

el SÍNDROME del INNOVADOR INMÓVIL

7 ejes de diferenciación que
la banca latinoamericana
no puede ignorar

La paradoja de la innovación bancaria

Mientras los bancos latinoamericanos celebran sus récords de rentabilidad y la digitalización acelerada por la pandemia, una pregunta incómoda persiste: **¿están realmente innovando o simplemente digitalizando lo mismo de siempre?**

La realidad es que mientras las instituciones financieras invierten millones en transformación digital, muchas siguen atrapadas en la misma mentalidad de hace décadas: productos estandarizados, procesos internos, y la creencia de que la tecnología por sí sola genera diferenciación. Pero la disrupción real no viene de automatizar lo que ya existe, sino de reimaginar completamente qué significa ser relevante en la vida financiera de las personas.

Nubank no creció hasta 100 millones de clientes por tener mejor tecnología que los bancos tradicionales, sino porque entendió que la experiencia del cliente era el producto real. Mercado Libre no se convirtió en una potencia fintech por sus algoritmos, sino porque integró las finanzas en algo que la gente ya valoraba: el comercio.

La diferencia entre líderes y seguidores no está en adoptar las últimas tendencias, sino en reconocer que **el futuro** de los servicios financiero ya no **pertenece a quienes mejor administran dinero, sino a quienes mejor comprendan y resuelvan la vida de sus clientes.**



los TEMAS de MODA

Nuevos modelos:

El fin de ser banco para hacer banking

Cuando banking compite contra lifestyle:

La batalla por el tiempo de pantalla

**La inteligencia artificial
de los bancos poco inteligentes**



la HISTORIA de SIEMPRE

Experiencia del cliente:

Nps alto, lealtad muerta

El arte de saber todo y no entender nada:

Del big data al right data

Sostenibilidad:

El negocio del siglo que todos ignoran

Inclusión financiera:

La última frontera del crecimiento



Los temas de moda

(Que en breve serán disco rayado)



Nuevos modelos: El fin de ser banco para hacer banking

¿Por qué Banking-as-a-Service y finanzas embebidas son revolucionarias?

Porque 48% de instituciones implementando BaaS globalmente reconocen que el futuro no es ser banco, sino habilitar banking. Uber ofrece cuentas sin ser banco, Booking financia viajes sin ser prestamista. La pregunta no es si esto llegará a Latinoamérica, sino quién lo liderará.

¿Por qué las instituciones resisten estos modelos?

- Porque requieren pensar en platform en lugar de product.
- Porque implican compartir márgenes para ganar volumen.
- Porque desafían la mentalidad de "todo in-house" que domina la banca tradicional.

Nuevos modelos: el fin de ser banco para hacer banking

Indicadores de la transformación inevitable:

- Mercado Pago con BIND creando Mercado Fondo muestra cómo BaaS puede generar 10 millones de inversionistas desde cero
- Farmacias del Ahorro y Walmart obteniendo licencias IFPE porque reconocen que embedded finance es el futuro del retail
- El mercado global de finanzas embebidas proyectado en 606 mil millones de dólares no es pronóstico, es realidad en construcción
- RappiCard siendo adquirida por Banorte demuestra que las alianzas fintech-banco crean más valor que la competencia directa



El salto conceptual:

Dejar de preguntar "¿cómo protegemos nuestro negocio?" y empezar a explorar "¿cómo habilitamos el negocio de otros?"

Cuando banking compite contra lifestyle:

La batalla por el tiempo de pantalla

¿Por qué los ecosistemas definen la lealtad del futuro?

Porque la retención ya no se gana con mejores tasas sino con mayor utilidad diaria. WeChat mantiene usuarios no por ser el mejor messenger, sino por ser indispensable para todo lo demás. Rappi no crece como delivery, sino como lifestyle platform.

¿Por qué los bancos luchan por construir ecosistemas?

Porque están acostumbrados a ser destino, no hábito. Porque optimizan para transactions en lugar de interactions. Porque miden market share en lugar de *mind share*.



Cuando banking compite contra lifestyle:
La batalla por el tiempo de pantalla

Evidencias del cambio de paradigma:

- RappiPay abriendo cientos de miles de cuentas mensuales porque integra finanzas en algo que los usuarios ya valoran
- BAZ agregando marketplace a su app porque reconoce que banking alone no es suficiente
- La alianza con plataformas de movilidad no es partnership, es supervivencia en la economía de atención
- Google, Apple, Amazon entrando a finanzas obliga a repensar quién compite con quién



La nueva métrica del éxito:

No cuántas veces abren la app bancaria al mes, sino cuántas necesidades resuelven sin salir de ella.



La inteligencia artificial de los bancos poco inteligentes

¿Por qué la IA define capacidades competitivas?

Porque 78% de instituciones implementando IA generativa no es adopción, es carrera de supervivencia. La IA no es tool; es capability multiplier que permite personalización masiva, predicción proactiva y eficiencia exponencial.

¿Por qué la implementación sigue siendo fragmentada?

Porque tratan IA como proyecto en lugar de mindset. Porque buscan optimizar procesos existentes en lugar de reimaginar posibilidades. Porque 25% del impacto en detección de fraudes muestra el potencial, pero la mayoría usa IA para cost reduction en lugar de revenue creation.

La inteligencia artificial de los bancos poco inteligentes

Indicadores del potencial transformador:

- Banorte siendo primer banco mexicano autorizado para nube pública no es tech achievement, es competitive advantage
- Los modelos de credit scoring alternativo incluyen 100+ variables porque la IA puede procesar complejidad que los humanos no pueden ni deben
- Blockchain pasando de crypto hype a realidad de infraestructura en pagos internacionales y tokenización
- BBVA entre los 15 bancos más avanzados globalmente porque invirtió en IA research hace una década, no el año pasado



La nueva métrica del éxito:

No cuántas veces abren la app bancaria al mes, sino cuántas necesidades resuelven sin salir de ella.



La historia de siempre

(Que ya es disco rayado)

Experiencia del cliente: NPS alto, lealtad muerta

¿Por qué importa ahora más que nunca?

La experiencia del cliente se ha convertido en el verdadero producto financiero. Con 79% de clientes dispuestos a cambiar de banco y 57% de ejecutivos reconociendo su incapacidad para atraer a la Generación Z, estamos ante una crisis de relevancia, no de tecnología.

¿Por qué las instituciones no actúan con la urgencia necesaria?

Porque siguen midiendo *satisfaction scores* en lugar de *emotional connection*. Porque invierten en UX para sus apps pero ignoran que 95% de sus sistemas *legacy* sabotean cualquier esfuerzo de agilidad. Porque confunden digitalización con transformación.



Experiencia del cliente:
NPS alto, lealtad muerta

Indicadores del potencial transformador:

- El 36% de pérdida de clientes por onboarding lento no es un problema de procesos, es síntoma de organizaciones diseñadas para la conveniencia interna
- BBVA y Santander rediseñando apps no es innovación; es supervivencia básica
- Nubank logrando fricción cero no fue suerte; fue obsesión con eliminar todo lo que no agregara valor al cliente
- La diferencia entre resolver una consulta en 5 minutos vs 5 días no es operativa, es filosófica



El desafío real:

Dejar de preguntarse "¿cómo mejoramos nuestros procesos?" y empezar a cuestionar "¿por qué existe este proceso?"

El arte de saber todo y no entender nada:

Del *big data* al *right data*

¿Por qué la personalización define el futuro?

Porque 74% de clientes esperan que su banco los conozca, pero la mayoría recibe ofertas genéricas basadas en demografía de 1980. La personalización no es *nice-to-have*; es la diferencia entre ser indispensable o intercambiable.

¿Por qué las instituciones subutilizan esta oportunidad?

- Porque tienen datos pero no insights. Porque construyen modelos para productos existentes en lugar de descubrir necesidades no articuladas
- Porque 66% de usuarios están dispuestos a compartir datos por beneficios, pero los bancos siguen pidiendo permisos para ofrecer productos irrelevantes



El arte de saber todo y no entender nada:
Del big data al right data

Evidencias del potencial no explotado:

- Banorte procesa 2.5 millones de mensajes mensuales con Maya, pero ¿cuántos bancos usan IA para anticipar necesidades en lugar de solo responder preguntas?
- Open Banking en México abre posibilidades de vistas unificadas, pero la mayoría lo ve como compliance en lugar de como ventaja competitiva
- Mercado Libre genera 45% de ingresos de fintech porque conoce el comportamiento de compra, no solo el saldo bancario
- Los algoritmos de next-best offer funcionan, pero requieren pensar beyond-the-product



La oportunidad perdida:

Convertir cada interacción en learning, cada dato en predicción, cada cliente en caso de estudio de uno.



Sostenibilidad: El negocio del siglo que todos ignoran

¿Por qué las finanzas verdes son estratégicas?

Porque 275 billones de dólares necesarios para neutralidad de carbono al 2050 no son una responsabilidad social, son la mayor oportunidad de negocio de la historia. BBVA no se comprometió a 700,000 millones de euros en financiamiento sostenible por altruismo, sino por visión de mercado.

¿Por qué la adopción sigue siendo tímida?

Porque las instituciones ven sostenibilidad como costo reputacional en lugar de motor de crecimiento. Porque miden impacto en lugar de rentabilidad. Porque no conectan la urgencia climática con la urgencia competitiva.

Sostenibilidad:
El negocio del siglo que todos ignoran

Señales que demandan acción inmediata:

- Doconomy bloquea compras por huella de carbono y los usuarios lo celebran, no lo rechazan
- Las fintech verdes no son tendencia; son evolución natural de clientes conscientes que quieren que su dinero refleje sus valores
- México *launchando* bonos verdes soberanos crea infraestructura que las instituciones ágiles pueden aprovechar primero
- Las billeteras digitales ya reducen huella de carbono vs efectivo, pero pocos lo comunican como ventaja diferencial



El cambio de perspectiva:

Dejar de ver sostenibilidad como compliance y reconocerla como el nuevo criterio de compra de la próxima generación de clientes.

Inclusión financiera: La última frontera del crecimiento



¿Por qué la inclusión es el motor de expansión más potente?

Porque en un mercado saturado en los segmentos tradicionales, los no bancarizados y sub-bancarizados representan la única fuente masiva de nuevos clientes. Spin by Oxxo no llegó a 12 millones de usuarios compitiendo por clientes existentes, sino creando acceso donde no existía.

¿Por qué las instituciones subestiman este mercado?

- Porque asocian bajos ingresos con baja rentabilidad.
- Porque diseñan productos desde sus oficinas corporativas para contextos que no comprenden.
- Porque confunden inclusión con caridad en lugar de reconocerla como estrategia de volumen.

Inclusión financiera: La última frontera del crecimiento

Evidencias del potencial masivo:

- África alcanzó 50% de bancarización vía mobile money saltándose infraestructura tradicional
- El ecosistema fintech mexicano creció 18% enfocándose en segmentos desatendidos, no en robar clientes premium
- 82% de uso de efectivo en México cayendo 5 puntos en un año muestra apetito por alternativas digitales
- Las fintech de BNPL y microcréditos crecen porque atienden necesidades reales ignoradas por la banca tradicional



La reconceptualización necesaria:

Ver inclusión no como responsabilidad social sino como expansión de mercado direccionable.

El momento de elegir

La banca latinoamericana está en un punto de inflexión. No entre digital y tradicional, esa batalla ya la perdieron quienes aún la están peleando. El verdadero challenge es entre relevancia y obsolescencia, entre liderar el cambio o ser cambiado..

Las instituciones que seguirán relevantes en 2030 no serán las que mejor automaticen sus procesos actuales, sino las que mejor reimaginen qué significa servir a las personas en una era donde las finanzas son invisibles, las experiencias son personales, y la confianza se gana con propósito, no con tradición.

Nubank, Mercado Libre, Rappi no ganaron por ser más digitales. Ganaron por ser más humanos a través de lo digital. Por entender que la innovación real no está en la tecnología que uses, sino en los problemas que elijas resolver.

La pregunta no es si tu institución adoptará estos ejes de diferenciación. La pregunta es si los adoptará porque los reconoce como oportunidades o porque los competidores ya los convirtieron en necesidades.

El futuro de las finanzas ya comenzó. Solo falta decidir quién lo escribirá.



What to do?

Acción inmediata (0-6 meses)

- Auditoría de fricción: Mapear cada punto de dolor en *customer journey* y eliminar los 3 más críticos
- *Proof of concept* en IA: Implementar un caso de uso específico (*fraud detection* o *customer service*) con métricas claras
- Alianza estratégica: Identificar un *partner* no-financiero para *embedded finance pilot*

Transformación táctica (6-18 meses)

- Programa de personalización: Implementar *next-best offer* usando datos existentes
- Ecosistema MVP: Agregar 2-3 servicios no-bancarios a la app principal
- Sostenibilidad como producto: Lanzar línea de financiamiento verde con tasas preferenciales

Visión estratégica (18+ meses)

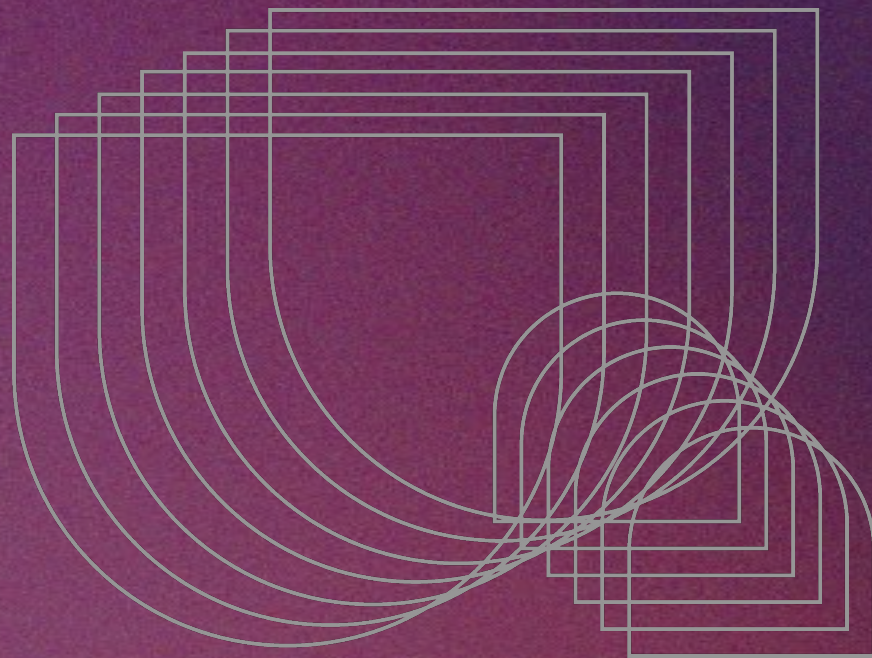
- BaaS platform: Desarrollar capacidades para habilitar fintech de terceros
- Superapp: Construir o adquirir capacidades para *lifestyle integration*
- *Open finance leadership*: Convertirse en referente de innovación en datos financieros abiertos

Métrica clave para todo

No medir adopción de tecnología, sino *impact on customer behavior*.
El éxito no se cuenta en *features*, se cuenta en *frequency of use, depth of relationship, y willingness to recommend*.

La diferenciación del futuro no viene de hacer mejor lo mismo, sino de hacer diferente lo necesario.

¿Por qué Uncommon?



Ayudamos a las organizaciones a crear mejores futuros a través de productos, servicios, experiencias y modelos de negocio de gran valor para las personas.

Además, reforzamos nuestro compromiso con los clientes por marcar una diferencia en el mundo.

lonuevo@noescomun.com

uncommon



noescomun.com



Copyright 2025