

FELABAN
LAB TO BUILD
DESAFIO BANCARIO DEL FUTURO 2025

REPORTE REGIONAL

De la Inercia a la Acción

Lecciones del Desafío
Bancario del Futuro

2026

➤ INDICE

1. Introducción Ejecutiva	01
2. Entorno en Disrupción - La urgencia de evolucionar	04
3. El programa LabToBuild - Innovar desde el desafío	07
4. Caso Arquetipo - Innovar desde el desafío	11
5. Capacidades Estratégicas	14
6. De la reflexión a la acción: Estrategias clave para transformar la banca en LATAM	21
7. Recomendaciones - De la experimentación a la reinención	26
8. Anexos – Metodología detallada, ficha técnica, feedback de participantes	30

BANK

1

INTRODUCCIÓN EJECUTIVA

Introducción Ejecutiva

El sistema bancario latinoamericano enfrenta una disyuntiva estructural: **adaptar profundamente su modelo operativo o asumir el riesgo de perder mercado** frente a nuevos actores más ágiles, interoperables y centrados en el cliente. La transformación ya no es una opción táctica; es una condición para la continuidad competitiva.

Mientras las fintechs escalan soluciones embebidas, automatizadas y nativamente digitales, la mayoría de los bancos tradicionales aún operan con infraestructuras legadas, ciclos de innovación lentos y estructuras organizativas rígidas. Esta brecha se amplía con cada ciclo tecnológico que pasa.

Una respuesta pionera: LabToBuild

Ante esta coyuntura, **FELABAN** y **Scrummers USA** activaron en 2025 una iniciativa sin precedentes en la región: **LabToBuild - Desafío Bancario del Futuro**.

Más que un laboratorio de ideas, LabToBuild es un entorno controlado de innovación aplicada, donde más de 17 instituciones financieras enfrentaron desafíos estratégicos reales usando marcos ágiles, tecnologías emergentes y colaboración estructurada. La experiencia permitió no solo evaluar el estado actual del sistema, sino activar capacidades internas y contrastar modelos operativos con visión de futuro.



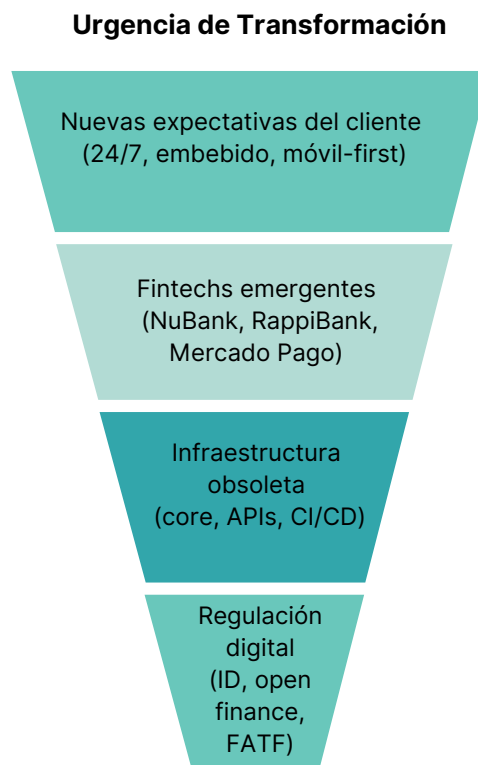
Introducción Ejecutiva

Este informe sintetiza los hallazgos de esa experiencia única. Su propósito es doble:

1. **Diagnosticar** con evidencia las brechas estructurales del sistema bancario tradicional en América latina a través de una muestra heterogénea de 10 países.
2. **Visibilizar** las capacidades activadas, aprendizajes adquiridos y caminos estratégicos orientados hacia una banca verdaderamente digital.

Para entender la magnitud del desafío, proponemos una visual tipo **pirámide invertida de presión competitiva**, que ilustra las cuatro fuerzas principales que obligan a repensar el modelo bancario actual:

Pirámide de presiones competitivas sobre la banca tradicional



Cada nivel representa una capa de presión que se acumula sobre las instituciones. La urgencia se concentra en la base: los clientes financieros. Pero las barreras se acentúan en la cima: regulación y legado. Ignorar esta dinámica es perpetuar la desconexión entre promesa digital y ejecución real.





2

ENTORNO EN DISRUPCIÓN - LA URGENCIA DE EVOLUCIONAR

2.1 Las reglas cambiaron. El ecosistema financiero avanza y evoluciona.

La banca tradicional en América Latina enfrenta una presión sin precedentes. No se trata solo de competencia tecnológica, sino de un nuevo orden financiero que reconfigura las expectativas de los clientes financieros, los márgenes operativos y las posibilidades de crecimiento regional. Las entidades que no adapten su ADN operativo, cultural y tecnológico corren el riesgo de quedar atascados en un entorno donde los ciclos de innovación son más cortos y las barreras de entrada han desaparecido.

2.2 Presiones estructurales sobre la banca tradicional

Sistemas core inflexibles y lentitud de integración.

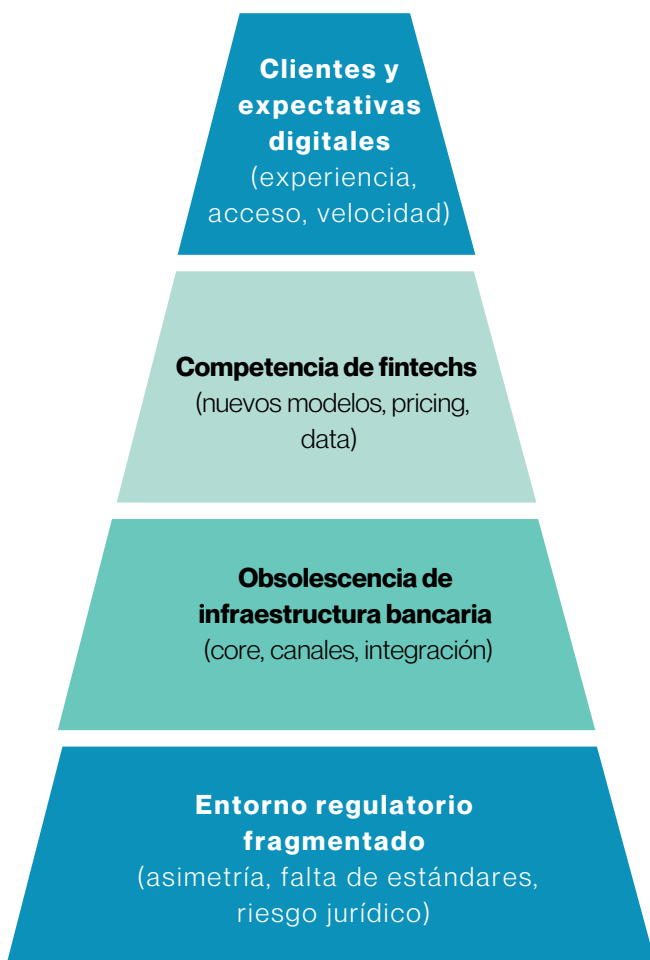
- Un 60% de los bancos en Latinoamérica aún operan sobre infraestructuras core heredadas con más de 15 años de antigüedad.¹² que dificultan la interoperabilidad y elevan los costos de innovación.
- Estructuras organizacionales, jerárquicas y siloizadas. Las decisiones estratégicas aún están centralizadas, lo que retrasa los ciclos de experimentación, reduce la autonomía de las células de innovación y limita el aprendizaje ágil.
- Para los bancos comprar empresas de TI o FINTECH no siempre es una opción
- Solo el 27% de los países de LATAM han adoptado marcos interoperables . Esta asimetría inhibe la innovación a escala regional y eleva los costos de cumplimiento.
- Desfase entre discurso digital y ejecución real. Aunque muchos bancos incursionan en la transformación digital, menos del 30% ha logrado traducir ese discurso en productos tangibles centrados en el usuario y capaces de competir en este nuevo ecosistema financiero.



2.3 Diferenciales competitivos de las fintechs emergentes

La siguiente visual sintetiza estas presiones en forma de pirámide, ordenadas de arriba hacia abajo según su proximidad al usuario final y su nivel de impacto:

Pirámide de presiones: Factores que condicionan la evolución del sistema bancario



- Velocidad operativa y capacidad de iteración. Nubank, Ualá o RappiBank lanzan productos en ciclos de 4 a 6 semanas¹³. En contraste, más del 60% de los bancos tarda entre 6 y 9 meses en implementar soluciones similares.
- Arquitectura modular y mentalidad API-first. Las fintechs integran servicios, orquestan datos en tiempo real y escalan funcionalidades sin necesidad de rediseñar toda su infraestructura.
- Experiencia centrada en el usuario final. Desde el onboarding hasta la atención post-venta, los journeys fintech están diseñados para ser simples, móviles, multicanal e integrables.
- Uso intensivo de datos e inteligencia artificial. Estas compañías aplican machine learning para segmentar, personalizar, predecir y automatizar decisiones en tiempo real.



3

EL PROGRAMA LABTOBUILD – INNOVAR DESDE EL DESAFIO

El programa LabToBuild - Innovar desde el desafío

Un ejercicio real: 17 bancos, 90+ profesionales, 5 etapas, retos reales.

LabToBuild no es un think tank ni un hackathon. Es un laboratorio de innovación aplicada en el que instituciones financieras latinoamericanas enfrentan sus propios retos estratégicos con métodos modernos y orientación práctica. Su valor no reside en ideas, sino en ejecución.

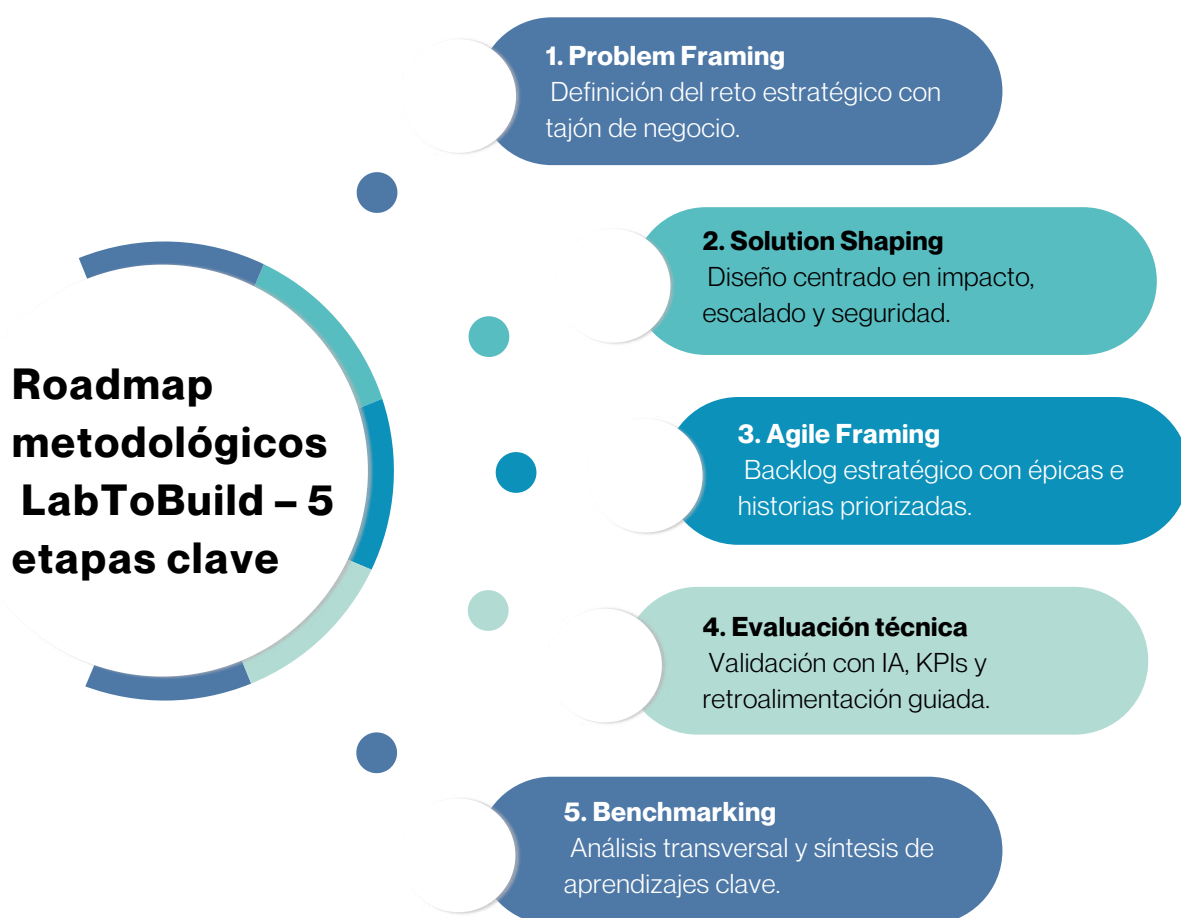
El programa, impulsado por FELABAN y Scrummers, articula equipos reales de bancos para que trabajen en desafíos vinculados a la transformación digital, experiencia del cliente, eficiencia operativa y competencia en el entorno fintech. A través de cinco etapas secuenciales, las entidades participantes no solo proponen soluciones, sino que activan capacidades internas y contrastan su madurez digital frente a sus pares. Lo más importante: cada reto está vinculado a problemáticas reales, institucionales y urgentes.



3.1 Metodología aplicada y dinámica de trabajo

- **Del problem framing al benchmarking:**

- Cada banco partió de un desafío estratégico propio, formulado con acompañamiento experto para garantizar enfoque, alineación con objetivos de negocio y viabilidad de implementación.
- La metodología integró principios de design thinking, frameworks ágiles, mapas de valor y evaluación basada en datos.
- El proceso completo permitió transformar una hipótesis en una solución validada, con entregables concretos y métricas asociadas.

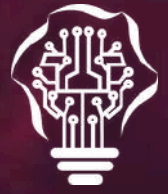


3.1 Metodología aplicada y dinámica de trabajo

- **Participación activa y trabajo en campo:**

- Se conformaron 20 equipos compuestos por más de 90 profesionales de distintas áreas: producto, tecnología, ciberseguridad, experiencia de cliente, operaciones y estrategia.
- Cada equipo trabajó con apoyo directo de facilitadores de FELABAN y Scrummers, tanto en sesiones presenciales como en colaboración virtual intensiva.
- Las dinámicas incluyeron definición de backlogs, diseño de prototipos funcionales, identificación de riesgos, construcción de KPIs, y validación con herramientas de inteligencia artificial.
- Esta experiencia no solo activó capacidades técnicas, sino también soft skills clave como colaboración transversal, visión sistémica y foco en impacto.





4

CASO ARQUETIPO: INNOVAR DESDE EL DESAFÍO

4.1 El riesgo silencioso de la desintermediación

Durante LabToBuild, se planteó un reto transversal que sintetiza uno de los dilemas más apremiantes del sistema bancario latinoamericano:

¿Cómo debe responder un banco tradicional ante la amenaza de perder clientes empresariales frente a un entorno fintech donde ofrecen pagos en tiempo real, experiencias embebidas y modelos de servicio más ágiles?

Este escenario es cada vez más común. Empresas medianas y grandes están migrando hacia soluciones como Mercado Pago, RappiBank o PayU, que ofrecen integración nativa con sus plataformas, flexibilidad tarifaria y cobros instantáneos sin fricción.

El riesgo clave para los bancos no es perder un producto, sino perder la relación con el cliente.

Y con ello, toda la cadena de valor asociada: depósitos, crédito, seguros, inversiones.

4.2 Enfoque metodológico: estrategia estructurada frente a la disrupción

Los equipos participantes abordaron el reto desde una lógica multidimensional. No se trató de construir una solución puntual, sino de responder a la pregunta:

¿Qué capacidades deben activarse hoy para enfrentar un jugador ágil, embebido y centrado en el cliente?

Entre los focos comunes de trabajo:

- **Diseño de un backlog estratégico**, priorizado en función de impacto, esfuerzo y alineación con capacidades internas.
- **Análisis de la propuesta de valor fintech**, identificando elementos de disrupción y puntos ciegos del modelo tradicional.
- **Ciberseguridad aplicada**, para validar escenarios de verificación robusta sin fricción.
- **Simulación de KPIs críticos**, como NPS, tiempo de integración, conversión a clientes activos y resiliencia de servicio.

4.3 Diagnóstico generalizado: síntomas recurrentes detectados

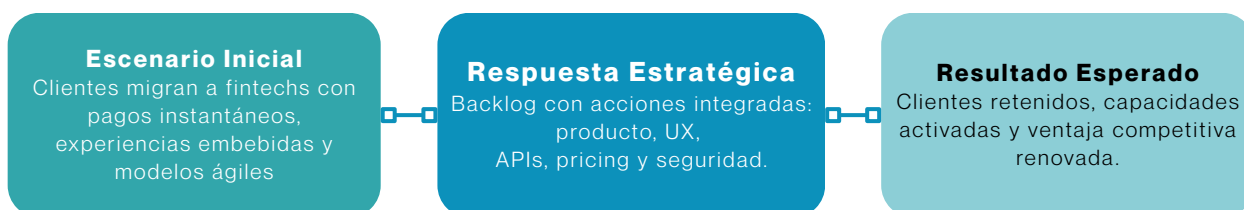
- **Fricción operativa:** múltiples pasos manuales y validaciones redundantes.
- **Infraestructura cerrada:** ausencia de APIs públicas o entornos sandbox.
- **Modelo tarifario rígido:** falta de esquemas adaptativos por volumen o frecuencia.
- **Baja visibilidad de datos del cliente:** limitaciones para ofrecer servicios embebidos contextuales.
- **Si no puedes competir, compralo:** creencia generalizada que adquirir es sinonimo de escalar.

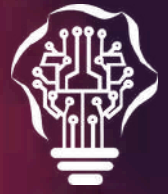
4.4 Resultados y aprendizajes: de la reacción a la proactividad

A través del ejercicio, los bancos participantes lograron:

- **Visualizar el impacto real de perder el “first-mover advantage”** frente a fintechs que ya están posicionadas en los canales donde los usuarios operan.
- **Simular respuestas integrales**, que van más allá del producto para tocar gobierno, tecnología, experiencia, pricing y compliance.
- **Despertar capacidades dormidas**, reconociendo que muchas de las soluciones son posibles si se alinean procesos y estructuras con agilidad real.

Journey del Caso Arquetipo Respuesta estructurada ante disrupción





5

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

5.1 Radiografía de la madurez digital

No basta con tener intención de innovar. Lo que importa es la capacidad real de ejecutar.

Una de las grandes lecciones de LabToBuild es que la brecha entre el discurso digital y la ejecución concreta sigue siendo profunda. La mayoría de las entidades financieras de la región reconoce la necesidad de evolucionar, pero son pocas las que cuentan con las capacidades internas realmente activadas para hacerlo. Algunas de las problemáticas más generalizadas son:

- Una banca con fortalezas técnicas fragmentadas
- Modelos organizacionales rígidos
- Una débil conexión entre visión estratégica y operación digital.

5.1.1 Arquetipos emergentes: tres patrones de madurez digital

A partir del análisis transversal de resultados y dinámicas de trabajo, se identifican tres arquetipos predominantes entre los bancos participantes:

- **Transformadores Emergentes**
 - Instituciones que lograron estructurar soluciones viables con enfoque de cliente, uso estratégico de datos y criterios de escalabilidad. Demuestran agilidad organizacional, colaboración entre áreas y claridad en el diseño de producto. Su madurez digital no es homogénea, pero tienen los cimientos para escalar su evolución.
- **Adaptadores Incrementales**
 - Entidades que avanzan en digitalización con iniciativas puntuales, pero aún enfrentan fricciones internas, dependencia de validaciones jerárquicas y falta de visión unificada. La innovación ocurre, pero sin ritmo sostenido ni foco claro. Hay talento, pero no está plenamente orquestado.
- **Conservadores Digitales**
 - Bancos cuya propuesta se centra aún en modelos operativos tradicionales. Tienen baja integración tecnológica, escaso aprovechamiento de datos y resistencia al cambio cultural. Las soluciones tienden a ser reactivas y de bajo impacto. Requieren una transformación profunda de mentalidad, estructura y capacidades.

5.1.2 Capacidades observadas vs. capacidades activadas

A pesar del potencial técnico observado en varias entidades, se identifican frenos estructurales que limitan la activación plena de capacidades digitales:

- **Falta de orquestación transversal**

En la mayoría de los equipos, negocio, tecnología y cumplimiento siguen operando en silos. Esto impide construir soluciones integradas y sostenibles.

- **Poca estandarización metodológica**

No existen marcos ágiles comunes que guíen la innovación end-to-end. Las entidades improvisan procesos, lo que genera fricción y retrabajo.

- **Débil gobernanza de portafolio digital**

Las iniciativas digitales compiten por recursos sin una priorización estratégica clara. Se ejecutan múltiples pilotos sin visión de escalabilidad.

- **Escasa retroalimentación basada en datos**

Pocos equipos integran métricas de impacto, mapas de valor o indicadores de adopción real. La innovación se valida más por intuición que por evidencia.

5.1.3 Fintechs vs. banca: velocidad, visión y foco

El contraste con las fintechs líderes es evidente:

- Las fintechs operan con agilidad estructural: tienen células multidisciplinarias empoderadas, orientación a valor y ciclos de entrega de semanas, no meses.
- Su cultura es iterativa y basada en usuario: validan continuamente, ajustan rápido y diseñan con datos reales.
- Usan tecnologías como IA y automatización de forma transversal, no como pruebas aisladas.

En cambio, muchas instituciones bancarias aún enfrentan tensiones internas entre velocidad de ejecución, gobernanza de riesgo y estructuras jerárquicas, lo que limita su capacidad de respuesta.

5.1.3 Fintechs vs. banca: velocidad, visión y foco

Tensión estructural: la brecha entre modelos fintech y bancario

Uno de los hallazgos más relevantes es la magnitud de la brecha entre la lógica operativa de las fintechs emergentes y la de los bancos tradicionales.

Lógica Fintech	Lógica Bancaria Tradicional
Desarrollo continuo (CI/CD)	Proyectos largos y jerarquizados
Propiedad de producto con visión de negocio	Departamentos funcionales desconectados
Validación temprana con clientes reales	Revisiones internas centradas en cumplimiento
Plataformas abiertas, API-first	Infraestructura cerrada, baja interoperabilidad
Experiencia como núcleo del diseño	Enfoque en procesos y control

Superar esta tensión requiere un rediseño profundo del "sistema operativo" institucional.



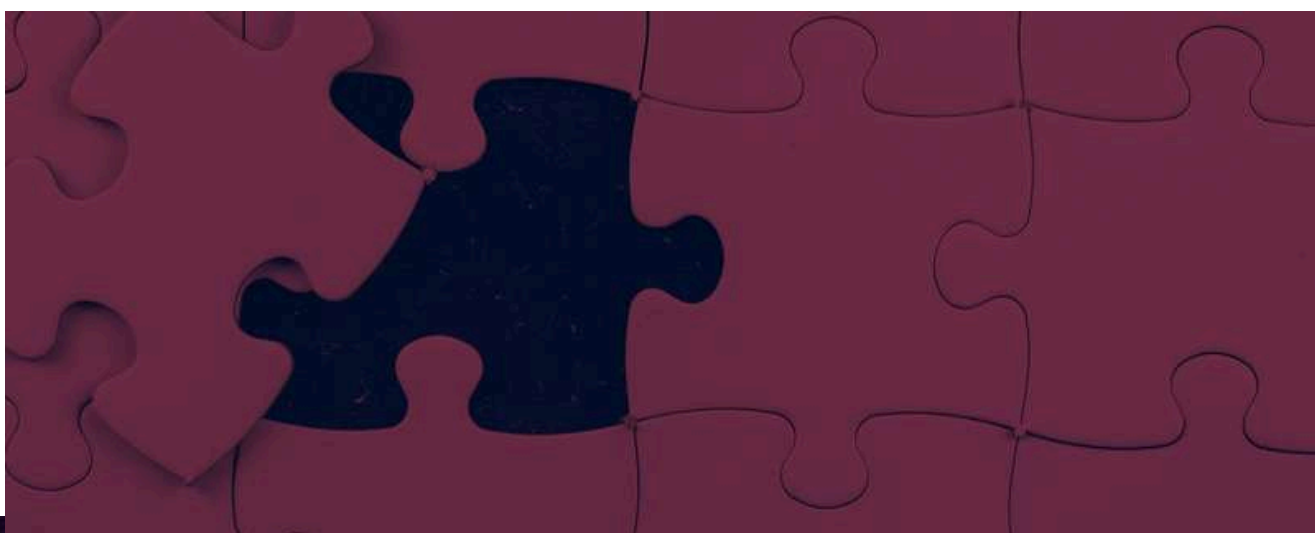
5.1.4 Brechas estructurales detectadas

Estas son las principales brechas que limitan la capacidad de las instituciones para competir con modelos más ágiles y centrados en el cliente:

- **Falta de validación en campo:** pocas soluciones fueron probadas con usuarios reales o en entornos funcionales, lo que impide ajustar con datos y evidencia.
- **Ausencia de gobernanza de innovación:** la mayoría carece de estructuras estables para escalar aprendizajes y sostener ciclos iterativos.
- **Talento híbrido subutilizado:** escasez de perfiles que integren negocio, tecnología, riesgo y experiencia de cliente.
- **Baja interoperabilidad:** muchas arquitecturas siguen cerradas, dificultando integración con terceros, fintechs o iniciativas públicas.
- **Innovación reactiva:** tendencia a replicar soluciones conocidas en lugar de construir diferenciación propia.

Cada una de estas brechas se manifiesta con distinta intensidad según el arquetipo institucional:

- En **Transformadores Emergentes**, las brechas son reconocidas y ya se están abordando.
- En **Adaptadores Incrementales**, las limitaciones son más estructurales que técnicas.
- En **Conservadores Digitales**, representan riesgos existenciales frente a nuevos entrantes.



5.1.4 Brechas estructurales detectadas

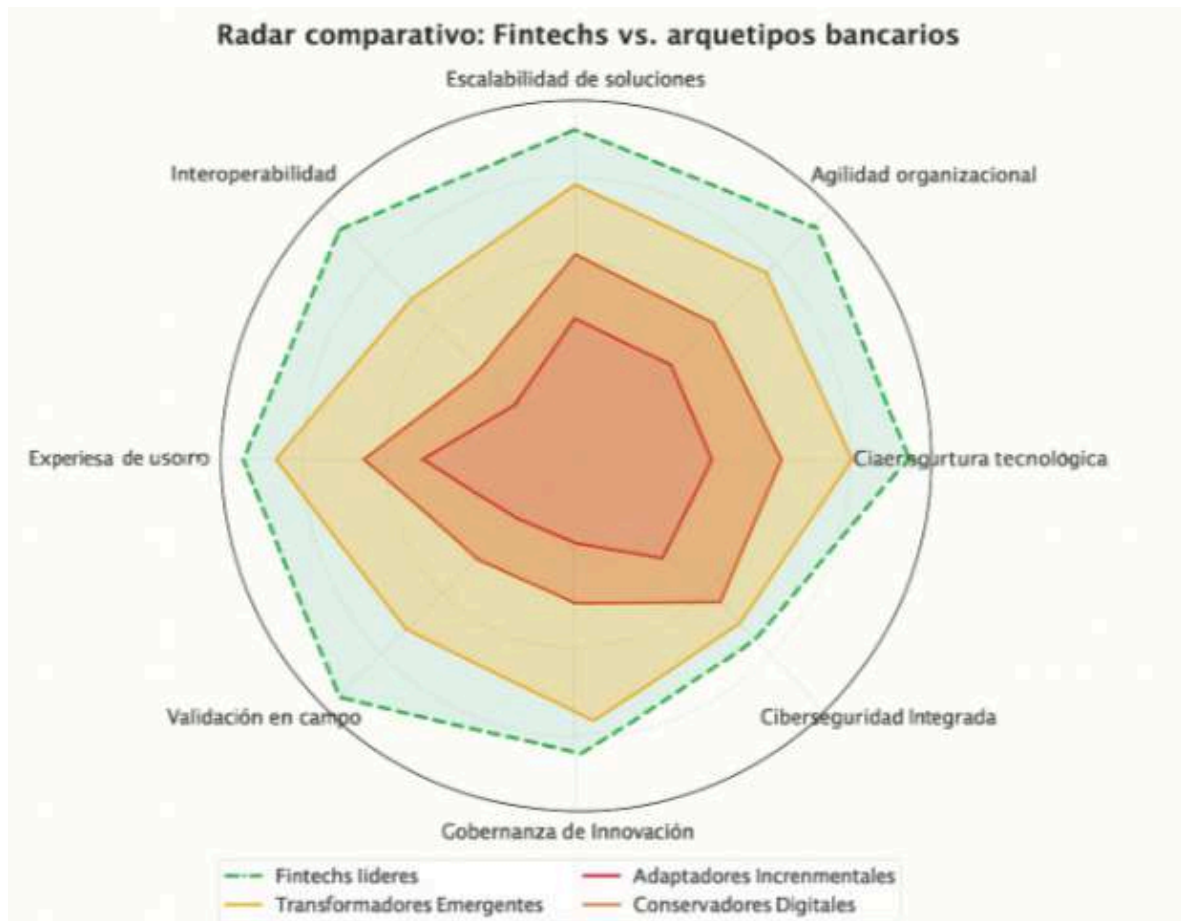


Gráfico comparativo de capacidades estratégicas – Fintechs vs. arquetipos bancarios

Indicadores críticos para avanzar en la transformación

Para medir el avance real y orientar las decisiones de inversión, se identifican los siguientes KPIs clave:

1. **% de usuarios activos en pilotos funcionales:** mide tracción y aceptación real.
2. **Tiempo de implementación (idea a MVP):** indica agilidad organizacional.
3. **Tasa de resolución automatizada:** evalúa madurez de canales digitales.
4. **Nº de integraciones activas vía APIs:** refleja apertura al ecosistema.
5. **Cobertura operativa 24/7:** muestra nivel de resiliencia y disponibilidad.

5.1.4 Brechas estructurales detectadas

En ese sentido, cada uno de los arquetipos se clasifican según su desempeño de la siguiente manera:

1. **Transformadores Emergentes** ya monitorean estas métricas como parte de su operación.
2. **Adaptadores Incrementales** comienzan a incluir algunos KPIs en proyectos específicos.
3. **Conservadores Digitales** no cuentan con estos indicadores como parte del control de gestión.

El ejercicio LabToBuild reveló que la transformación digital en la banca latinoamericana está en marcha, pero no de forma homogénea ni sistematizada. Existen entidades que ya están construyendo el futuro del sector desde adentro, mientras otras corren el riesgo de quedar rezagadas.

- ***La innovación no es un piloto: es un sistema.***
- ***La transformación no se terceriza: se lidera desde adentro.***





6

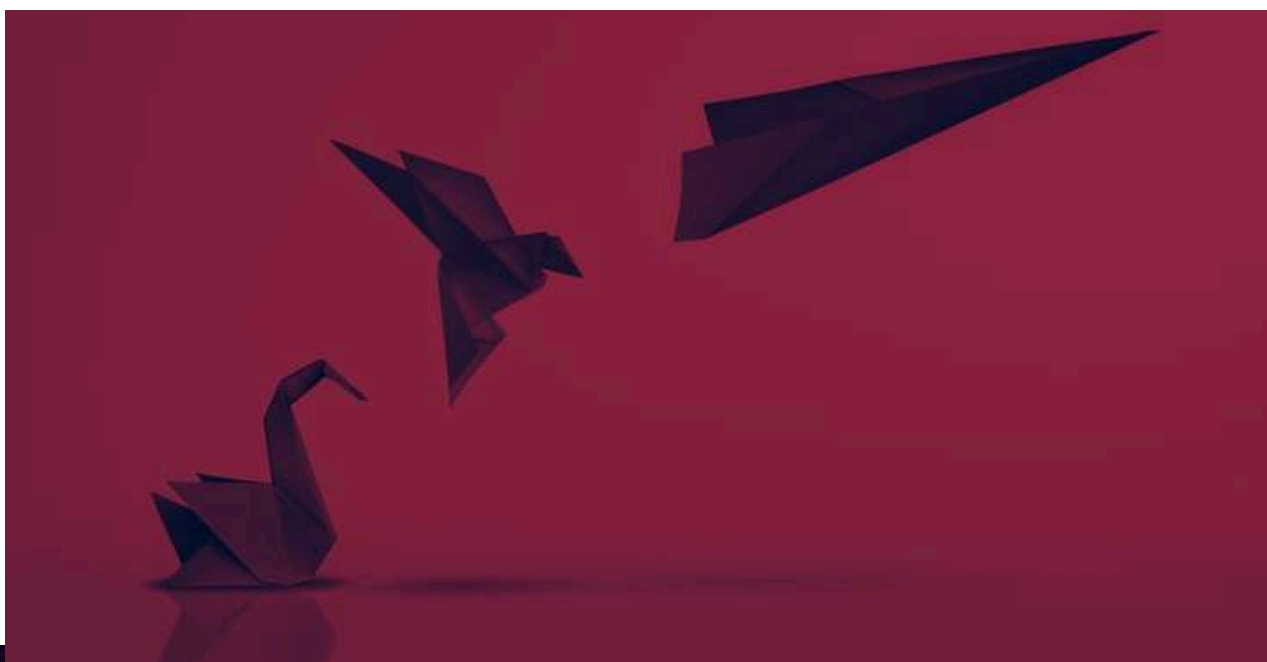
**DE LA REFLEXIÓN A LA ACCIÓN:
ESTRATEGIAS CLAVE
PARA TRANSFORMAR LA
BANCA EN LATAM**

Tres futuros posibles para la banca

El ejercicio LabToBuild dejó en evidencia que la transformación real no ocurre solo por implementar tecnología, sino por decisiones estratégicas sostenidas en el tiempo. A partir del diagnóstico y las soluciones evaluadas, emergen tres grandes escenarios que definen cómo los bancos podrían enfrentar el nuevo entorno competitivo dominado por fintechs ágiles y clientes digitalmente exigentes:

6.1. Adaptación táctica - Parches digitales sin transformación de fondo

- **Descripción:** Este camino se enfoca en resolver problemas puntuales sin rediseñar el modelo de negocio. Se basa en mejoras visibles —apps móviles, chatbots, rediseño de canales— pero sin alterar la estructura operativa ni los flujos de decisión.
- **Ventajas:** Fácil implementación, bajo riesgo político y continuidad operativa garantizada.
- **Desventajas:** No cambia la propuesta de valor central ni construye ventajas sostenibles. Permanece la rigidez de los core bancarios y se mantiene la dependencia de silos organizacionales.
- **Ejemplo típico:** Rediseñar una app sin replantear la arquitectura o el journey completo del cliente.



6.2. Transformación estructural – Evolución sostenida con base en agilidad y tecnologías emergentes

- **Descripción:** Este escenario implica una hoja de ruta para evolucionar capacidades core (producto, datos, operaciones) mediante ciclos ágiles, rediseño organizacional y el uso inteligente de tecnologías emergentes.
- **Tecnologías clave:** Automatización inteligente con IA, análisis predictivo con ML, trazabilidad y seguridad con blockchain, junto a modelos modulares con APIs abiertas.
- **Requerimientos:** Gobernanza digital clara, cultura de experimentación, líderes híbridos y KPI orientados a valor, no solo eficiencia.
- **Ventajas:** Posiciona al banco para liderar experiencias modernas (e.g., onboarding instantáneo, decisiones crediticias automatizadas, operaciones sin fricción).
- **Desafíos:** Alto compromiso organizacional, necesidad de inversión sostenida y transformación de mindset.

6.3 Caso ilustrativo: Reducción del nivel de attrition a través de transformación estructural

Contexto: *Un banco regional con operaciones en el Cono Sur, fuerte presencia en cuentas de nómina y foco en inclusión financiera detectó un incremento sostenido en la tasa de abandono de clientes jóvenes y digitalmente activos. Esto motivó una transformación estructural orientada a la agilidad, experiencia de usuario y uso inteligente de tecnologías emergentes.*



6.3.1 Acciones clave implementadas:

- **Reconfiguración organizacional** mediante células ágiles dedicadas a journeys prioritarios como onboarding, pagos y atención digital.
- **Despliegue de automatización con IA** para atención de reclamos y prevención de churn, integrando modelos de aprendizaje automático con datos transaccionales y de comportamiento digital.
- **Rediseño del stack tecnológico**, migrando hacia una arquitectura modular basada en APIs y microservicios, habilitada por un core moderno.
- **Gobernanza por valor**, alineando OKRs de las células con métricas de retención y engagement.

6.3.2 Resultados iniciales:

- Reducción de la **tasa de attrition** en un 22% en los primeros 6 meses, especialmente en clientes menores de 35 años.
- Incremento del 35% en uso de canales digitales en ese segmento.
- Mejora del NPS en +18 puntos para los usuarios migrados al nuevo stack de servicios digitales.

6.4 Hibridación banco-fintech – Integrar lo mejor de ambos mundos

- **Descripción:** En lugar de competir, este camino propone colaborar con fintechs mediante esquemas de integración estructurada: servicios embebidos, marca blanca, infraestructura compartida o joint ventures.
- **Propuesta:** Los bancos mantienen su regulación, confianza y base instalada, mientras adoptan la velocidad y creatividad de los nuevos jugadores.
- **Casos emergentes:** Pasarelas híbridas de pago, wallets compartidas, infraestructura abierta con seguridad bancaria.
- **Ventajas:** Potencia la innovación sin construir todo desde cero.
- **Condiciones necesarias:** Gobernanza de alianzas, capacidades contractuales modernas y una visión de portafolio tecnológico abierta y flexible.

6.4 Hibridación banco-fintech – Integrar lo mejor de ambos mundos

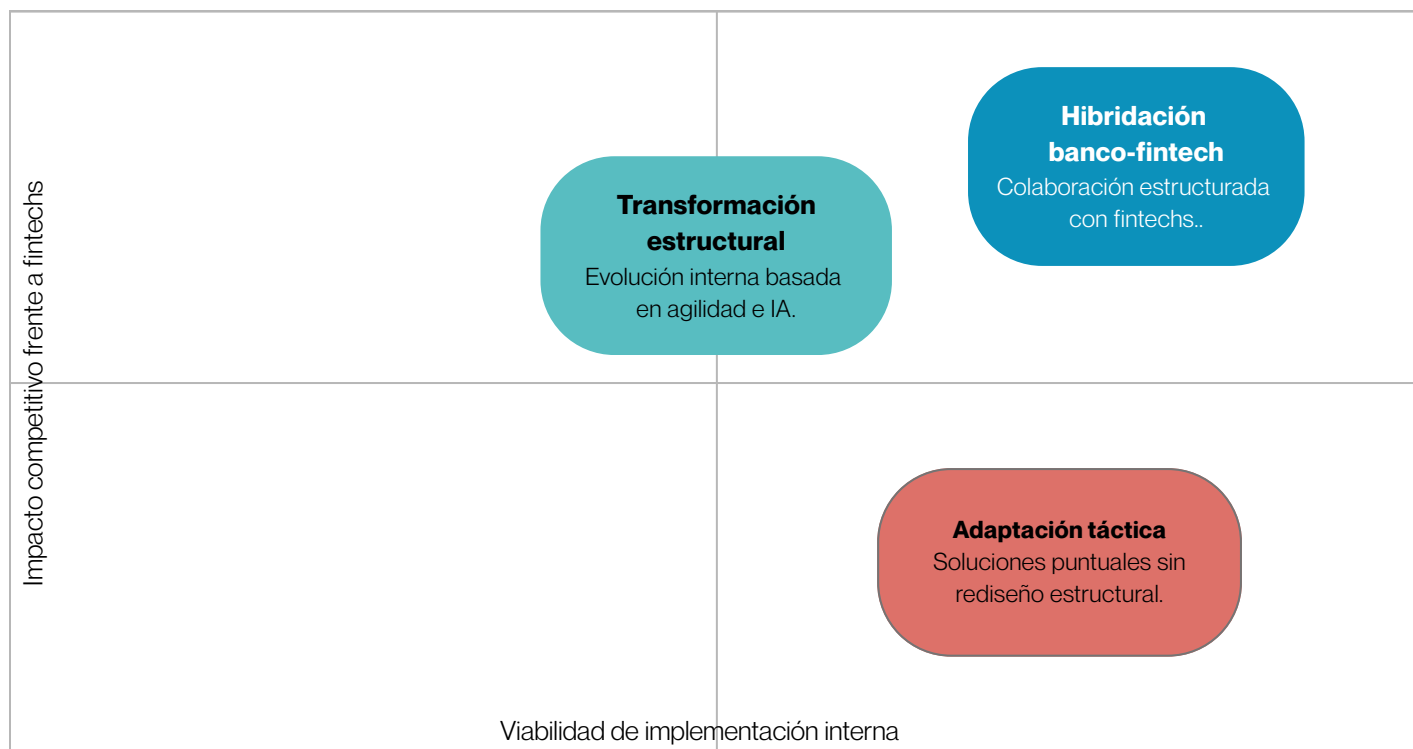
Cada escenario no es excluyente, pero sí revela la intención estratégica de fondo. Mientras la adaptación táctica busca “resistir la tormenta”, la transformación estructural y la hibridación plantean un salto cualitativo en la forma de competir. Los datos de LabToBuild muestran que los bancos que avanzan en modelos híbridos, agilidad organizacional e innovación transversal ya están viendo mejoras en velocidad de entrega, satisfacción de clientes e integración digital.

Para facilitar la reflexión estratégica, la siguiente matriz sintetiza los tres caminos identificados tras LabToBuild. Cada cuadrante combina el **impacto potencial** frente a fintechs emergentes con la **viabilidad real** de implementación para una entidad bancaria típica en América Latina.

Esta representación permite ubicar con claridad qué tipo de estrategia está adoptando cada banco consciente o inconscientemente y qué escenarios ofrecen mayor retorno competitivo en un entorno de cambio acelerado.

Matriz de Escenarios Estratégicos

¿Cómo responder al nuevo entorno competitivo?





7

RECOMENDACIONES: DE LA EXPERIMENTACIÓN A LA REINVENCIÓN

7.1 Claves estratégicas post-LabToBuild

La experiencia de LabToBuild ha dejado claro que el cambio no es una opción, es un imperativo. Las entidades que logren traducir lo aprendido en capacidad organizacional saldrán fortalecidas. Las que no, profundizarán su desconexión con el mercado.

Este capítulo entrega un marco de acción práctico para que los líderes del sector bancario conviertan la experimentación en transformación sostenible. La clave no es digitalizar lo existente, sino repensar lo esencial.

7.2 Inversiones críticas para construir una ventaja sostenible

- **Talento híbrido y células multidisciplinarias**

El talento digital no es solo tecnológico. Se necesitan equipos que combinen pensamiento de negocio, capacidad analítica, diseño centrado en el usuario y ejecución ágil. Formar, retener y empoderar estos perfiles es tan crítico como adquirir tecnología.

- **Acompañamiento experto para transformación organizacional**

La adopción tecnológica sin cambio estructural resulta limitada. Los bancos deben invertir en acompañamiento metodológico continuo (coaching, change agents, facilitadores ágiles) para asegurar que las iniciativas innovadoras trasciendan el laboratorio y permeen a la organización. Esto permite instalar capacidades sostenibles y combatir la “fatiga de innovación”.

- **Gobernanza estratégica de la innovación basada en valor**

Más allá de lanzar pilotos, los bancos deben instalar mecanismos que aseguren continuidad, foco y rendición de cuentas. Esto implica adoptar tableros de valor (OKRs, KPIs de impacto, NPS, eficiencia) y rituales de seguimiento que alineen tecnología, negocio y cumplimiento. El objetivo no es medir actividad, sino traducir la innovación en resultados tangibles, sostenibles y escalables

7.2 Inversiones críticas para construir una ventaja sostenible

- **Innovación transversal y cultura adaptativa**

Los bancos exitosos son los que dejan de depender de laboratorios periféricos y activan dinámicas innovadoras en toda la organización. Esto implica estructuras menos jerárquicas, ciclos más cortos de decisión y un gobierno flexible que permita pilotar sin burocracia.

- **Modelos LLM integrados con RAG**

Aplicados a onboarding conversacional, adquisición de productos y atención automatizada, estos modelos permiten experiencias fluidas, personalizadas y escalables. Su implementación reduce costos operativos, mejora la inclusión financiera y habilita atención 24/7 para segmentos no bancarizados y sub-bancarizados.

- **Alianzas fintech como motor de expansión**

No todos los modelos deben ser propios. Colaborar con fintechs permite acelerar lanzamientos, explorar nuevos segmentos y acceder a capacidades que tomaría años desarrollar internamente. La clave está en estructurar alianzas con claridad estratégica y métricas compartidas.

- **Arquitectura API-first y modularidad**

No se trata de integrar fintechs, sino de convertirse en una. Para ello se requiere infraestructura que permita desplegar productos, conectar servicios externos y escalar cambios en días, no meses.

- **IA y blockchain como activos, no como buzzwords**

Modelos de ML permiten optimizar pricing, prever riesgos y personalizar experiencias. Blockchain puede habilitar trazabilidad, cumplimiento automatizado y tokens interoperables. La diferencia está en usarlos con foco en problema, no en moda.



7.3 Decisiones urgentes para preservar relevancia

- **Qué priorizar**

Iniciativas que aporten valor tangible al cliente en el corto plazo, reduzcan fricción operativa y creen “músculo digital” dentro de los equipos internos.

- **Qué abandonar**

Proyectos legados sin tracción, digitalizaciones cosméticas, integraciones eternas o plataformas sin uso. El costo de oportunidad de mantenerlos es alto.

- **Qué institucionalizar**

Aprendizajes de LabToBuild deben integrarse en políticas, procesos y capacidades estables. Esto incluye nuevos KPIs, mapas de talento, marcos de toma de decisión ágil y mecanismos de evaluación continua.

El siguiente árbol estratégico resume los caminos que los bancos pueden tomar para escalar lo aprendido en LabToBuild. Ofrece una visión estructurada de decisiones clave a corto, mediano y largo plazo, alineadas con impacto organizacional y viabilidad de implementación. Es una guía para pasar de la reflexión a la acción.





8

ANEXOS - METODOLOGÍA DETALLADA, FICHA TÉCNICA, FEEDBACK DE PARTICIPANTES

8.1 Cierre Ejecutivo: De la disrupción a la transformación sostenible

LabToBuild fue concebido con una premisa estructural: evaluar y fortalecer la capacidad estratégica de los bancos desde dos ángulos complementarios para este cohort.

- **Reto 1:** Respuesta a desafíos estratégicos conocidos

Cada institución trabajó sobre un reto interno predefinido, alineado con su hoja de ruta corporativa. Esto permitió movilizar capacidades reales, medir madurez operativa e identificar brechas específicas en arquitectura digital, experiencia cliente, automatización o monetización de servicios.

Ejemplos típicos: escalamiento de pagos instantáneos, rediseño de onboarding digital, automatización regulatoria, monetización de datos, integración de IA.

- **Reto 2** Respuesta a disrupciones emergentes compartidas

En paralelo, todos los equipos enfrentaron un reto transversal común:

¿Cómo responder de forma estructurada a una disrupción fintech acelerada?

Esta disrupción simulada incluyó plataformas API-first, modelos embebidos, UX móvil-first y pricing flexible. Se buscó someter a prueba la agilidad institucional, fomentando propuestas escalables y seguras ante un entorno incierto.

Este enfoque dual permitió observar con precisión:

- Qué tan preparada está cada organización para ejecutar sobre su estrategia conocida.
- Qué tan adaptativa es frente a shocks externos y evolución del mercado.

8.2 Aprendizajes estratégicos transversales:

1. La madurez digital no garantiza capacidad de respuesta rápida.

La ejecución sigue fragmentada cuando falta un backlog unificado y una gobernanza ágil.

2. Las instituciones que combinan capacidades internas con alianzas externas avanzan más rápido.

La apertura a modelos colaborativos (open banking, fintech-as-a-partner) es un acelerador clave.

8.2 Aprendizajes estratégicos transversales:

3. La inteligencia artificial se percibe más como oportunidad táctica que como eje transformacional.

Pocos bancos integran IA de forma estructural en pricing, UX o eficiencia regulatoria

4. La cultura y los modelos de decisión siguen siendo barreras invisibles.

La velocidad no depende solo de la tecnología, sino de cómo se aprueban, financian y escalan las ideas.

Ambos retos fueron abordados bajo una misma lógica: pensar en grande, ejecutar en ciclos cortos y construir capacidades duraderas. Lo que emergió no fue solo una lista de iniciativas, sino una visión realista del estado actual del ecosistema bancario y sus rutas viables de transformación.



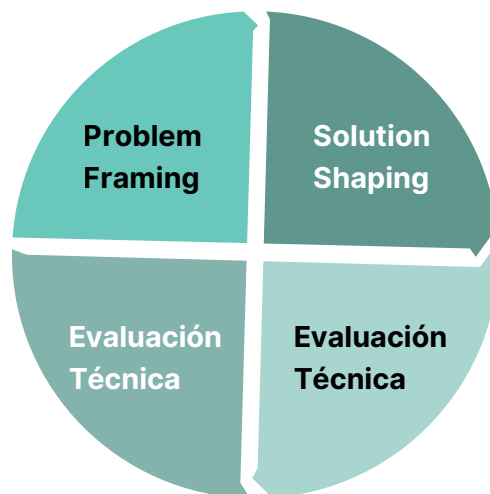
Metodología detallada del LabToBuild:

A. Enfoque general:

Diseño centrado en impacto, adaptado a las realidades organizacionales de banca en LATAM. El proceso combinó estrategia, tecnología, diseño de producto y facilitación digital en 5 etapas clave:

Etapa	Descripción
1. Problem Framing	Identificación del reto estratégico con enfoque MECE y alineación negocio.
2. Solution Shaping	Diseño de hipótesis de solución bajo criterios de escalabilidad, impacto y seguridad.
3. Agile Framing	Priorización de backlog con historias de usuario y definición de MVPs.
4. Evaluación técnica	Validación guiada usando IA, dashboards y KPIs clave.
5. Benchmarking	Síntesis transversal de aprendizajes y patrones emergentes.

**Metodología
del estudio**



**Radiografía del
estudio**

Metodología detallada del LabToBuild:

A. Enfoque general:

Diseño centrado en impacto, adaptado a las realidades organizacionales de banca en LATAM. El proceso combinó estrategia, tecnología, diseño de producto y facilitación digital en 5 etapas clave:

B. Ficha Técnica del Laboratorio

- **Instituciones participantes:**
90+ participantes 1[DJ1] 7 bancos de 7 países de LATAM, con diversidad de tamaño, madurez digital y segmentos de operación.
- **Cobertura funcional:**
Equipos mixtos de áreas de ciberseguridad, tecnología, negocio, estrategia, innovación, experiencia de cliente y arquitectura.
- **Facilitación especializada:**
9 expertos Scrummers y asesores técnicos de FELABAN en ciberseguridad, innovación aplicada a la banca y transformación digital.
- **Duración:**
2.5 [DJ2] Horas
- **Herramientas:** tableros colaborativos, plantillas estandarizadas, evaluaciones guiadas con IA, dashboards personalizados, sesiones presenciales y virtuales facilitadas por Scrummers y FELABAN.
- **Resultados entregables:**
+100 activos producidos (mapas de backlog, arquetipos, rutas de acción).

C. Feedback de participantes

Los equipos participantes destacaron como principales beneficios:

- La posibilidad de conectar visión estratégica con ejecución práctica.
- El valor de confrontar desafíos reales bajo presión controlada.
- El aprendizaje entre pares y la generación de una comunidad de práctica regional.
- El desarrollo de capacidades internas en agilidad, diseño de soluciones y validación técnica.

D. Fuentes consultadas

La elaboración de este reporte se nutrió de múltiples fuentes sectoriales y documentos de referencia:

1. Diagnóstico Global de la Banca Latinoamericana 2025 (documento base de FELABAN, 2023).
2. BIS – Bank for International Settlements: reportes sobre innovación financiera, RegTech y digitalización bancaria. Fuente destacada: “BIS Bulletin No. 72 – The digitalisation of finance: what does it mean for regulation?” (BIS, 2023). Disponible en: <https://www.bis.org/publ/bisbull72.pdf>
3. IMF – International Monetary Fund: estudios sobre inclusión financiera y estabilidad ulatoria en América Latina. Fuente destacada: “Financial Access Survey 2023 – IMF”. Disponible en: <https://data.imf.org/?sk=E5DCAB7E-A5CA-4892-A6EA-598B5463A34C>
4. Stellar Development Foundation: casos de uso y documentación técnica sobre pagos programables y tokenización. Fuente destacada: “Stellar Anchor Platform: Documentation & Case Studies (2024)”. Disponible en: <https://developers.stellar.org/docs>

D. Fuentes consultadas

5. McKinsey & Company: análisis sobre madurez digital, cloud banking y tendencias de modernización core. Fuente destacada: “Global Banking Annual Review 2023 – McKinsey”. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>
6. World Bank – Global Findex Database: datos sobre brechas de bancarización e inclusión digital. Fuente destacada: “The Global Findex Database 2021 – World Bank”. Disponible en: <https://globalfindex.worldbank.org>
7. Propietario de LabToBuild: Observaciones empíricas, entregables, encuestas y evaluaciones aplicadas durante el laboratorio.
8. Diagnóstico Global Banca Latinoamericana 2025 – FELABAN.
9. Informes individuales LabToBuild 2025.
10. Benchmark regional de capacidades digitales – Scrummers USA Inc.
11. Datos comparativos LATAM – McKinsey Global Banking Report 2024. Indicadores de madurez digital bancaria – BID, Lab & Finnovista 2025.
12. Casos públicos de innovación fintech: Nubank, Mercado Pago, RappiBank. Fuente destacada: publicaciones de cada entidad en sus portales de prensa y blog corporativo (2023–2024).



Agradecimiento

Este informe marca un punto de partida para un futuro donde la banca latinoamericana avanza con innovación aplicada, inteligencia artificial y colaboración estratégica.



Contácto

+57 323 2905942



Email

djuvinao@felaban.com

Súmame a la lista
de espera de
**Nuestro Copiloto de
Innovación Bancaria**

Un asistente estratégico diseñado
para anticipar la disrupción fintech,
acelerar la adopción tecnológica y
transformar retos en pilotos
accionables.

**La banca del futuro no espera,
acompañanos a construirla.**



Daniel Juvinao

Dir. Programas Regionales LATAM y de Negocio