ganando rápidamente participación de mercado, especialmente entre los segmentos más jóvenes y familiarizados con la tecnología. Según proyecciones recientes, el mercado global de banca digital —valuado en US\$10,9 billones en 2023— alcanzará los US\$15,4 billones para 2032, con un crecimiento sostenido superior al 3,9 % anual.<sup>12</sup> Esta expansión refleja no solo un cambio en la infraestructura tecnológica, sino también en las expectativas y comportamientos de los consumidores.

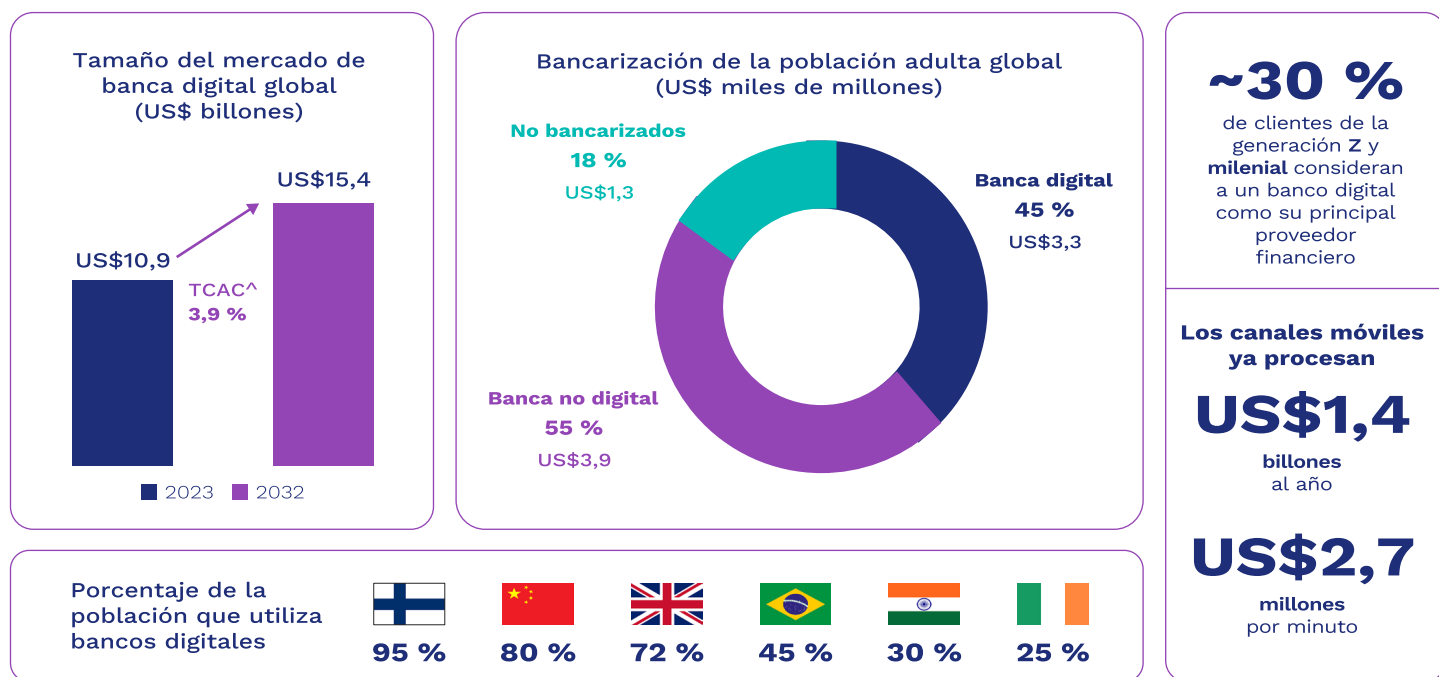
**Los bancos digitales están ganando rápidamente participación de mercado, especialmente entre los segmentos más jóvenes y familiarizados con la tecnología.**

De hecho, una encuesta de BAI Banking Outlook indica que cerca del 30 % de los clientes de las generaciones Z y milenial ya consideran a un banco digital como su principal proveedor financiero.<sup>13</sup> A nivel global, los canales móviles procesan más de US\$1,4 billones al año, lo que equivale a casi US\$2,7 millones por minuto.<sup>14</sup> En países como China, más del 80 % de los usuarios de internet ya utiliza servicios de banca en línea de manera habitual, lo que refleja el nivel de penetración que estas soluciones están alcanzando en mercados maduros.<sup>15</sup>

# ~30 %

de los clientes de las generaciones Z y milenial ya consideran a un banco digital como su principal proveedor financiero.  
—BAI Banking Outlook, 2025

Figura 1. Banca digital en el mundo



<sup>^</sup>Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR en inglés)

\*La población adulta global se estima en alrededor de 7,2 billones de personas (aproximadamente un 88 % de la población mundial total)

Fuente: PCMI con base en Seon, "Digital Banks in 2025: Navigating Growth & Innovation"

La transformación digital bancaria se impulsa a través de nuevos modelos de negocio y regulaciones que extienden los límites del banco tradicional; tal es el caso del *open finance* que permite a los usuarios compartir sus datos con terceros autorizados, lo que habilita experiencias más personalizadas y comparables. A la vez, el *banking as a service* (BaaS) permite que empresas no financieras integren productos bancarios dentro de su oferta apalancándose en la infraestructura de instituciones licenciadas. En paralelo, las finanzas embebidas o *embedded finance* convierten servicios bancarios como pagos, créditos o seguros en componentes invisibles integrados en plataformas de comercio, movilidad o *retail*.

Estas tendencias están configurando un ecosistema en el que la tecnología es el punto de contacto principal con el cliente. Esto está impulsando a bancos tradicionales a mejorar sus servicios; por ejemplo, con la implementación de sucursales con formatos tipo café o espacios virtuales para mejorar la experiencia.<sup>16</sup> Desde el Reino Unido y Australia hasta países como Brasil, México y Colombia, ya se están dando pasos en regulación e interoperabilidad para adaptarse a esta nueva realidad.

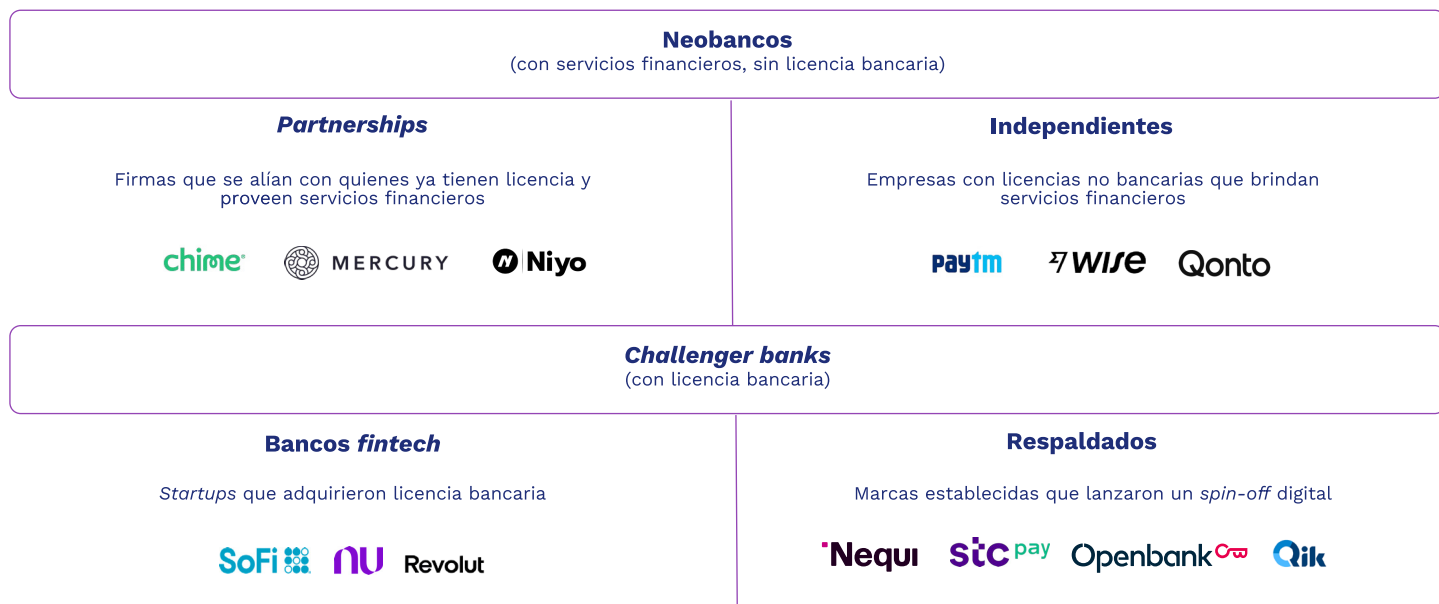
En dicho contexto, esta nueva generación de bancos opera con estructuras mucho más ágiles y costos operativos reducidos, lo que les permite ofrecer tarifas competitivas, procesos más sencillos y una experiencia de usuario optimizada. Esto ejerce una presión creciente sobre los bancos tradicionales, que muchas veces enfrentan dificultades para innovar al mismo ritmo debido a que poseen una deuda tecnológica más alta, entre una de las posibles razones, lo que se traduce en brechas crecientes en satisfacción del cliente, velocidad de lanzamiento y personalización de servicios.

Los modelos son diversos y el panorama global de la banca digital es hoy un ecosistema variado y en expansión. No obstante, los modelos más adoptados a nivel global abarcan desde *fintech* con licencias bancarias completas hasta marcas digitales respaldadas por grandes corporaciones financieras, o bien actores que operan en alianza con bancos establecidos. Esta diversidad de modelos está impulsando una verdadera reinvencción del negocio bancario y representa un llamado urgente para los bancos tradicionales, sin importar su tamaño. Como veremos a continuación, América Latina no es la excepción.

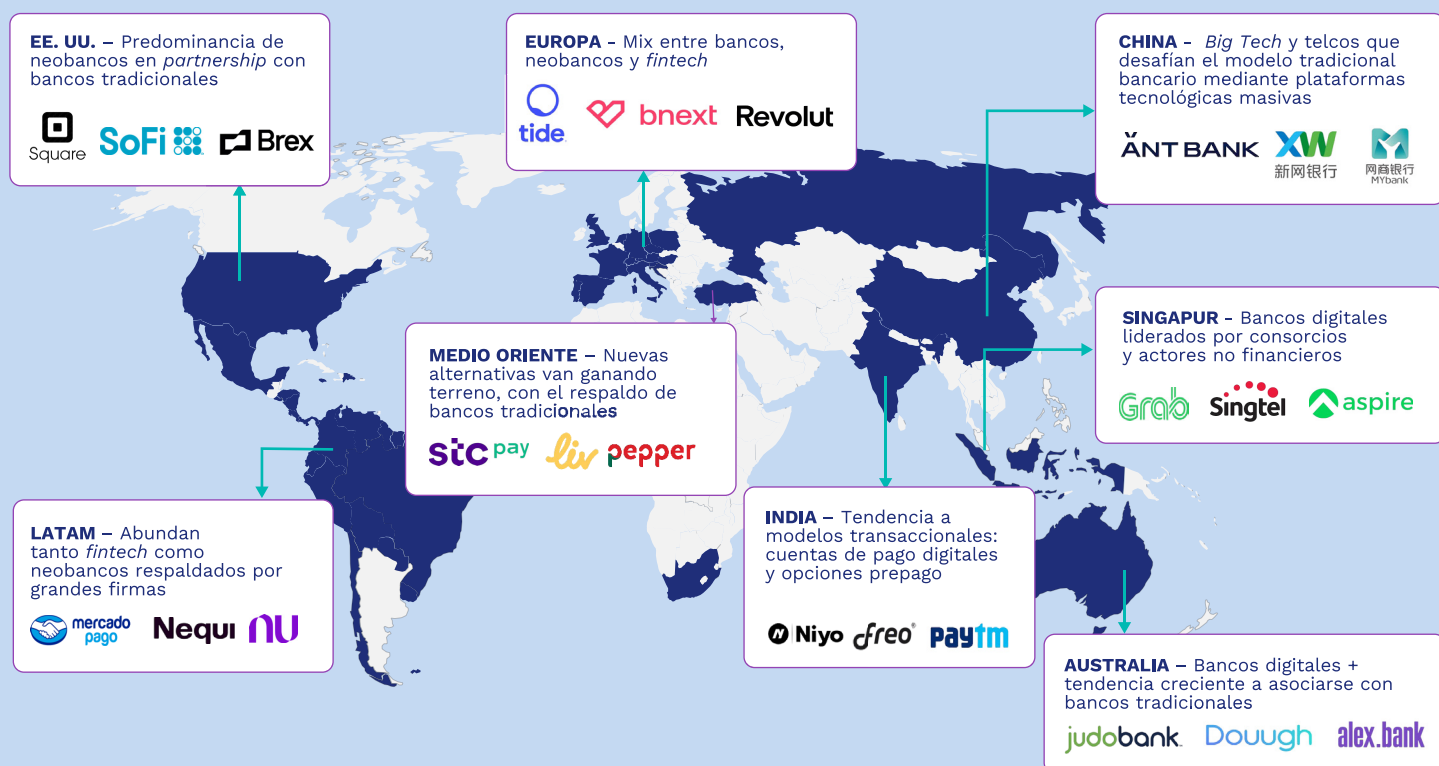


Figura 2. Modelos de banca digital y tendencias por regiones

### Modelos de banca digital



### Tendencias de banca digital en el mundo



Fuente: PCMI con base en C-Innovation

## 1.2. Panorama de la banca digital en LAC: una región relegada

### **La banca en América Latina vive una transformación profunda, pero la madurez digital de la región es heterogénea.**

Brasil y México destacan como líderes en innovación financiera, gracias a regulaciones favorables, ecosistemas *fintech* maduros y una adopción masiva de pagos digitales. Por ejemplo, el sistema Pix en Brasil gestionó transacciones por más de R\$26 billones (alrededor de US\$4,6 billones) en el último año<sup>17</sup> y se ha convertido en un referente de pagos en tiempo real. México, por su parte, avanza con marcos regulatorios de *open banking* que fomentan la interoperabilidad y la competencia.<sup>18</sup> En contraste, países como Argentina, Colombia y Perú muestran avances más graduales, pero sostenidos.

Aunque la digitalización de la banca creció en un 40 % en la región desde 2020, aproximadamente el 60 % de los sistemas *core* bancarios aún dependen de tecnología legada,<sup>19</sup> lo que limita la agilidad y la capacidad de respuesta de muchas instituciones.

La inclusión financiera también avanza: la penetración de servicios bancarios digitales supera el 55 %<sup>20</sup> y sigue creciendo gracias a la expansión de las *fintech* y neobancos.<sup>21</sup> Como consecuencia, el crecimiento de usuarios de la banca digital en la región es notable: de 9 millones en 2018 a 150 millones en 2024, lo que evidencia la rápida adopción de estos servicios y la presión competitiva que enfrentan los bancos tradicionales.<sup>22</sup>

El ecosistema emergente de finanzas digitales en América Latina está marcado por una creciente convergencia entre actores *fintech* y servicios bancarios digitales. Estos actores, organizados en más de una decena de cámaras y asociaciones *fintech*, están expandiendo su alcance más allá de sus verticales tradicionales. Al igual que en otras regiones del mundo, los bancos se ven forzados a competir con empresas digitales especializadas en un único segmento —como créditos, pagos, inversiones o criptoactivos— que evolucionan hacia ecosistemas financieros integrales. Esto se manifiesta tanto en la proliferación de neobancos (sin licencia bancaria pero registrados como *fintech*) como en la consolidación de *challenger banks* con licencia plena para ofrecer servicios bancarios (es decir, de intermediación financiera).

**El ecosistema emergente de finanzas digitales en América Latina está marcado por una creciente convergencia entre actores *fintech* y servicios bancarios digitales.**

**~60 %**

de los sistemas *core* bancarios aún dependen de tecnología legada, lo que limita la agilidad y la capacidad de respuesta de muchos bancos.

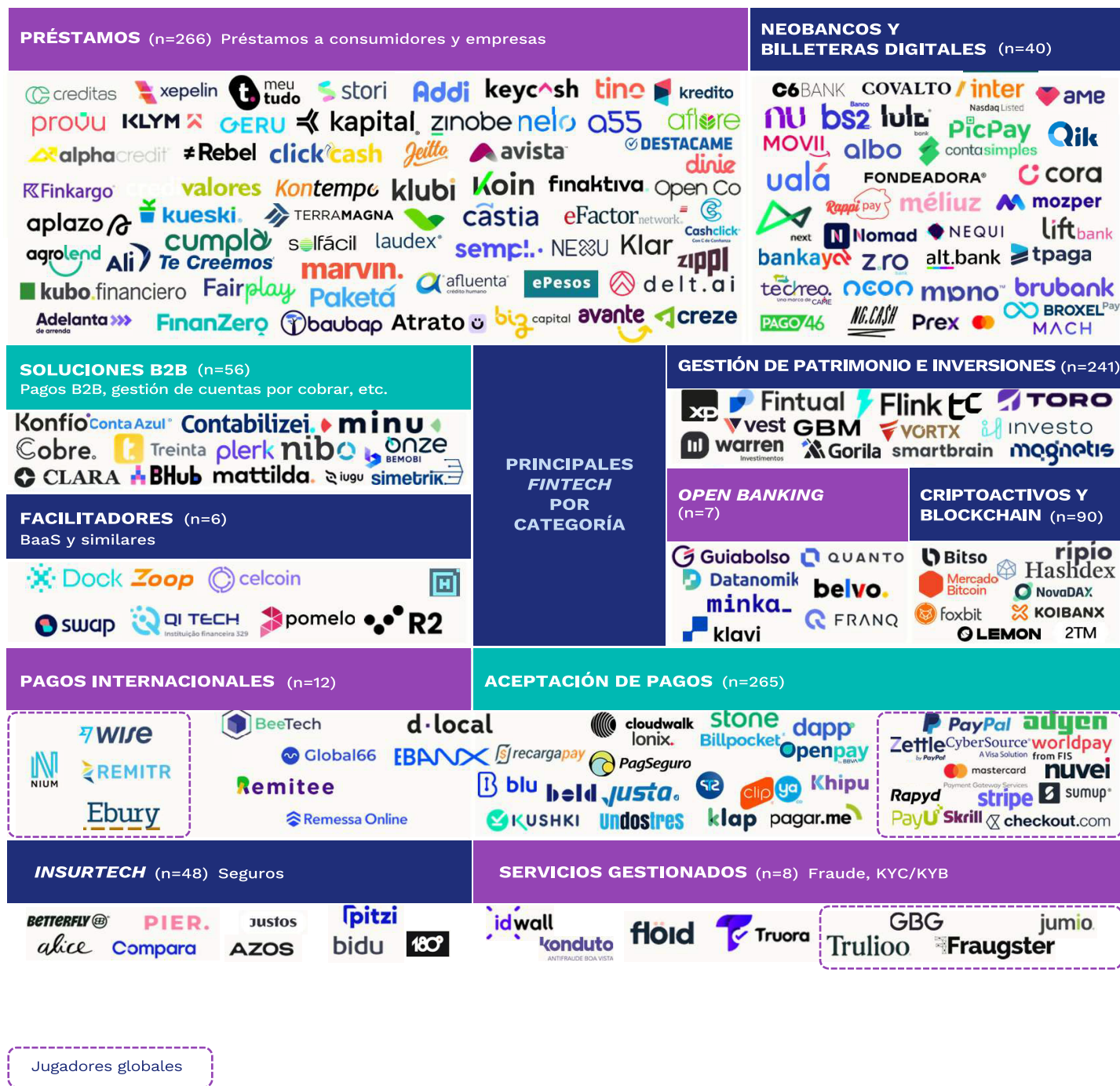


Figura 3.1. Ecosistema *fintech* en América Latina  
Cámaras y asociaciones *fintech*



Fuente: Alianza Fintech Iberoamérica

Figura 3.2. Ecosistema *fintech* en América Latina  
Principales *fintech* por categoría



Fuente: Flagship Advisory Partners



Probablemente, el caso más relevante de la región sea el de Nubank. Nubank, fundado en Brasil en 2013 por David Vélez, Cristina Junqueira y Edward Wible, es hoy el banco digital más grande de Latinoamérica y uno de los líderes mundiales fuera de Asia. En 2025, Nubank alcanzó la impresionante cifra de 118,6 millones de clientes, sumando más de 4 millones solo en el primer trimestre del año, con presencia destacada en Brasil (104,6 millones), México (11 millones) y Colombia (cerca de 3 millones).<sup>23</sup>

Nubank ha revolucionado el sector financiero con una plataforma 100 % digital. Ha ayudado a sus clientes a ahorrar más de US\$11 mil millones en comisiones bancarias solo en 2023 y se ha posicionado como la tercera mayor institución financiera de Brasil por número de clientes.<sup>24</sup> La empresa ha logrado la rentabilidad tras casi 10 años de su lanzamiento y sus indicadores de negocio se consideran un parámetro de eficiencia para el sistema financiero.

## Figura 4. El caso de Nubank: de *fintech* al banco digital más grande de occidente

### Fase 1. Fase de fundación (2013-2016)

→ **2013.** Lanzamiento con un solo producto (tarjeta de crédito púrpura sin comisiones) enfocándose en un único problema (tarjetas de crédito en Brasil con tasas de interés del 450 %\*)

→ **2014.** Incorporación con *selfie* que reduce el tiempo de aprobación de 15 días a 5 minutos

→ **2016.** Llega a 1 millón de usuarios mediante lista de espera viral: “Invita a 3 amigos, salta la fila”

### Fase 2. Expansión de plataforma (2017-2020)

→ **2017.** Cuenta de ahorro NuConta (5 millones de usuarios en 18 meses)

→ **2019.** Entrada a México mediante licencia SOFIPO – 1 millón de tarjetas en 10 meses

→ **2020.** La apuesta de US\$500 millones de Berkshire Hathaway valida la economía unitaria: US\$5 en costos de adquisición por cliente vs. US\$150 de los incumbentes

### Fase 3. Hipercrecimiento (2021-2023)

→ **2021.** Salida a bolsa con una valoración de US\$41 mil millones. Los gerentes de productos (PM) ahora gestionan P&L

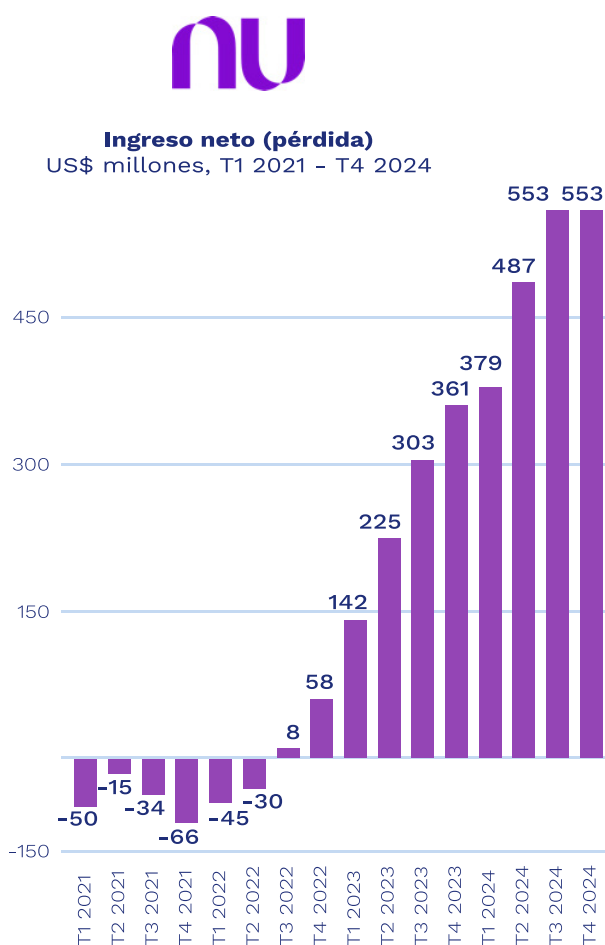
→ **2022.** Rentabilidad mediante monetización en “capas” (intercambio → préstamos → seguros)

→ **2023.** 90 millones de usuarios. Lanzamiento de telecomunicaciones en la app (eSIMs) – tasa de adopción del 27 %

### Fase 4. Banco global (2024-2025)

→ **2024.** Licencia bancaria en México aprobada. Primer producto: cuentas de nómina para trabajadores fabriles no bancarizados

→ **2025.** 100 millones de usuarios. Se formaliza la carrera de los PM: Associate PM → Growth Lead → Country GM (promedio de 3,2 años)



Fuente: Centro de resultados financieros de Nubank ([aquí](#))

\*Reportes oficiales del Banco Central y asociaciones de consumidores confirman que las tasas de tarjetas de crédito en Brasil superaban regularmente el 300 % anual, llegando incluso a más del 400 % en casos extremos

Fuente: Calvillo, E. (2025). How Nubank Is Revolutionizing Banking with Product-Led Growth ([ver aquí](#))

En América Latina, al igual que en el resto del mundo, la acelerada digitalización —tanto en la interfaz de usuario como en la infraestructura tecnológica subyacente— está ejerciendo presión sobre la rentabilidad y los márgenes de los bancos tradicionales. Esta transformación va más allá de los canales digitales: implica la adopción de tecnologías *cloud native* para modernizar el *core* bancario y habilitar nuevas capacidades de negocio.

De esta manera, puesto que la banca digital crece en cantidad de usuarios y el costo por servir a los mismos se reduce drásticamente, muchos bancos y empresas están reaccionando y lanzan sus propios bancos digitales o plataformas *fintech* para competir en este nuevo entorno. Por ejemplo, Inter fue lanzado por un banco tradicional, Mercado Pago nació de Mercado Libre, Nubank comenzó como una *startup* antes de adquirir licencia bancaria, entre otros ejemplos.

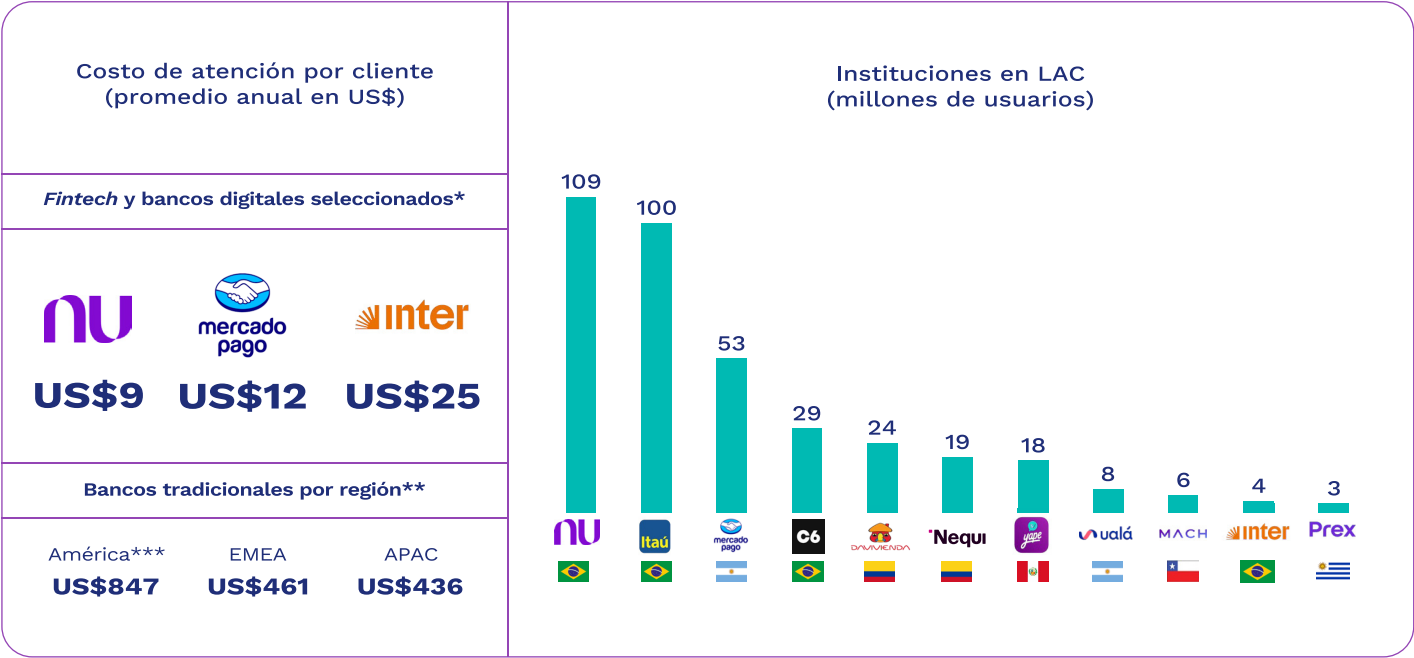
Sin embargo, esta revolución todavía tiene mucho por ofrecer. Por ejemplo, el costo promedio de atención por cliente al año en bancos tradicionales del continente americano es casi el doble que en regiones más avanzadas. Aunque no hay datos específicos de costo/cliente para América Latina, presumimos que el contraste con la región sería todavía mayor a causa de la falta de digitalización del sistema financiero tradicional.

De hecho, un reporte de la OCDE<sup>25</sup> indica que en 2021 el ratio de gastos generales sobre los activos totales de los bancos de LAC era del 3,7 %, por encima del promedio del 1,4 % de la OCDE. Esto indica que los bancos latinoamericanos enfrentan costos operativos estructuralmente más altos que otras regiones.

Con el análisis de los modelos de transformación digital más adoptados a nivel global y regional, así como del panorama específico de América Latina, queda claro que no existe un único camino hacia la digitalización bancaria. Cada banco enfrenta su propia combinación de oportunidades, restricciones y prioridades, determinadas por factores internos y externos. Sin embargo, los casos más exitosos comparten una visión clara, compromiso institucional y una ejecución adaptativa ante el cambio.

A partir de aquí, nos adentraremos en comprender qué motiva a los bancos a iniciar o acelerar este proceso de modernización. Exploraremos los factores claves que inciden en sus decisiones estratégicas, desde presiones competitivas hasta consideraciones regulatorias, limitaciones tecnológicas y sustentabilidad financiera. Entender estos elementos resulta esencial para diseñar una hoja de ruta que sea realista, efectiva y alineada con el contexto específico de cada institución.

Figura 5. Usuarios y costo de atención por cliente en América Latina



Fuente: \*estimación propia de PCMI con base en reportes financieros de las firmas mencionadas. \*\*KPMG, 2024<sup>26</sup> \*\*\*Se refiere al continente americano. Si bien no existe el dato específico para América Latina, los bancos latinoamericanos enfrentan costos operativos estructuralmente más altos que otras regiones.

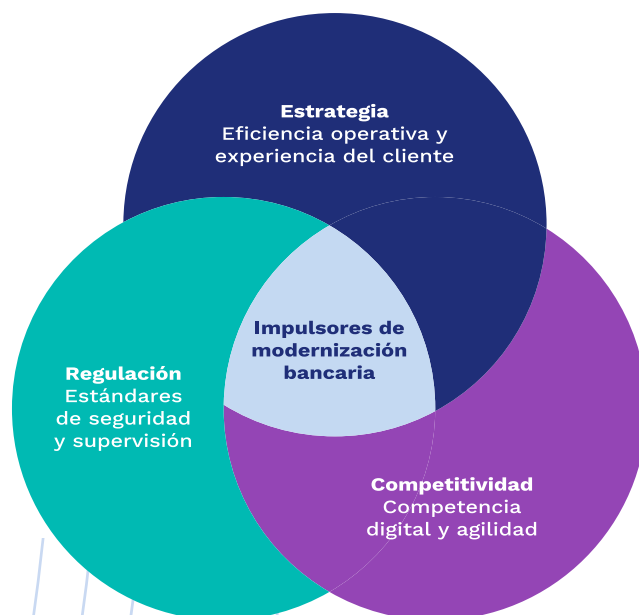
# 2

## Una mirada a la modernización en LAC: entre la urgencia y la estrategia

### 2.1. Factores que impulsan la transformación: competitividad, regulación y estrategia

**Los bancos latinoamericanos enfrentan una serie de presiones internas y externas que los obligan a modernizarse.** A partir de entrevistas con líderes bancarios en distintos países de la región hemos identificado que las motivaciones para la modernización se pueden clasificar en tres grandes categorías:

Figura 6.  
Los tres impulsores de la modernización bancaria



Fuente: PCMI

## Impulsores estratégicos

---

Las instituciones financieras enfrentan una presión estructural para mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y acelerar su capacidad de respuesta al mercado mientras mantienen la operatividad. La modernización tecnológica cumple un rol central en este desafío al permitir automatizar procesos, integrar nuevas funcionalidades con agilidad y acortar significativamente los ciclos de desarrollo de productos. Los bancos que mantienen infraestructuras legadas pueden tener costos operativos hasta diez veces mayores<sup>27</sup> que aquellos que adoptan plataformas tecnológicas de nueva generación. Esto convierte a la transformación digital en una cuestión no solo de eficiencia, sino de supervivencia competitiva.

Además, la implementación de herramientas emergentes —como la inteligencia artificial generativa— puede acelerar los procesos de modernización entre un 40 % y un 50 %, al tiempo que reduce en un 40 % la carga de deuda tecnológica,<sup>28</sup> lo que facilita una mayor agilidad para innovar y responder a las oportunidades del mercado. En este contexto, mejorar la experiencia del cliente ya no es un objetivo accesorio, sino un diferenciador estratégico. Las tasas de abandono en bancos tradicionales pueden alcanzar hasta el 20 %<sup>29</sup> si no se ofrecen experiencias digitales satisfactorias, lo que evidencia la creciente exigencia de los consumidores por servicios rápidos, personalizados y accesibles. Frente a este escenario, nace la urgencia de transformar no solo la tecnología, sino también la mentalidad estratégica de las organizaciones financieras.

## Impulsores competitivos

---

La irrupción de las *fintech*, neobancos y plataformas digitales ha elevado radicalmente los estándares del mercado financiero en América Latina. Estas nuevas entidades operan con arquitecturas tecnológicas modernas, metodologías ágiles y una orientación al usuario profundamente centrada en la experiencia digital. Esto les permite ganar participación de mercado de forma rápida y establecer nuevas expectativas entre los consumidores —especialmente en segmentos jóvenes y *digital first*, a los que los bancos tradicionales tienen dificultades para seguir el ritmo—. Según encuestas regionales, el 64 % de los ejecutivos bancarios considera a estos actores una amenaza directa,<sup>30</sup> lo cual refleja la presión competitiva que vive la banca tradicional.

Uno de los factores críticos de esta amenaza es el diferencial de agilidad: mientras que las *fintech* y neobancos pueden lanzar productos en apenas 3 a 6 meses, los bancos tradicionales suelen tardar hasta

12 meses, lo que les hace perder ventanas claves de oportunidad e innovación. Por ello, la necesidad de “iteración veloz” fue uno de los aspectos más mencionados entre nuestros entrevistados, incluso priorizando el “equivocarse rápidamente”. Como se mencionó, esta dinámica se da en un contexto de rápida adopción digital: el número de usuarios de banca digital en América Latina creció de 9 millones en 2018 a 150 millones en 2024,<sup>31</sup> lo que evidencia una transformación acelerada en los hábitos financieros de la población. Casos como el del sistema de pagos Pix en Brasil muestran cómo la innovación liderada por el sector público y las nuevas plataformas digitales están marcando el ritmo del mercado. Para los bancos tradicionales, la modernización tecnológica ya no es una opción estratégica, sino una condición para seguir siendo competitivos y relevantes.





## Impulsores regulatorios

Los cambios normativos también están impulsando la transformación. Los esquemas de *open banking* en Brasil, México y Colombia, las exigencias de ciberseguridad y los nuevos estándares de supervisión en tiempo real requieren una arquitectura tecnológica más flexible, escalable y segura. Los sistemas legados, rígidos y fragmentados dificultan la implementación de estos marcos regulatorios, lo que expone a los bancos a mayores riesgos y sanciones.

En Brasil,<sup>32</sup> el Banco Central implementó un marco regulatorio que obliga a las instituciones a compartir datos financieros bajo estándares de seguridad avanzados, incluyendo autenticación multifactorial y protocolos de respuesta ante incidentes, lo que ha forzado a los bancos tradicionales a modernizar su infraestructura. En México,<sup>33</sup> la Ley Fintech de 2018 introdujo la obligación de desarrollar API abiertas y seguras para promover la interoperabilidad entre actores del sistema financiero. Más recientemente, en Colombia,<sup>34</sup> la Ley 2294 de 2023 estableció un esquema obligatorio de *open finance*, con plazos concretos para que los bancos adopten estándares técnicos definidos por la Superintendencia Financiera, entre ellos la provisión de historiales transaccionales de al menos 12 meses.

Estas exigencias regulatorias no solo presionan a los bancos a actualizar sus sistemas legados —frecuentemente rígidos y fragmentados—, sino que introducen mayores riesgos operativos y reputacionales si no se cumple con los marcos establecidos, en especial en materia de ciberseguridad y protección de datos. En nuestras entrevistas, un aspecto recurrente fue la heterogeneidad en la cooperación con los reguladores (muy fluida en algunos países, y menos en otros).

Como indicó Ramón Suazo, vicepresidente asistente ejecutivo de transformación digital en Banco General: “Modernizar la banca es acercar los servicios financieros a nuevos segmentos, con facilidad de uso, y así aportar a la bancarización del país. Y al mismo tiempo, lograr eficiencia y escalabilidad para responder al crecimiento del volumen transaccional y cumplir con las regulaciones”.



Modernizar la banca es acercar los servicios financieros a nuevos segmentos para aportar a la bancarización del país. Y al mismo tiempo, lograr eficiencia y escalabilidad para responder al crecimiento del volumen transaccional y cumplir con las regulaciones.

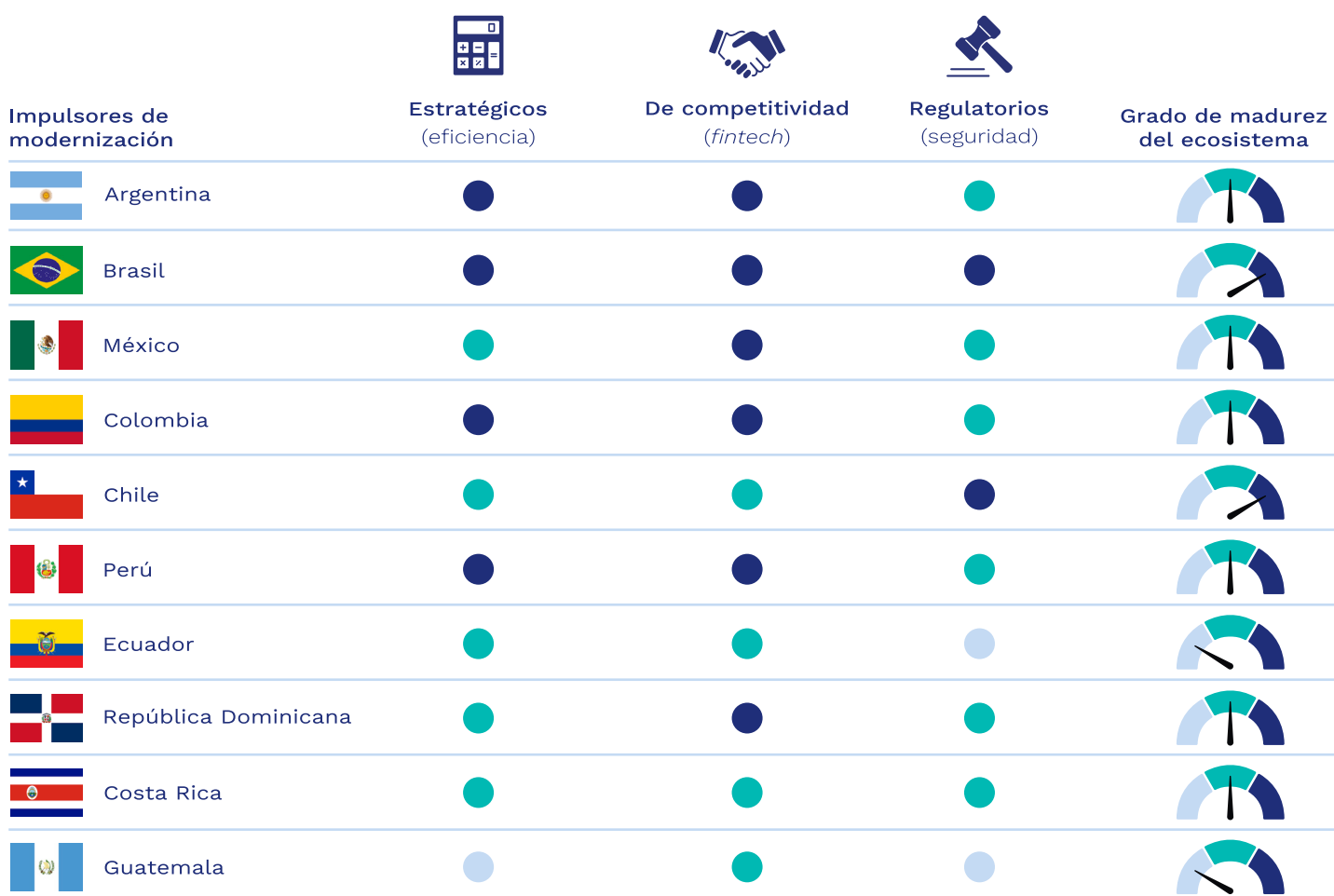
### Ramón Suazo

Vicepresidente asistente ejecutivo de transformación digital en Banco General

La Figura 7 resume —con base en las entrevistas realizadas— la percepción relativa de cada uno de estos impulsores, según los bancos en distintos países de América Latina. Este ejercicio no pretende ser exhaustivo ni estadísticamente representativo, sino ofrecer una lectura comparativa cualitativa que permita visualizar patrones, diferencias contextuales y focos de atención estratégica según el país o el entorno en que opera cada banco entrevistado.

Si bien los impulsores estratégicos, de competitividad y regulatorios, al igual que el grado de madurez del ecosistema, delinean un camino claro hacia la modernización, la implementación de ese camino no está exenta de obstáculos. Las entrevistas cualitativas también revelan que, en muchos casos, la urgencia de transformarse choca con las fricciones internas y las limitaciones del entorno.

**Figura 7. Factores que impulsan la transformación y madurez del ecosistema: análisis cualitativo**



**Nota:** Cada dimensión (Estratégica, De competitividad, Regulatoria) fue evaluada en una escala del 1 al 3, donde ● Bajo (1) representa un impulsor leve o poco relevante, ● Medio (2), contemplado pero no determinante, ● y Alto (3), un componente crítico o altamente importante para modernizar.

**Nota 2:** También se preguntó sobre la madurez del mercado, entendido como la posibilidad de acceder a tecnología, talento, aliados, y/o proveedores.

## 2.2. De la intención a la ejecución: barreras que frenan la modernización

**Aunque el discurso de transformación digital está instalado en todo el sistema financiero de América Latina, las entrevistas con líderes bancarios revelan que la implementación efectiva enfrenta múltiples obstáculos.**

Modernizar no es simplemente adoptar nueva tecnología: implica una reconfiguración profunda de estructuras, procesos, cultura organizacional y vínculos con el ecosistema regulatorio y tecnológico. Esta sección explora los principales frenos que enfrentan los bancos en ese camino, así como las estrategias que algunos están adoptando para superarlos.



### Cultura, estructuras internas y legado tecnológico

Entre los desafíos más mencionados por los entrevistados destaca el peso del legado tecnológico. Muchos bancos operan sobre infraestructuras fragmentadas, con capas de tecnología que llevan años —incluso décadas— sin actualizarse.



Había capas de tecnología muy antiguas que ya no tenían soporte. Si no hacíamos algo, corríamos el riesgo de quedar relegados en un mercado cada vez más competitivo.

**Mariela Bucciarelli**

Phygital Head | Banking & Cash  
Banco Galicia (Argentina)

Pero incluso cuando se decide avanzar hacia la modernización, el mayor obstáculo no siempre es técnico. Varios ejecutivos coincidieron en que la resistencia cultural y organizacional suele ser más difícil de transformar que el *software*, y actúa como un freno invisible.

La falta de agilidad interna combinada con estructuras jerárquicas tradicionales y silos entre áreas técnicas y de negocio genera una desconexión que ralentiza la ejecución. En un entorno que exige velocidad y flexibilidad, estas limitaciones operativas y culturales representan un freno crítico.



## Normativas rígidas en un mundo ágil, asimetrías entre bancos y *fintech*

El marco regulatorio es otra barrera significativa en varios países de la región. Si bien se han logrado avances —como la implementación de marcos de *open banking* en Brasil, México o Colombia—, muchos bancos aún enfrentan procesos burocráticos, tiempos de aprobación más prolongados y exigencias desalineadas con la velocidad del entorno digital, lo que limita su capacidad para iterar o lanzar productos rápidamente.



Para hacer modificaciones sencillas como por ejemplo, el diseño de componentes de las apps, se debe esperar aprobaciones que superan por mucho los tiempos en que una *fintech* puede lanzar una funcionalidad nueva.

**Intabay Hualpa Vega**

Subgerente adjunto de planeamiento comercial  
Banco de Crédito BCP (Perú)

Esta asimetría regulatoria —entre bancos tradicionales sujetos a normas estrictas y nuevos entrantes con mayor flexibilidad— genera una sensación de desventaja competitiva. Además, ante el temor de sanciones, muchos equipos de *compliance* tienden a sobreactuar los controles, lo que multiplica las fricciones internas.

Sin embargo, algunos bancos han encontrado formas de transformar esta barrera en una oportunidad. La clave: involucrar al regulador desde el inicio del proceso de innovación.



Nos sentamos con el regulador desde el inicio del proyecto. Eso ayudó a que entendieran lo que estábamos haciendo y evitó frenos más adelante.

**Francisco Martha**

Director general de desarrollo de negocios digitales de Banorte (México)



## Talento escaso, competencia creciente

La escasez de talento técnico especializado es una preocupación transversal en la región. Los bancos enfrentan dificultades para atraer y retener perfiles claves en desarrollo, arquitectura, ciberseguridad o experiencia de usuario. Esta carencia limita la capacidad interna de ejecutar proyectos de modernización a la velocidad que el entorno exige.

En paralelo, la presión competitiva ha cambiado el mapa. Los bancos ya no compiten solo entre sí, sino con las *fintech*, neobancos y grandes tecnológicas que operan con estructuras más livianas, metodologías ágiles y mayor cercanía con el cliente.



Hoy competimos contra empresas que nacieron digitales. No podemos usar herramientas del siglo XX para enfrentar desafíos del siglo XXI.

**Inti Benites**

CTO del Grupo BIND (Argentina)

Aunque el camino hacia la modernización presenta múltiples desafíos —tecnológicos, regulatorios, culturales y organizacionales—, las entrevistas realizadas permiten identificar patrones comunes entre los bancos que han logrado avanzar de manera efectiva. No existe una receta única, pero sí principios compartidos por quienes han sorteado estas barreras con éxito.

Las experiencias más exitosas comparten siete principios fundamentales, los cuales sintetizamos en la Figura 8. Estos principios no son abstractos: se traducen en decisiones concretas sobre cómo estructurar los proyectos de transformación, con quién asociarse, qué partes del core bancario modernizar primero y cómo equilibrar el desarrollo interno con soluciones externas.

Frente a estas limitaciones, muchas entidades han optado por integrar capacidades externas a través de alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos o *fintech*. Esta estrategia les permite acelerar procesos sin comprometer la seguridad ni la calidad de los servicios.



Elegimos construir a través de *partners* lo que no teníamos internamente. Lo importante era avanzar rápido, pero con control.

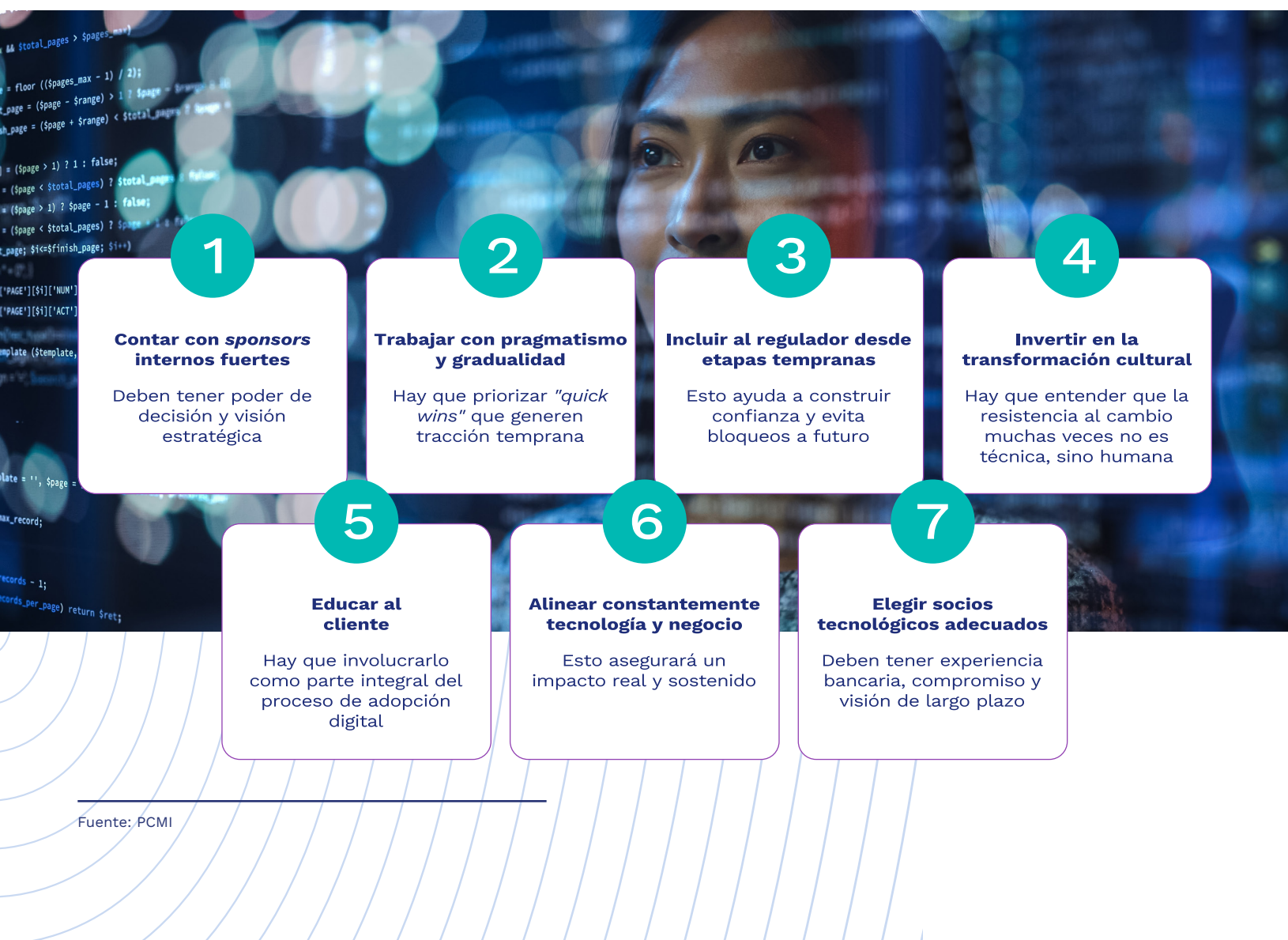
**Francisco Martha**

Director general de desarrollo de negocios digitales en Banorte (México)



En las próximas secciones, exploraremos justamente cómo los bancos latinoamericanos están implementando la modernización en la práctica. Para ello, desarrollaremos varios de estos principios analizando distintas estrategias organizativas, modelos de colaboración tecnológica y aprendizajes claves que pueden guiar a otras instituciones en sus propios procesos de transformación.

Figura 8. Siete principios claves para superar las barreras a la modernización bancaria



Las experiencias más exitosas comparten estos siete principios fundamentales. Estos principios no son abstractos: se traducen en decisiones concretas sobre cómo estructurar los proyectos de transformación, con quién asociarse, qué partes del *core* bancario modernizar primero y cómo equilibrar el desarrollo interno con soluciones externas.



# 3

## Implementación: factores claves en la toma de decisiones para la modernización de la banca en LAC

### 3.1. Diversos caminos hacia la modernización: desarrollo interno, *outsourcing* y modelos híbridos

**La transformación tecnológica en la banca latinoamericana adopta diversas rutas según el tamaño de la institución, sus recursos y madurez digital.** Frente a la disyuntiva entre desarrollar internamente las soluciones o tercerizar con proveedores especializados, los bancos optan por modelos que equilibren control, costo, agilidad y resultados.

Este equilibrio es clave para asegurar continuidad operativa y adaptabilidad ante cambios regulatorios. Como señala Francisco Martha, director general de desarrollo de negocios digitales en Banorte (México): “El área de tecnología lideró la modernización, pero con fuerte apoyo del negocio. Era imposible avanzar si no estábamos todos alineados en prioridades, con foco en el cliente”.

- **Desarrollo interno.** Suele ser escogido por bancos con equipos tecnológicos maduros y un fuerte compromiso de parte de la alta dirección. Este enfoque ofrece mayor control y adaptación a las necesidades locales, aunque con costos y tiempos generalmente más elevados, así como riesgos operativos.
- **Outsourcing.** La tercerización total o parcial a proveedores tecnológicos, consultoras o integradores acelera la modernización y aporta experiencia especializada. El éxito radica en seleccionar socios que comprendan la regulación y la cultura local, y que brinden soporte continuo más allá de la implementación.
- **Modelos híbridos.** Una opción común es el modelo híbrido, que combina desarrollo interno con alianzas estratégicas para balancear rapidez y autonomía (con foco en la transferencia de conocimiento y capacidades internas).

## 3.2. Modularidad vs. reemplazo total: beneficios y riesgos

Otro punto crítico en todo proceso de modernización es decidir entre un reemplazo total del core bancario o un enfoque modular y progresivo. Se observan tres modelos principales:

- **Reemplazo integral (full stack).** Suele ser adoptado por bancos grandes con capacidad financiera para asumir riesgos elevados. Permite una renovación profunda, pero con costos y complejidad altos.
- **Modernización progresiva.** Prioriza la renovación por etapas, enfocándose en funcionalidades críticas y mejoras en la experiencia del cliente. Es el modelo más común en bancos medianos y pequeños por su menor riesgo y rapidez.
- **API wrap around.** Consiste en agregar capas API sobre sistemas legados para habilitar canales digitales sin modificar el core.

En la mayoría de los casos, los entrevistados coincidieron en que el modelo modular y progresivo fue la vía elegida. La modularidad permite a las instituciones reemplazar gradualmente funcionalidades de sus sistemas legados, priorizando las áreas de mayor impacto sobre la experiencia del cliente. Por ejemplo, es común iniciar con la digitalización de productos de alto volumen como cuentas corrientes o pagos.

De este modo, es posible mitigar riesgos, garantizar continuidad operativa y mostrar resultados tangibles en ciclos más cortos.

Los bancos más grandes tienen mayor margen para experimentar, mientras que los medianos y pequeños priorizan transformaciones que aseguren retornos rápidos y medibles. En muchos casos, se observa una estrategia segmentada por líneas de negocio o canales digitales específicos. Pocas instituciones optan por una renovación *full stack* debido a los altos riesgos y costos involucrados. De igual modo, los bancos más grandes pueden permitirse modelos más disruptivos, aunque enfrentan mayores complejidades de ejecución. En cambio, los bancos medianos y pequeños tienden a priorizar modelos modulares, con foco en eficiencia y *time to market*.



Los bancos que no incorporaron nuevas visiones de negocio comenzaron a quedarse atrás.  
**Jean Paul Dormond Herrera**  
Gerente regional de adquisición  
Grupo Promerica

La Tabla 1 resume los modelos observados y los factores habilitantes más comunes:

Tabla 1. Principales modelos de modernización bancaria

MODELO DE MODERNIZACIÓN	LIDERAZGO INTERNO (patrocinadores de alta gerencia)	TALENTO TÉCNICO (interno o vía socios)	VISIÓN COMPARTIDA (alineación tecnología-negocio)
Full stack (reemplazo total)	Muy alto	Equipo interno robusto	Necesaria
Progresivo	Alto	Parcialmente tercerizado	Clave
API wrap around (legado + API)	Moderado	Bajo, más outsourcing	Opcional



La adopción de arquitecturas basadas en API ha sido clave para avanzar sin reemplazar completamente los sistemas legados. Este tipo de “traductores” permite conectar múltiples canales a un mismo *backend*, lo que facilita una experiencia omnicanal desde aplicaciones móviles, sitios web o dispositivos físicos. Esta adopción suele formar parte de estrategias más amplias que apuntan a migrar gradualmente hacia un *core* bancario *cloud native* en el que la escalabilidad, seguridad y agilidad de despliegue se vuelven pilares centrales de la transformación tecnológica.



Al escalar, construimos un modelo híbrido para soportar un alto volumen transaccional. Usamos API, *open source* y *cloud* para ganar flexibilidad sin depender 100 % del *core*.

**Inti Benites**

CTO del Grupo BIND

Las experiencias recogidas en el estudio muestran que no existe un único camino hacia la modernización. Algunas instituciones optaron por comenzar desde los canales digitales o productos de alto volumen; otras priorizaron funcionalidades de *onboarding*, pagos o autoservicio, mientras que algunas decidieron avanzar con un reemplazo completo del *core*. En todos los casos, la decisión estuvo guiada por una combinación de factores como la presión competitiva, el apetito al riesgo, la madurez tecnológica interna y la alineación entre tecnología y negocio. Aunque los puntos de partida variaron, el patrón común fue claro: las estrategias exitosas combinaron visión de largo plazo con resultados parciales tangibles que construyeron credibilidad dentro del banco y ayudaron a superar la resistencia al cambio.

### 3.3. Selección y gestión de socios estratégicos: un factor clave para el éxito

**La transformación digital en los bancos latinoamericanos —especialmente en los medianos y pequeños— depende tanto de la visión interna como de la elección correcta de aliados estratégicos.** Esta decisión no es simplemente técnica, sino esencialmente estratégica: implica definir primero el porqué y el para qué; luego, cuándo transformar, cómo estructurar la modernización y, sobre todo, con quién llevarla adelante.

Más allá de la solución tecnológica, las expectativas se centran en una actitud consultiva y un acompañamiento constante. Un buen socio no solo entrega tecnología, sino que se convierte en un

habilitador estratégico, adaptando la plataforma a la realidad operativa y regulatoria del banco, entendiendo a su vez la cultura y el objetivo final como si fuese uno más de su equipo.

De igual modo, al momento de seleccionar un socio tecnológico, las instituciones bancarias ponen el foco en varios criterios, más allá del componente técnico. Los datos recopilados en las entrevistas permiten identificar los factores decisivos. La Figura 9 resume estos factores y ofrece un *ranking* con base en su frecuencia de mención en nuestras entrevistas.

Figura 9. Factores claves al seleccionar un socio tecnológico estratégico  
(*ranking* de menciones)



Fuente: PCMI

Los testimonios reflejan que los tres atributos más valorados son:

- **Experiencia y comprensión del negocio local.** La capacidad para adaptar soluciones al contexto regulatorio, cultural y operativo específico de cada país es crucial para evitar riesgos y maximizar resultados.
- **Soporte técnico constante y proactivo.** Más allá del *onboarding*, un acompañamiento permanente que prevenga y resuelva problemas en el día a día asegura la continuidad y mejora constante.
- **Flexibilidad y arquitecturas abiertas frente a sistemas legados.** La posibilidad de personalizar la solución, integrar sistemas legados y escalar de forma progresiva permite una modernización más ágil y menos disruptiva.

Por el contrario, las frustraciones surgen ante tiempos de respuesta lentos, falta de empatía con el contexto local o rigidez ante necesidades específicas. Muchas experiencias negativas derivan de elegir proveedores por su nombre o precio sin validar la experiencia concreta ni el entendimiento del negocio, necesidades específicas o el rol que ocupa el banco en el ecosistema financiero. De hecho, aunque el precio es relevante, rara vez es el factor decisivo, ya que una elección basada exclusivamente en costos suele ser contraproducente.

En definitiva, un buen socio tecnológico no solo provee una plataforma robusta, sino que actúa como un habilitador estratégico. Ayuda al banco a evolucionar con menor fricción, mayor certeza y una visión compartida de futuro. No solo actúa durante el tiempo que dura el servicio, también le permite al banco seguir el camino con cierta independencia.

Otros errores frecuentes incluyen subestimar los tiempos de implementación, sobrestimar capacidades internas o carecer de una hoja de ruta clara con KPI definidos desde el inicio. Entre los consejos claves para una relación exitosa con socios tecnológicos, los bancos mencionaron tres acciones para maximizar las probabilidades de éxito:

- **Definir una hoja de ruta clara** con metas, KPI y responsables que alineen expectativas con el socio.
- **Fomentar un modelo de gobernanza colaborativa** donde negocio y tecnología trabajen de la mano con el proveedor.
- **Exigir transparencia y comunicación frecuente** para identificar y resolver obstáculos de forma temprana.

Este enfoque colaborativo reduce fricciones, aumenta la agilidad y permite al banco evolucionar con mayor certidumbre y visión compartida. Los beneficios de este esquema se pueden percibir en forma de generación de ingresos o reducción de costos. Según nuestras entrevistas, un buen caso de negocio daría un periodo de recuperación de la inversión de entre 2,5 y 4 años a partir de la puesta en marcha de la modernización.



# 4

## Buenas prácticas y recomendaciones estratégicas para la transformación

### 4.1. Marco estratégico para la modernización digital de la banca en LAC

**Transformar un banco va mucho más allá de adoptar nuevas tecnologías: se trata de rediseñar la forma en que se crea valor para los clientes en un entorno altamente competitivo manteniendo la operatividad y la obtención de resultados.** Para ello, los bancos latinoamericanos —especialmente los medianos y pequeños— necesitan apoyarse en un marco estructurado que funcione como brújula en medio de la complejidad.

Con base en las conversaciones con la industria, proponemos un marco de ocho pilares que se ejecuta de manera cíclica a lo largo de cinco instancias claves, las cuales se observan en la Figura 10 de la siguiente página.

Este marco no garantiza el éxito, pero sí reduce los errores más comunes —subestimar tiempos, olvidar al usuario final o sobredimensionar capacidades internas— y asegura un avance ordenado y sostenible:



#### 1. Diagnóstico del punto de partida

Evaluar la madurez digital y los cuellos de botella tecnológicos es el primer paso para una hoja de ruta realista.



#### 3. Selección del modelo de implementación

Decidir entre renovación progresiva (modular), *full stack* o *API wrap around* según riesgo, urgencia y capacidades internas.



#### 2. Definición de objetivos estratégicos

Alinear la modernización con metas de negocio concretas (eficiencia operativa, NPS, nuevos ingresos digitales), no con “modas” tecnológicas.



#### 4. Gestión activa de riesgos

Diseñar planes de contingencia que aseguren la continuidad operativa, minimicen interrupciones y atiendan los requerimientos regulatorios.





## 5. Selección de socios tecnológicos

Apostar por socios con visión estratégica, experiencia regional y comprensión del entorno local.



## 6. Gobernanza efectiva

Construir liderazgos con una visión compartida entre tecnología y negocio, con un patrocinio desde la alta gerencia y autonomía presupuestaria.



## 7. Medición con KPI inteligentes

Usar métricas claras y accionables —tanto técnicas como culturales— para monitorear avances.



## 8. Cultura organizacional abierta al cambio

Impulsar la capacitación, la escucha activa al cliente y la mejora continua como motores de transformación sostenida.

Figura 10. Marco estratégico para la transformación digital



Fuente: PCMI

## 4.2. Lecciones aprendidas desde la práctica: qué funciona (y qué no)

Las experiencias compartidas por los bancos entrevistados revelan patrones de éxito y errores recurrentes. Estas lecciones no solo inspiran, sino que ayudan a dilucidar los caminos posibles:

- **Comenzar por donde más duele.** Los pilotos exitosos suelen enfocarse en puntos críticos visibles —como *onboarding* digital o pagos— que generan impactos rápidos y validan la transformación internamente.
- **El cliente en el centro desde el día uno.** Involucrar al equipo de UX desde el inicio permite incorporar la voz del cliente en las decisiones tecnológicas.
- **Modelo progresivo.** El enfoque en *sprints* cortos y metodologías ágiles, con pruebas y ajustes antes de escalar, permite avanzar con menor fricción y facilita las integraciones y mejoras.
- **Negocio y tecnología, un mismo equipo.** La modernización avanza mejor cuando ambos mundos se entienden, se escuchan y colideran el proceso.
- **Socios habilitadores.** Más que un proveedor, se necesita un acompañante estratégico que entienda el mercado local y se involucre en cada etapa.
- **Medir, corregir, avanzar.** Establecer una serie de KPI SMART permite ajustar el rumbo sin perder el norte estratégico.
- **Fomentar una cultura ágil y humana.** La transformación digital debe ir acompañada de transformación cultural: equipos más colaborativos, abiertos al aprendizaje y centrados en la experiencia del cliente.

Para medir el progreso y validar el valor, los bancos usan una combinación de métricas técnicas y de negocio. A continuación, las más mencionadas:

Tabla 2. Indicadores claves de rendimiento (KPI) en procesos de modernización

KPI	DESCRIPCIÓN
Adopción de funcionalidades digitales	Usuarios activos mensuales en canales y productos digitales
Tiempo de respuesta / <i>Uptime</i>	SLA de sistemas críticos (disponibilidad y latencia)
Reducción de costos operativos	Variación en costo por transacción o proceso
Net Promoter Score (NPS)	Satisfacción y lealtad del cliente
Eficiencia operativa	Transacciones por empleado / tiempo de ciclo
<i>Time to market</i>	Días desde la concepción hasta el lanzamiento de nuevas funcionalidades
Cumplimiento normativo	Número de hallazgos regulatorios y tiempos de remediación
Retorno de inversión (ROI)	Valor presente neto de ahorros e ingresos incrementales

En síntesis: los bancos que mejor navegan este cambio no son necesariamente los más grandes ni los que más invierten, sino los que mejor aprenden, se adaptan y evolucionan con inteligencia estratégica.



## Temenos como socio estratégico para la nueva banca latinoamericana

En este viaje hacia la modernización, elegir el socio adecuado puede marcar la diferencia entre avanzar con confianza o quedar atrapado en fricciones innecesarias. Temenos se presenta como un socio ideal para bancos latinoamericanos que buscan transformar su arquitectura tecnológica sin perder control ni velocidad.

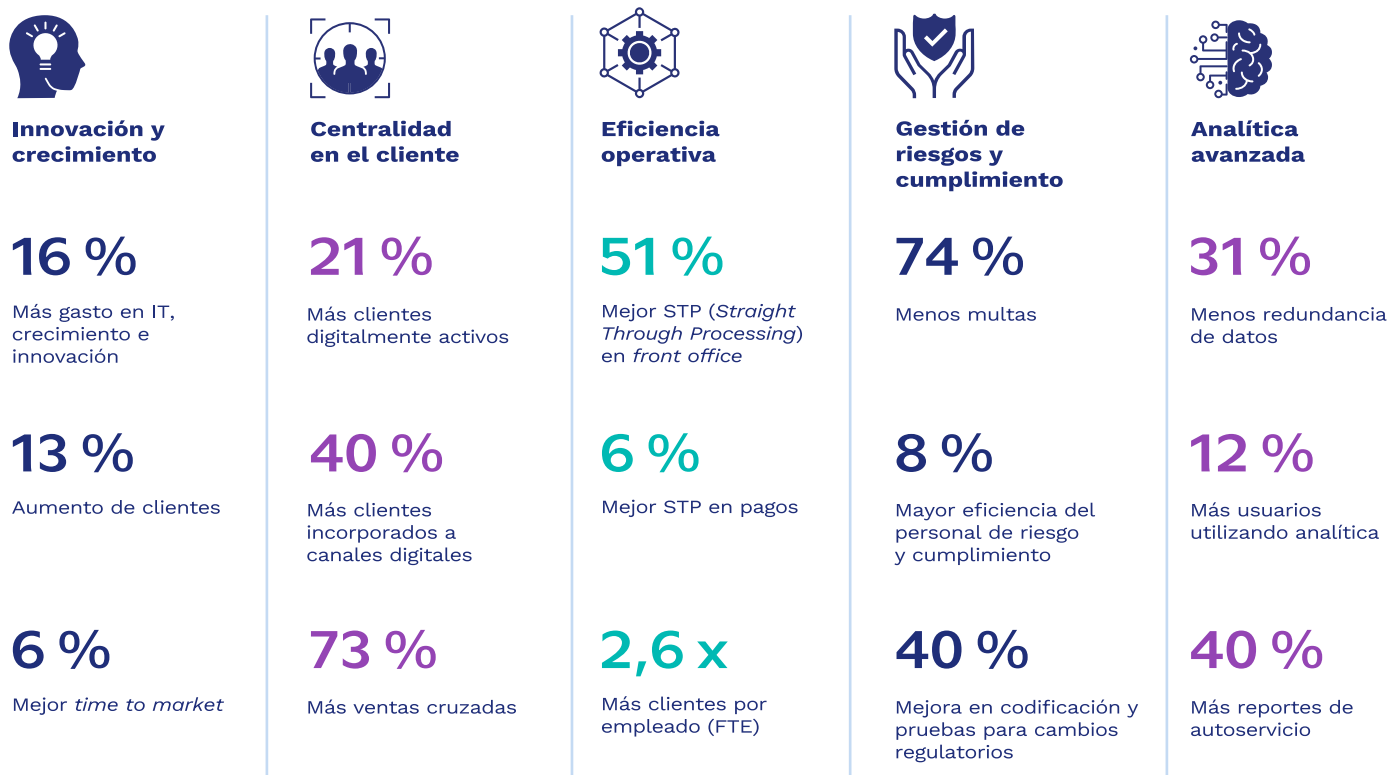
Entre los atributos que lo distinguen se destacan:

- **Arquitectura abierta y basada en API.** Permite la integración con sistemas existentes sin necesidad de rupturas abruptas, lo que promueve la agilidad y flexibilidad.
- **Soluciones *cloud* híbridas.** Combinan elasticidad, seguridad y cumplimiento regulatorio para responder a los desafíos propios de la región.
- **Modelos de implementación adaptativos.** Desde enfoques modulares hasta transformaciones *full stack*, según las necesidades y madurez del banco. Esta capacidad componentizada permite a los bancos escalar o rediseñar componentes específicos de su arquitectura tecnológica, lo que se traduce en flexibilidad, un atributo clave en entornos dinámicos y regulados.

- **Soporte consultivo más allá de la tecnología.** A través del programa Temenos Value Benchmark, acompañamos desde el diagnóstico inicial hasta la medición continua del impacto, con KPI claros para cada etapa del proceso.
- **Experiencia comprobada en América Latina.** Casos reales, implementaciones exitosas y conocimiento profundo del contexto regional.

Para reforzar este valor diferencial, la Figura 11 sintetiza los beneficios tangibles observados en instituciones que han adoptado la plataforma Temenos. Dichos resultados se alinean con los ocho factores claves que los bancos priorizan al momento de seleccionar un socio tecnológico: eficiencia operativa, flexibilidad, experiencia local, cumplimiento regulatorio, escalabilidad, *time to market*, soporte consultivo y analítica avanzada.

Figura 11. Valor tangible para el negocio a través de la plataforma de Temenos



Temenos presta servicios a más de 1200 millones de cuentas bancarias a través de más de 1000 instituciones financieras en 150 países. Esto incluye desde clientes con solo 500 cuentas hasta su cliente más grande con 150 millones de cuentas. Además, Temenos Banking Cloud ha procesado 200 millones de préstamos embebidos y 100 millones de cuentas minoristas en pruebas de rendimiento.

Con estas capacidades, Temenos se consolida como un habilitador estratégico que no solo brinda tecnología, sino que potencia a los bancos para competir, crecer y evolucionar con menor fricción, mayor seguridad y una visión compartida de futuro.

Hoy más que nunca, postergar la modernización tiene un costo oculto que muchas instituciones no dimensionan del todo: no solo se trata de enfrentar fricciones operativas o limitaciones tecnológicas, sino de dejar de capturar beneficios que sí están aprovechando quienes ya tomaron la delantera. En un entorno donde la agilidad, la escalabilidad y la experiencia del cliente definen la competitividad, transformar el core no es una carga, sino una inversión estratégica. Temenos se presenta como un socio clave para acompañar ese proceso, ya que ayuda a las instituciones a avanzar con claridad, eficiencia y visión de futuro. **Porque en transformación digital, esperar también es una decisión... aunque rara vez es la mejor.**





# 6

## Tendencias futuras y reflexiones finales: hacia la próxima ola de modernización

El proceso de modernización digital en la banca latinoamericana apenas ha comenzado. En los próximos años, las diferentes tecnologías emergentes redefinirán no solo la arquitectura de los sistemas de *core* bancario, sino también la forma en que los bancos diseñan productos, gestionan riesgos y construyen relaciones con clientes y aliados.

Para concluir este trabajo, a continuación exploramos tres ejes de innovación —inteligencia artificial generativa, *blockchain* con contratos inteligentes y Open Finance 2.0— y ofrecemos recomendaciones prácticas para que las instituciones financieras anticipen y aprovechen esta nueva ola de transformación.

### Inteligencia artificial generativa: de la automatización a la cocreación

La IA generativa (basada en modelos de lenguaje y redes generativas adversariales) permite crear texto, imágenes, código y modelos de datos de forma autónoma. En banca, sus aplicaciones incluyen:

- **Generación de documentación y reportes regulatorios.** Automatizar informes de cumplimiento que reducen errores y tiempos de entrega.
- **Asistentes virtuales avanzados.** *Chatbots* capaces de sostener conversaciones complejas, lo que escala la atención a clientes finales y libera a los equipos de soporte.
- **Personalización de productos y campañas.** Crear recomendaciones de productos financieros (créditos, inversiones) en tiempo real, ajustadas al perfil de riesgo y comportamiento del usuario.

- **Optimización de procesos internos.** Generar automáticamente guías de procedimiento, *scripts* para pruebas de sistemas o incluso plantillas de código para integraciones.

Para avanzar de manera segura, recomendamos iniciar con pilotos controlados en ámbitos internos —por ejemplo, generación de plantillas de análisis de datos o *scripts* para pruebas de integración— y complementar esta fase con una robusta gobernanza de datos y un comité de ética que supervise la calidad de los resultados generativos. Adicionalmente, es esencial formar equipos híbridos (tecnología y negocio) en técnicas de “*prompt engineering*” y evaluación de resultados, de modo que cada iteración mejore la precisión y la relevancia de las sugerencias generadas por la IA.

## Blockchain y contratos inteligentes: confianza y eficiencia distribuidas

La tecnología *blockchain*, con sus registros inmutables y redes distribuidas, puede transformar procesos que requieren trazabilidad y confianza sin intermediarios tradicionales. Ejemplos prácticos incluyen:

- **Pagos transfronterizos y liquidación en tiempo real.** Reducir costos y tiempos de reconciliación, especialmente en corredores de alto volumen como México–Estados Unidos o Brasil–Argentina.
- **Digitalización de activos y tokenización.** Emitir bonos, fideicomisos o garantías de crédito en forma de tokens para mejorar la liquidez y el acceso a inversionistas.
- **Contratos inteligentes (*smart contracts*).** Automatizar el desembolso de préstamos o la ejecución de pólizas de seguro al cumplir condiciones predefinidas, lo que minimiza fricciones y riesgos de fraude.

- **Identidad digital y KYC compartido.** Construir consorcios de bancos para validar clientes una sola vez y compartir credenciales verificadas, lo que reduce costos de *onboarding* y mejora la experiencia.

Para capitalizar estas oportunidades, las instituciones deben unirse a iniciativas de consorcios interbancarios y lanzar pilotos de tokenización en nichos de alto valor, como el *factoring* digital o los microcréditos rurales. Paralelamente, la integración híbrida —con API o *middleware* que conecte el core legado con plataformas *blockchain*— debe arrancar por procesos no críticos, de manera que se validen flujos de información sin comprometer la operación diaria. Finalmente, trabajar mano a mano con reguladores permitirá definir marcos jurídicos claros, anticipar requerimientos de custodia de activos digitales y establecer protocolos de reporte que garanticen tanto la seguridad como la confianza de todos los actores.

## Open Finance 2.0: del uso compartido de datos a la colaboración activa

La primera generación de *open finance* se centró en la apertura controlada de datos bancarios mediante las API. La siguiente ola —Open Finance 2.0— añade:

- **Plataformas de servicios financieros integrados.** Permitir a terceros lanzar productos bancarios dentro de sus propias aplicaciones (BaaS) de forma nativa.
- **Mercados de datos y análisis compartido.** Crear ecosistemas donde bancos, *fintech* y reguladores intercambian *insights* anonimizados para detectar fraudes, diseñar productos y mejorar la inclusión.
- **Orquestación de servicios (*service mesh*).** Coordinación dinámica de múltiples proveedores (pagos, KYC, *scoring*) según las necesidades de cada cliente y contexto de uso.

En el ámbito del Open Finance 2.0, los bancos pueden fortalecer su capa de gestión de API mediante plataformas avanzadas que ofrezcan seguridad, monitoreo en tiempo real y escalabilidad, y al mismo tiempo diseñar una estrategia de *partnerships* con empresas de *retail*, telecomunicaciones y movilidad para integrar servicios financieros en sus ecosistemas y así ampliar la base de clientes. Es fundamental definir un modelo de ingresos compartidos que estipule con claridad la estructura de comisiones y el reparto de valor entre el banco y sus socios, y participar activamente en foros y grupos de trabajo regionales para impulsar la adopción de gobernanza corporativa y estándares técnicos y semánticos comunes.

Si bien la IA generativa, el *blockchain* y el Open Finance 2.0 marcarán la pauta en la próxima fase de la renovación bancaria, otras innovaciones como la computación cuántica aplicada a la criptografía, el Internet de las cosas (IoT) para seguros paramétricos o la realidad aumentada en canales de atención están esperando su turno. La mejor forma de estar preparados consiste en mantener una vigilancia tecnológica continua: participar en laboratorios de innovación, hackatones académicos y redes de investigación para detectar tempranamente casos de uso prometedores. Con base en estos hallazgos, la institución debe preservar una arquitectura tecnológica componentizada o modular, usando microservicios y API desacopladas que faciliten la incorporación de nuevos módulos sin reescribir el core. En paralelo, es crucial sostener una cultura de experimentación que reserve presupuestos y tiempos para prototipos rápidos, mida su impacto con KPI claros y decida su escalamiento o retiro en función de resultados tangibles (priorizando equivocarse rápido y a bajo coste).

En definitiva, la próxima ola de modernización no solo será técnica, sino profundamente estratégica y cultural. Los bancos que mejor combinen un marco estructurado —que articule diagnóstico, objetivos, modelo de implementación, gestión de riesgos, selección de socios, gobernanza, medición y cultura— con una constante curiosidad por las tecnologías emergentes, iteración rápida y alianzas inteligentes serán los que lideren la banca del futuro en América Latina. En este camino, contar con un socio tecnológico que ofrezca arquitecturas modulares, API abiertas, soporte consultivo y experiencia regional garantiza avanzar con menor riesgo, mayor agilidad y visión de largo plazo. Temenos, con su plataforma nativa en la nube, con múltiples modelos de despliegues (nube, *on-prem* y SaaS) y enfoque consultivo, se posiciona como el habilitador ideal para que las instituciones financieras latinoamericanas transformen su core y construyan la resiliencia y la innovación que definirá la banca del mañana.



Si bien la IA generativa, el *blockchain* y el Open Finance 2.0 marcarán la pauta en la próxima fase de la renovación bancaria, otras innovaciones como la computación cuántica aplicada a la criptografía, el Internet de las cosas (IoT) para seguros paramétricos o la realidad aumentada en canales de atención están esperando su turno. La mejor forma de estar preparados consiste en mantener una vigilancia tecnológica continua.

Contar con un socio tecnológico que ofrezca arquitecturas modulares, API abiertas, soporte consultivo y experiencia regional garantiza avanzar con menor riesgo, mayor agilidad y visión de largo plazo.

# Sobre Temenos

---

Temenos (SIX: TEMN) es líder mundial en tecnología bancaria. Gracias a nuestra *suite* de *core* bancario líder en el mercado y las mejores soluciones por componentes de su clase, estamos modernizando el sector bancario. Bancos de todos los tamaños utilizan nuestra tecnología adaptable —implementada *on-premise*, en la nube o como SaaS— para ofrecer servicios de última generación y experiencias mejoradas con IA que optimizan la banca para sus clientes. Nuestra misión es crear un mundo donde las personas puedan disfrutar de una vida financiera óptima. Para más información, visite [www.temenos.com](http://www.temenos.com)

# Sobre PCMI

---

PCMI es una consultora de inteligencia de mercado centrada en la industria de pagos. Los fundadores de PCMI tienen más de cuatro décadas de experiencia en inteligencia de mercado y han producido más de 400 proyectos en la industria de pagos a nivel global. PCMI realiza proyectos personalizados adaptados a las necesidades de estrategia de sus clientes, incluido análisis competitivo y dimensionamiento de mercado, evaluación comparativa de oportunidades, expansión internacional, perspectivas de los usuarios y más.

PCMI nació en 2022 de la mano de AMI, la firma de inteligencia de mercado líder en América Latina, con más de 32 años de experiencia brindando inteligencia de mercado a corporaciones líderes en la región. Con los pagos y el comercio trascendiendo las fronteras, AMI evolucionó a PCMI para apoyar a sus clientes en todo el mundo, ahora con cobertura en más de 50 mercados globales. En América Latina y más allá, nuestra misión sigue siendo la misma: estar más comprometidos con el éxito de nuestros clientes que cualquier otra consultoría en el mundo.

# Contáctenos

## Contacto Temenos

### **Ari Gonzalez-Pella**

Directora regional de mercadeo, LATAM  
[ari.gonzalez@temenos.com](mailto:ari.gonzalez@temenos.com)

## Contacto PCMI

### **Dr. Ignacio E. Carballo**

Director, Finanzas alternativas | Gerente de proyecto  
[ignacio@paymentscmi.com](mailto:ignacio@paymentscmi.com)



# Notas

---

1. Ver “Modernizing Banking Solutions”. Hanover Research, Prepared for Temenos [aquí](#).
2. Ver “El futuro del sector Financiero: transformación, innovación y desafíos” [aquí](#).
3. Ver “Making up for lost time. The race to digitise banks in Latin America” [aquí](#).
4. Ver “Transformación de la banca en Latinoamérica: radiografía 2024” [aquí](#).
5. Ver “Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional” [aquí](#).
6. Ver “Previsiones para el Sector Financiero en 2025: Insights Reveladores del Informe de Fintech Americas” [aquí](#)
7. Ver “Bancos tradicionales vs. neobancos: la batalla digital y la inclusión financiera” [aquí](#).
8. Ver “El poder transformador de la Banca Digital en América Latina” [aquí](#).
9. Ver “What’s going on in banking. Happy(er) days are here again” [aquí](#).
10. Ver “Payments in Latin America in 2025: From inclusion to sophistication: the evolving payment ecosystem in LATAM” [aquí](#).
11. Ver “Modernización del Core Banking en América Latina” [aquí](#).
12. Ver “Digital Banking Market” [aquí](#)
13. Ver “Banking Trends for Learning and Transforming” [aquí](#)
14. Ver “The State of the Industry Report on Mobile Money 2024” GSMA [aquí](#)
15. Ver “Online Banking Statistics 2025 By Finance, Transactions, Growth” [aquí](#)
16. Ver “How the Role of the Branch is Being Reimagined” [aquí](#)
17. Ver “Pix automático revoluciona pagos recurrentes en Brasil” [aquí](#).
18. Ver “Financial Technologies (Fintech) Industry” [aquí](#).
19. Ver “Modernización del Core Banking en América Latina” [aquí](#)
20. Ver “Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional” [aquí](#).
21. Ver “Previsiones para el Sector Financiero en 2025: Insights Reveladores del Informe de Fintech Americas” [aquí](#).
22. Ver “Bancos tradicionales vs. neobancos: la batalla digital y la inclusión financiera” [aquí](#).
23. Ver “Nu Holdings Ltd. reporta los resultados financieros del primer trimestre de 2025” [aquí](#).

- 24. Ver “Nubank alcanza los 100 millones de clientes” [aquí](#).
- 25. Ver “Perspectivas económicas de América Latina 2024” [aquí](#).
- 26. Ver “Beyond savings: Strategic cost optimization for the modern bank” [aquí](#).
- 27. Ver “Why most digital banking transformations fail—and how to flip the odds” [aquí](#).
- 28. Ver “IA para la modernización de TI: Más rápida, más barata, mejor” [aquí](#).
- 29. Ver “Modernización del core bancario: clave para competir en la era digital de 2025” [aquí](#).
- 30. Ver “What’s going on in banking. Happy(er) days are here again” [aquí](#).
- 31. Ver “Bancos tradicionales vs. neobancos: la batalla digital y la inclusión financiera” [aquí](#).
- 32. Ver “Will New Rules Improve Banking for Brazilians?” “ [aquí](#).
- 33. Ver “Banking Regulation 2025 - Mexico” [aquí](#).
- 34. Ver “Unlocking Financial Access – How Colombia will move towards an open data ecosystem” [aquí](#).