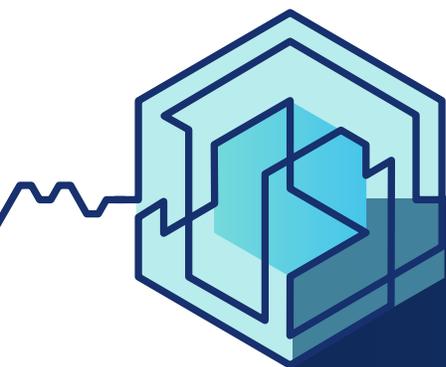


El panorama de la innovación en América Latina:

Lecciones de las empresas innovadoras de la región



Un estudio de liderazgo de opinión elaborado por Americas Market Intelligence,
por encargo de Visa

MARZO DE 2019

VISA | Innovation Center
Miami

AMI Americas
Market
Intelligence



Índice

Acerca de los Centros de Innovación y Estudios de Visa.....	3
Acerca de AMI.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	6
Metodología y marco conceptual.....	8
Un vistazo breve: los principales innovadores de América Latina.....	10
Apoyo interno para la innovación.....	12
Ejecución.....	16
Uso de nuevas tecnologías.....	18
Presencia actual y capacidad de expansión.....	26
El panorama de la innovación por mercado.....	28
Brasil.....	28
México.....	28
Colombia.....	29
Argentina.....	30
Chile.....	30
Perú.....	31
Reflexiones finales: la evolución de la innovación en la región.....	32
Apéndice.....	34

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figura N°1: Modelos de innovación adoptados por los encuestados, % de entidades.....	14
Figura N°2: Uso de APIs.....	15
Figura N°3: Asociaciones con <i>start-ups</i> , por tipo de entidad.....	15
Figura N°4: Desempeño de las entidades en ejecución.....	17
Figura N°5: Innovación en las carteras de tarjetas de los emisores encuestados.....	21
Figura N°6: Uso del comercio electrónico por parte de comercios.....	22



Acerca de los Centros de Innovación y Estudios de Visa

Avanzando la innovación en pagos: descubrir, diseñar, desarrollar.

Hoy, Visa se ha convertido en el tejido conectivo que ofrece nuevas experiencias de pago y comercio, y como facilitadores de la disrupción, hemos innovado constantemente a lo largo de los años para satisfacer las necesidades del mercado.

Nuestro enfoque con respecto a la innovación se centra en la creencia de que pagar con Visa en el mundo digital debe ser tan sencillo —o incluso más sencillo— que pagar con Visa en el mundo físico. Para nosotros, un impulsor muy importante es tener la enorme oportunidad de acelerar la adopción de los pagos digitales en la región, ya que US\$1.8 billones¹ en efectivo y cheques todavía se siguen usando en uso en Latinoamérica y el Caribe.

Creemos que la colaboración es la clave para la innovación. Al colaborar con una amplia gama de

¹ Fuente: Análisis de Visa de datos provenientes de Oxford Economics, Nilson Report, Euromonitor, Haver Analytics

socios —entre ellos bancos, comercios, gobiernos y *fintechs*— permitimos que la innovación florezca para que, en última instancia, los consumidores ganen con soluciones que cumplan con sus necesidades.

Ese es precisamente el objetivo de nuestra red de Centros de Innovación y Estudios de Visa, los cuales se encuentran alrededor del mundo y en Latinoamérica. Estos espacios facilitan entornos creativos utilizando metodologías comprobadas para clientes y socios a fin de co-crear rápidamente nuevos productos. Realizamos proyectos que van desde definir problemas críticos hasta proveer a nuestros socios de prototipos que ellos pueden usar para construir la nueva generación de pagos -todo esto usando diseños centrados en humanos para que el consumidor se mantenga en el centro de todo.

Nuestro Centro de Innovación en Miami y nuestros Estudios en San Pablo y México ofrecen espacios abiertos y colaborativos en donde invitamos a nuestros socios y clientes a unirse a nosotros para descubrir, diseñar y desarrollar juntos el futuro del comercio.



Acerca de AMI

Americas Market Intelligence (AMI) es la empresa líder de inteligencia de mercado para América Latina, brindando poderosos conocimientos profundos impulsados por estudios de inteligencia de mercado y de inteligencia competitiva con la meta de ayudar a las empresas a alcanzar el éxito en la región. Su conocimiento y experiencia en la industria abarca pagos, servicios de salud, logística, recursos/infraestructura, seguros y consumo/ventas minoristas, entre muchos otros. Sus reportes personalizados de estudios de investigación

ofrecen claridad basada en datos y una dirección estratégica detallada basada en fuentes expertas.

La práctica de pagos de AMI se centra en ayudar a instituciones financieras, comercios y otros a navegar el singular panorama de pagos de América Latina y a competir en un entorno de rápida digitalización. Los consultores de AMI son líderes de opinión reconocidos en segmentos de mercado que incluyen comercio electrónico, pagos móviles, billeteras digitales, banca electrónica, pagos sin contacto y otras tecnologías de pagos digitales.



Resumen ejecutivo

Un factor clave para el crecimiento de la economía digital en América Latina es llegar a los no bancarizados y ampliar la inclusión financiera en la región; y eso está pasando hoy por medio de la innovación. Entender qué es lo que hace que una empresa sea innovadora en la región y lo que podemos aprender de ellas es esencial para el desarrollo de la economía digital. Identificar indicadores clave, tendencias, mejores prácticas y puntos de referencia de las empresas innovadoras en Latinoamérica provee una base importante de conocimiento para fomentar la innovación a lo largo de la región.

Dado que la conectividad ya es la norma a lo largo de América Latina —en donde de la mitad de la población posee teléfonos inteligentes y los consumidores están demandando rapidez, conveniencia y servicios personalizados en cada industria— resulta claro que la innovación no puede esperar.

Esta investigación sobre el panorama de las innovaciones en Latinoamérica identificó que las empresas más innovadoras de la región —ya sean instituciones financieras o *fintechs*, nativos digitales, *marketplaces* (supermercados digitales) o comercios físicos— comparten varios puntos en común.

La inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático, la biometría y el *blockchain* no son solamente unos términos tecnológicos de moda: el estudio revela que todos ellos se están incorporando cada vez más como herramientas empresariales cotidianas entre las empresas más innovadoras en Latinoamérica. Sin embargo, lo que hace que una empresa sea innovadora en la región no es sólo la tecnología novedosa y los dispositivos. También

se trata del modelo de negocios, los procesos, la agilidad, la colaboración y una cultura corporativa determinante que aprecia y se compromete con la innovación y la resolución creativa de problemas.

Aunque las empresas locales latinoamericanas enfrentan la competencia feroz de disruptores internacionales como Uber, Amazon, Spotify y Netflix, también están emergiendo revolucionarios locales que representan tanto las *start-ups* como a los departamentos de innovación de empresas tradicionales. Estos jugadores han identificado las ineficiencias generadas por los modelos tradicionales, se han centrado en las oportunidades de mercado y han creado maneras innovadoras de llegarle a los mercados desatendidos. Magazine Luiza, Banco Itaú, Bancolombia, MercadoPago, Rappi y Easy Taxi son tan sólo algunos de los innovadores locales que están cambiando la estructura del comercio y de la banca en América Latina. Estas empresas digitales están centradas en la experiencia del usuario: colocan al consumidor en el centro de su modelo de negocio, su diseño y su camino al éxito.

Por lo general, los líderes en innovación de la región han incorporado la innovación explícitamente a sus culturas corporativas: el 80% tiene un equipo dedicado a la innovación, la mayoría han estructurado sus organizaciones horizontalmente para fomentar la colaboración externa interna y con frecuencia tienen un espacio o laboratorio dedicado a la innovación.

Estas empresas valoran muchísimo la integración —cuentan con un promedio de más de 140 APIs— y reconocen que la colaboración externa y asociaciones con un ecosistema más amplio son precondiciones



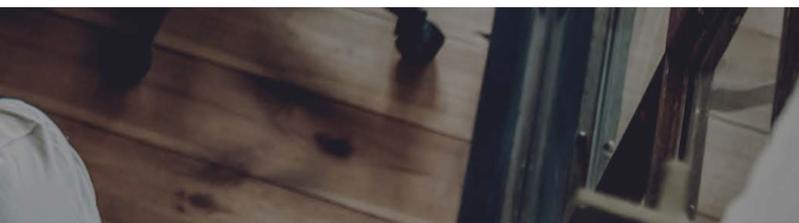
necesarias para fomentar la verdadera innovación; en promedio se asocian con 15 *start-ups*. El enfoque en cuanto a la asociación con *start-ups* varía dependiendo del tipo de compañía. Por ejemplo, las instituciones financieras tienen un mayor apetito por incubar, invertir en o hasta adquirir *start-ups* en algunos casos, mientras que los comercios tienden a aprovechar la experiencia de las *start-ups* a través de alianzas o contratándolas.

Las empresas más innovadoras están desarrollando rápidamente pruebas de concepto y lanzándolas al mercado. Y además son exitosas en escalar sus soluciones al mercado a nivel internacional al llegar a más de cinco mercados alrededor de la región.

Mientras que el modelo de *marketplaces* se destaca como un modelo inherentemente innovador y tecnológicamente avanzado, la investigación también reveló que existen múltiples oportunidades de innovar para los emisores, adquirientes y los minoristas tradicionales latinoamericanos. La expansión de las carteras de tarjetas de débito desempeña un papel importante en la innovación y en el comercio electrónico. El acceso a los pagos sin contacto para las compras cotidianas es clave para llegar a una población que está acostumbrada al efectivo. Fomentar el crecimiento de los puntos de ventas físicos y el comercio *online* mediante aplicaciones móviles es importante, ya que actualmente sólo el 40% de dichos negocios tienen *apps*.

Los negocios físicos quieren mantenerse al día con las tendencias del mercado. Mediante una disrupción audaz de sus modelos existentes de distribución, cada vez más están ofreciendo a sus clientes mayor flexibilidad y más servicios. Por ejemplo, Oxxo —una cadena mexicana de tiendas de conveniencia— se han convertido en un líder en la provisión de servicios financieros para los consumidores. Realizar pedidos por adelantado para recoger productos en las tiendas es cada vez más popular. Los bancos están descentralizando sus servicios, apoyándose cada vez más en agentes corresponsales. En Latinoamérica —donde el efectivo sigue siendo el método preferido de pago y el temor al fraude es muy grande— las empresas más innovadoras entienden la importancia de ofrecer opciones omnicanales y las soluciones híbridas *online/offline*.

Las empresas latinoamericanas están listas para crear un verdadero cambio impulsado por la innovación que ya está guiando la transformación digital de la región. La adopción de culturas corporativas pro experimentación y fracaso —y que promueven la colaboración y reconocen el valor de asociaciones como una estrategia para la innovación— es una tendencia en aceleración. En este *whitepaper* examinamos a todos los ingredientes y las características clave de las entidades latinoamericanas líderes en innovación de la región. Además, establecemos un punto de referencia que ayudará a orientar a otras organizaciones para que puedan crear sus propias culturas y capacidades innovadoras.



Introducción

La innovación es lo más importante para la competitividad en un mercado global, y en los últimos cinco años se ha visto un auge de innovación en todas las industrias a medida que la tecnología cambia la forma en cómo operan los consumidores, interactúan entre sí, consumen y trabajan. Como resultado, los consumidores se están volviendo más *tech-savvy*, sofisticados y exigentes, con mayor apetito por la novedad y mejoras, las cuáles no serán fáciles de satisfacer.

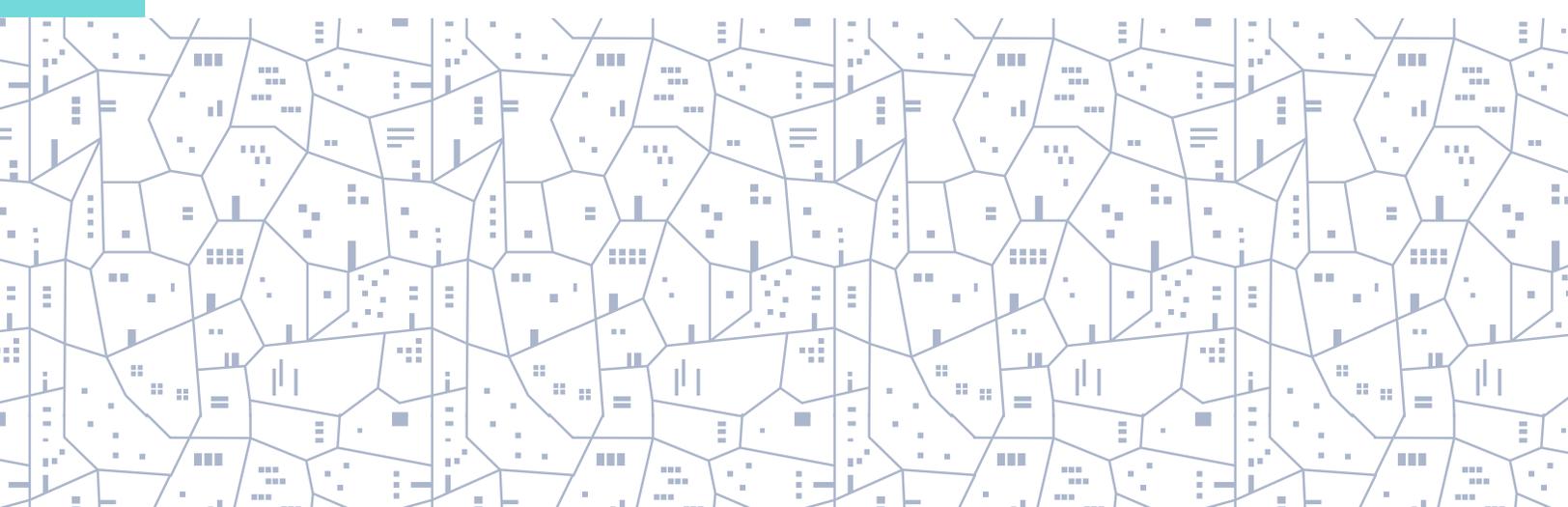
Sin lugar a dudas, esta tendencia también está presente en Latinoamérica: todos hablan de la innovación y las *fintech* han cautivado a la región. Sin embargo, aproximadamente la mitad de los latinoamericanos no tiene acceso a los servicios bancarios y el efectivo representa casi el 90% de los pagos hechos por consumidores en algunos mercados y segmentos.² Muchas estructuras tradicionales aún tienen un dominio fuerte en las empresas que operan en los mercados locales. Dicho esto, la innovación está dejando su huella a nivel local, nacional e internacional.

La investigación que se presenta en este *whitepaper* se basa en entrevistas a profundidad con 85 de las empresas más importantes de Latinoamérica —entre ellas instituciones financieras, comercios y nuevos jugadores del ecosistema— en seis mercados: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

El análisis de una variedad de factores —entre ellos el apoyo interno para la innovación, la ejecución, el uso de nuevas tecnologías y la presencia actual y capacidad de escalar— ofrece una excelente visión sobre lo que significa ser innovador en Latinoamérica y sobre lo que diferencia a los líderes en la innovación. Los hallazgos también definen las tendencias y las mejores prácticas, aparte de incluir un recuento de innovación para cada país estudiado.

Por último, el *whitepaper* contempla el potencial impacto de la constante innovación en Latinoamérica y las maneras en que la tecnología —y su impacto— seguirán evolucionando.

² World Bank Findex, fuentes locales del dominio público, análisis de AMI



OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo principal del estudio fue entender el grado de la innovación en América Latina y cuáles conocimientos o lecciones pueden ser obtenidos de los líderes de la innovación. Un objetivo adicional del estudio fue proveer un punto de referencia comparativo en cuanto a la innovación, mediante el cual las empresas latinoamericanas de la región pudieran evaluar sus propios niveles de innovación.

Como una empresa global de tecnología de pagos que se basa en la innovación como una estrategia utilizada para proveer una experiencia superior para el consumidor y también apoyar a la transformación digital en Latinoamérica, Visa busca aprender de las estructuras y dinámicas de estas empresas y compartir los hallazgos abiertamente con el deseo de fomentar el aprendizaje cruzado que a su vez fortalezca al ecosistema de innovación a lo largo de la región.

Visa se asoció con la consultora Americas Market Intelligence (AMI) para desarrollar una metodología para lograr esto.



Metodología y marco conceptual

La investigación que se llevó a cabo para la elaboración de este informe tuvo lugar entre los meses de mayo y septiembre de 2018, período durante el cual AMI entrevistó a empresas en seis de los principales mercados latinoamericanos en tres segmentos distintos: instituciones financieras, comercios, nuevos participantes del ecosistema.

La investigación consistió en entrevistas con ejecutivos de departamentos tales como Innovación, Productos, Transformación y Crecimiento Digital, entre otros. En cada entrevista, AMI recabó datos sobre aproximadamente 100 parámetros distintos que luego se utilizaron para analizar y calificar a las empresas participantes.



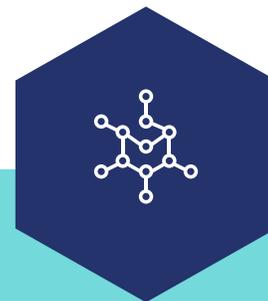
INSTITUCIONES FINANCIERAS

Emisores y adquirentes



COMERCIOS

Comercios con tiendas físicas, de comercio electrónico y exclusivamente digitales



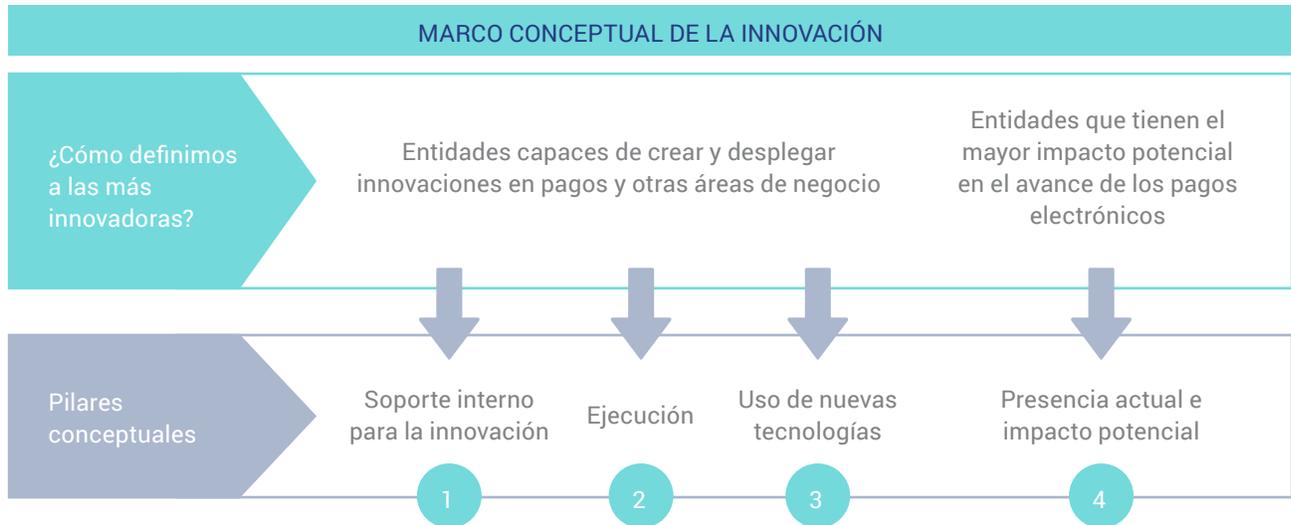
NUEVOS PARTICIPANTES DEL ECOSISTEMA

Agregadores y facilitadores de pagos, incluidas algunas *start-ups* selectas

MARCO CONCEPTUAL

Visa está trabajando constantemente para lograr que los pagos electrónicos y el comercio avancen. Por lo tanto, para fines de este estudio, *las entidades más innovadoras* se definieron como sigue: 1) aquellas capaces de crear y desplegar innovaciones en pagos y en otras áreas de negocios; y 2) aquellas con el mayor impacto potencial en el avance de los pagos electrónicos.

Esta definición da lugar a cuatro pilares conceptuales que ayudaron a definir los parámetros que se utilizaron para calificar a las empresas participantes. El marco conceptual es el siguiente:



Dentro de cada pilar, AMI y Visa desarrollaron indicadores individuales que en conjunto nos dan una visión de las capacidades innovadoras de las entidades participantes. Dichos indicadores incluyen:

1. SOPORTE INTERNO PARA LA INNOVACIÓN

- ¿Qué tan bien promueve la innovación la estructura interna de la entidad?
- ¿Qué recursos internos están disponibles para apoyar la innovación?
- ¿Qué tan integrada está la entidad con socios y *start-ups*?

2. EJECUCIÓN

- ¿Qué tan activa es la entidad en la ideación y la creación de prototipos?
- ¿Qué tan eficaz es la entidad para llevar nuevas innovaciones al mercado?

3. USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

- ¿Qué tan bien ha adoptado la entidad las tecnologías más emergentes en su industria?

4. PRESENCIA ACTUAL E IMPACTO POTENCIAL

- ¿Qué alcance tiene la entidad hoy en día, tanto digitalmente como a través de establecimientos físicos?
- ¿Qué capacidad tiene la entidad para influir en la industria de pagos?

Una vez que se recabaron los datos de todos los participantes, AMI aplicó una metodología rigurosa para evaluar a cada empresa.³ Las entidades se calificaron y se analizaron para identificar las características primarias que comparten las empresas más destacadas en términos de desempeño. Los resultados de este análisis se describen en el presente *whitepaper*.

³ Véase el Apéndice para consultar una descripción detallada de la metodología.

Un vistazo breve:

Los principales innovadores de América Latina⁴



⁴ Estas cifras representan las 20 empresas con la mayor puntuación del total de 85 empresas que constituyeron la muestra.

Las características de las empresas más innovadoras de Latinoamérica

Las empresas más innovadoras de América Latina conforman un grupo diverso. Incluyen algunas de las principales instituciones financieras, así como algunos de los comercios y *marketplaces* líderes de la región. Ciertos comercios físicos también han sido capaces de superar a la competencia; de hecho, las dos entidades que obtuvieron las calificaciones más altas son comercios con comercios físicos que también han cultivado una sólida presencia en línea. Brasil es el líder en el campo de la innovación, con empresas locales que son ejemplos estelares en cuanto a la experimentación y la adopción de tecnologías. México y Colombia le siguen de cerca: las tendencias de innovación en estos mercados se centran más bien en modelos de negocio innovadores para atender mejor a una base de clientes ligeramente más tradicional.

En toda Latinoamérica están emergiendo tendencias claras y poderosas. Los líderes en innovación de la región han integrado explícitamente la innovación a su cultura corporativa, en donde el 80% tiene un equipo dedicado a la innovación. Le otorgan un alto valor a la integración, tal como se demuestra por el uso de interfaces de programación de aplicaciones (*APIs* por sus siglas en inglés); entre las empresas más innovadoras, el número promedio de *APIs* publicadas es de 141, en comparación con 48 para el total de la muestra. Las empresas innovadoras

también exhiben una creciente colaboración con *start-ups*; en promedio, las empresas más innovadoras de la región tienen 15 asociaciones con *start-ups*, en comparación con el promedio general de 7.

Por último, las empresas innovadoras se están desplazando hacia un modelo de plataforma abierta colaborativa que adopta las tecnologías de vanguardia, como el aprendizaje automático y la inteligencia artificial. A su vez, esto aumenta la personalización y mejora la experiencia global del cliente. Todo lo que hacen se concentra cada vez más en eliminar la fricción, en crear flujos de pago perfectos y en centrarse más en los seres humanos que en las transacciones.

En las siguientes secciones se examina cada uno de los cuatro pilares de la innovación: soporte interno para la innovación, ejecución, uso de tecnología y presencia actual/capacidad de expansión. A lo largo de este *whitepaper* investigaremos las características que definen a las empresas más innovadoras en comparación con la muestra total, así como las similitudes y diferencias que existen entre los segmentos de estas empresas.

¿QUÉ HACE QUE SEAN INNOVADORAS?





Apoyo interno para la innovación

Indicadores clave que miden el *apoyo interno para la innovación*

- Presencia de un departamento de innovación o de un Director de Innovación
- Número de empleados en el departamento de innovación
- Presencia de un laboratorio de innovación u otro espacio dedicado
- Número de desarrolladores contratados como parte del personal de planta
- Número de APIs disponibles
- Porcentaje de APIs que son abiertas
- Porcentaje de APIs que se lanzaron en el último año
- Número de asociaciones con *fintechs* u otras *start-ups*

UN VISTAZO RÁPIDO

Los resultados de nuestro estudio indican que las empresas a lo largo de Latinoamérica —incluso las más tradicionales— están entretejiendo la innovación en sus culturas corporativas. Impulsadas por la presión ejercida por parte de *start-ups* disruptivas, las empresas están modificando sus paradigmas para promover la colaboración, la creatividad y la experimentación.

Tal como revelan los resultados de nuestra encuesta, en la medida en que una empresa fomente una cultura colaborativa e integrativa, esto necesariamente determina la imagen innovadora que dicha empresa presenta al mercado. Por ello, promover e impulsar la innovación se ha convertido en un estándar industrial.

Aquellas empresas que están más sólidamente comprometidas con la innovación están realmente transformando toda su mentalidad corporativa. Tal como lo explica una empresa brasileña de productos cosméticos: “Nuestro laboratorio de innovación es mucho más que una incubadora

o un acelerador. Va más allá del espacio físico; se creó para generar un cambio en nuestra mentalidad, de una mentalidad manufacturera a la de una start-up ágil”.

Por supuesto, esto varía considerablemente según el segmento e industria. El análisis sugiere que los *marketplaces* nativos digitales obtienen las calificaciones más altas en cultura interna de innovación, seguidos por las instituciones financieras. Aquellas empresas que obtienen las calificaciones más bajas son comercios físicos tradicionales que han tenido dificultades para alterar sus procesos cotidianos.

“Nuestro laboratorio de innovación es mucho más que una incubadora o un acelerador. Va más allá del espacio físico; se creó para generar un cambio en nuestra mentalidad de una mentalidad manufacturera a la de una empresa emergente ágil”. —Una empresa brasileña de productos cosméticos

A continuación se describen los indicadores clave que definen el soporte interno para la innovación dentro de las empresas que se incluyeron en nuestra encuesta. Las empresas más innovadoras han adoptado diversas mejores prácticas:

- Creación de equipos y espacios físicos explícitos para promover la innovación
- Infusión de la innovación a la cultura empresarial a través de estructuras corporativas horizontales
- Adopción del uso de APIs
- Trabajo intensivo con *start-ups*

ABORDAJE PARA ADOPTAR LA INNOVACIÓN

Las transformaciones organizacionales deben comenzar con una estructura interna y un marco cultural que apoye la innovación, además de destinar recursos dedicados para apoyar la generación de ideas y la creación de prototipos. Y los resultados de la encuesta revelan que las empresas de América Latina están ansiosas por comenzar: un total del 95% de las instituciones financieras y comercios han integrado a su estructura corporativa las precondiciones para la innovación. Sin embargo, tras un análisis más minucioso, se puede ver que el grado de adopción de innovación varía.

Dos modelos distintos emergen de los datos. El primero es un modelo *explícito*, en el que las organizaciones establecen un departamento formal de innovación liderado por un director de innovación u otro cargo similar, así como con espacios dedicados para la innovación en la forma de laboratorios u otras infraestructuras. Entre las empresas más innovadoras de la región, cuatro de cada cinco han optado por este abordaje. Un ejemplo de las principales empresas de esta categoría es el laboratorio de Banco do Brasil, el cual cuenta con instalaciones tanto en Brasilia como en Silicon Valley, lo que posibilita un entorno de colaboración en toda la organización, así como acceso a la tecnología de vanguardia.

Entre las instituciones financieras existe una fuerte tendencia hacia el modelo explícito, lo que se demuestra por el hecho de que la mayoría ya cuentan con laboratorios o equipos dedicados a la innovación. Estos grupos apoyan la experimentación con nuevas formas de pago, el uso de datos biométricos, el *blockchain* (cadenas de bloques), las asociaciones con *start-ups* y más. Sin embargo, la desventaja del enfoque explícito es que puede generar un vacío que aisle los avances en un solo departamento. Si las innovaciones no se gestionan adecuadamente, pueden quedarse aisladas, con poco efecto en el resto de la organización.

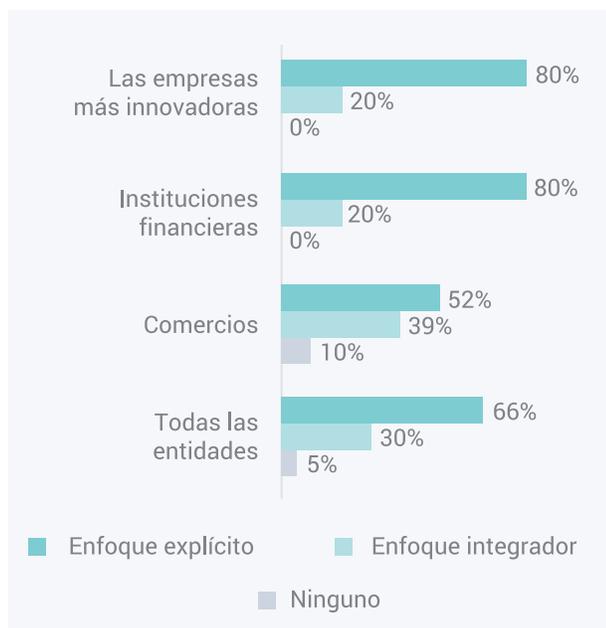
El segundo abordaje se caracteriza por un modelo *integrador*: la innovación no se limita a un departamento en particular, sino que se incorpora a las áreas clave de la empresa como las de productos, estrategia, tecnología, tecnología informática (TI) y transformación digital.

“Todas nuestras oficinas tienen el objetivo de facilitar la innovación. Son espacios diseñados con el propósito de ser compartidos y equipados con toda nuestra tecnología disponible. Pretendemos crear un espíritu de colaboración”. –Un comercio digital líder

La innovación se incluye como una función básica en la descripción del puesto de muchos empleados. En lugar de un laboratorio de innovación, las empresas que adoptan el método integrador han creado oficinas y pisos abiertos y espacios comunes para alentar y facilitar la colaboración entre los departamentos.

Los comercios tradicionales en general han sido un poco más lentos para incorporar la innovación, frenados por minoristas físicos tradicionales que se muestran renuentes a digitalizar los procesos que han demostrado ser confiables en el pasado. Sin embargo, el método integrador de innovación prevalece entre los comercios digitales nativos: los equipos están estructurados horizontalmente en vez de verticalmente. Se fomenta la colaboración y la ideación entre equipos. Con este modelo, la innovación tiene un mayor potencial para integrarse en profundidad en la cultura y en los procesos cotidianos de la empresa.

FIGURA N°1: MODELOS DE INNOVACIÓN ADOPTADOS POR LOS ENCUESTADOS, % DE ENTIDADES



A primera vista, estas cifras parecen indicar un surgimiento importante de la innovación en América Latina. Pero cabe destacar que, entre los encuestados, sólo un 3% de los empleados operativos se dedican a la innovación, y este número rara vez supera el 5%, incluso entre las entidades con mejores calificaciones. Sin embargo, hay excepciones, a saber, las empresas nativas digitales y las *start-ups* que “llevan la innovación en su ADN” y que han integrado la innovación a su cultura desde el inicio. En estos casos, del 80% al 100% de los empleados participan activamente en la innovación colaborativa. Rappi, Cabify y MercadoPago son ejemplos destacados de este espíritu pionero.

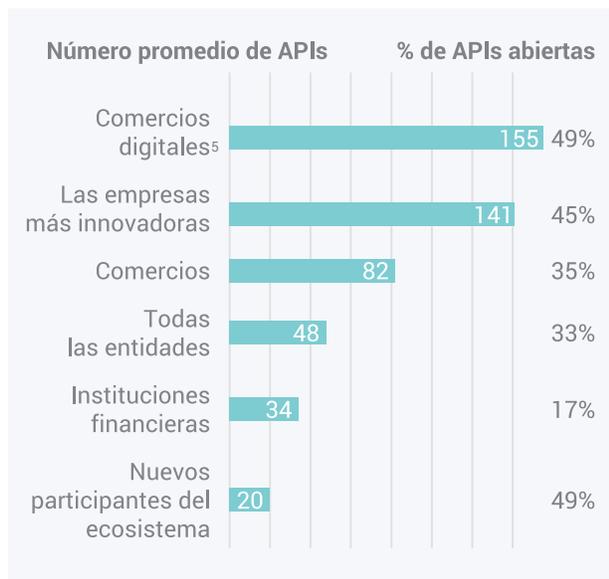
COLABORACIÓN CON EL ECOSISTEMA MÁS AMPLIO

Los datos revelan que la colaboración y las asociaciones son precondiciones necesarias para la verdadera innovación. El intercambio de datos a través de las APIs y la integración entre socios y clientes apoya el desarrollo de productos inventivos y fomenta la transparencia. Las asociaciones con *start-ups*, las colaboraciones con universidades y la incubación y aceleración de emprendedores ayudan a las empresas a aprovechar el conocimiento y la experiencia en ámbitos distintos a sus capacidades básicas.

Una gran cantidad de APIs está altamente correlacionada con una fuerte innovación. De manera reveladora, los resultados de la encuesta de AMI revelan que las 20 principales empresas más innovadoras tienen la impactante cantidad de 141 APIs en promedio, el 45% de las cuales son APIs abiertas. El promedio regional está muy por debajo de esta cifra, con tan sólo 48 APIs, el 33% de las cuales son abiertas. Mientras que las instituciones financieras tienden a obtener buenas calificaciones en otros parámetros que miden el apoyo interno para la innovación, en esta área muestran un desempeño deficiente, lo que refleja la reticencia de los bancos a abrir sus datos a terceros y especialmente a avanzar hacia un entorno de banca abierta.

Al otro extremo de este espectro se encuentran los comercios digitales. Esta categoría incluye particularmente a los *marketplaces* que dependen de las APIs para lograr una perfecta integración con los vendedores que utilizan sus plataformas, métodos de pago y proveedores de logística. En nuestra muestra, casi todos los comercios electrónicos que cuentan con una mentalidad de *start-up* han adoptado un método basado en APIs.

FIGURA N°2: USO DE APIs



El grado en el que las empresas colaboran con *start-ups* y otros participantes de la industria es igual de fundamental para la innovación exitosa. A diferencia de las APIs, las instituciones financieras sobresalen en esta área: cuentan con un promedio de nueve asociaciones con *fintechs* por entidad.

Los comercios muestran un rezago en este ámbito, con un promedio de cinco asociaciones, mientras que la muestra de empresas más innovadoras de la región ostentan la abundante cantidad de 15 asociaciones en promedio.

Las principales instituciones financieras de América Latina cuentan con programas para conectarse con *start-ups*, empresarios y universidades. Al patrocinar *hackathons* y talleres intensivos, y al unirse a comunidades de tecnología financiera (los ejemplos más importantes entre empresas de esta categoría incluyen a BBVA Bancomer en México y Banco do Brasil), las instituciones financieras a menudo encuentran soluciones únicas para mejorar sus procesos internos y ofrecer mejores productos y servicios. Entre las soluciones más comunes basadas en asociaciones con *start-ups* se encuentran las soluciones alternativas de calificación crediticia, tecnologías para el procesamiento de pagos, detección de fraudes, inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático. Entre adquirentes como

⁵ Definidos como comercios para quienes el comercio electrónico constituye la mayor parte de sus ventas, aunque también puedan tener comercios físicos.

VisaNet (Perú), es una práctica común asociarse con *start-ups* para promover la aceptación de tarjetas entre los comercios más pequeños.

“Valoramos a nuestras asociaciones con las *start-ups* porque ellas nos ayudan a entregar nuevos productos a nuestros clientes. También nos proporcionan servicios que mejoran nuestras operaciones internas”. —Institución financiera chilena

Debido a su manera práctica de abordar las asociaciones, las instituciones financieras frecuentemente incuban *start-ups*, invierten en ellas o incluso las adquieren directamente. Por contraste, los comercios a menudo contratan los servicios de una *start-up* en lugar de invertir directamente en ella, a fin de aprovechar sus servicios para mejorar la eficiencia operativa, eliminar algún punto problemático o mejorar la experiencia del cliente en general. Además de la detección de fraudes y la inteligencia artificial, las asociaciones entre comercios y *start-ups* tienden a centrarse en gran medida en la logística y en el cumplimiento.

FIGURA N°3: ASOCIACIONES CON *START-UPS*, POR TIPO DE ENTIDAD

Tipo de entidad	Número promedio de asociaciones con <i>start-ups</i>
Las empresas más innovadoras	15
Instituciones financieras	9
Comercios	5

Desarrollar el apoyo interno para la innovación es el primer paso para convertirse en una entidad innovadora y salir del *statu quo*. Dedicar recursos a la experimentación en forma de presupuesto, personal e infraestructura, habilitar mecanismos para la integración con socios a través de APIs y depender de la experiencia de las *start-ups* disruptivas son componentes necesarios para construir una empresa innovadora. Estos elementos permiten a las empresas no sólo ofrecer nuevas innovaciones al mercado, sino también reaccionar con mucha mayor rapidez a las dinámicas cambiantes de la industria. Varias empresas en América Latina han dado estos primeros pasos y, como resultado, han aventajado a sus competidores.



Ejecución

Indicadores clave que miden la *ejecución*

- Número de pruebas de concepto desarrolladas en los últimos tres años
- Porcentaje de pruebas de concepto que se lanzan con éxito
- Tiempo de salida al mercado desde la ideación hasta el despliegue

UN VISTAZO RÁPIDO

Además de una cultura innovadora, las empresas de vanguardia tienen una trayectoria de ejecución exitosa, demostrando su ingenio a través del rápido desarrollo y despliegue de funcionalidades, productos y nuevos servicios. Las empresas más innovadoras de nuestra encuesta sirven como evidencia definitiva de la veracidad de esta hipótesis, con un desempeño sobresaliente en el desarrollo de pruebas de concepto, su lanzamiento y la velocidad de despliegue.

DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE PRUEBAS DE CONCEPTO

Los resultados de la encuesta revelan una historia convincente. En los últimos tres años, las empresas más innovadoras de nuestro estudio desarrollaron casi tres veces la cantidad de pruebas de concepto relacionadas con pagos en comparación con el promedio regional. Entre las más innovadoras, en promedio, el 65% de estas pruebas de concepto se hicieron operativas, en comparación con el promedio general del 55%. Y el tiempo de lanzamiento al mercado también fue más corto: 4.9 meses en promedio comparado con el promedio regional de 6.5 meses. Entre las empresas de más rápida ejecución se encuentra Rappi, la cual reporta que sus pruebas de concepto se lanzan mensualmente; los lanzamientos más recientes incluyen Rappi Prime, RappiPay, una tarjeta de crédito Visa de marca compartida, códigos QR y la incorporación ininterrumpida de socios comerciales.

FIGURA N°4: DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES EN EJECUCIÓN

	Pruebas de concepto relacionadas con pagos desarrolladas en los últimos tres años	% de pruebas que se pusieron en operación	Tiempo promedio de salida al mercado (en meses)
Las más innovadoras	67	65%	4.9
Digitales nativas ⁶	47	62%	4.8
Promedio regional	20	55%	6.5
Instituciones financieras	17	51%	8
Comercios	20	60%	6
Nuevos participantes	22	56%	5

Tipos de entidades: ■ Líderes en términos globales ■ Más activas ■ Más eficaces ■ Más ágiles

Los datos revelan que los nuevos participantes del ecosistema –en su mayoría *startups*– tienen el mejor historial de ejecución entre los tres segmentos. Un ejemplo excelente es dLocal, un procesador de pagos transfronterizos que ha lanzado más de 100 servicios y capacidades nuevas en los últimos tres años, incluidas conexiones a los adquirentes locales y métodos de pago, enrutamiento dinámico de transacciones, generación de *boletos bancários* móviles,⁷ funciones avanzadas de pago y liquidaciones. Con equipos pequeños y grandes ambiciones, las nuevas empresas como dLocal son las más activas en términos de producción de pruebas de concepto y las más rápidas en llevarlas al mercado.

En comparación con el promedio regional, las entidades más innovadoras de nuestro estudio desarrollaron casi 3 veces la cantidad de pruebas de concepto respecto a los pagos. Lanzaron un 10% más de sus pruebas de concepto que el promedio regional y desarrollaron dichas pruebas más rápidamente: en 4.9 meses frente al promedio regional de 6.5 meses.

Junto con el Banco Itaú, otras instituciones financieras que tienen un buen desempeño en ejecución incluyen Nubank (Brasil), Banregio (México) y Bancolombia (Colombia). Entre los adquirentes, Credibanco (Colombia) y VisaNet (Perú) son los líderes en ejecución. Sin embargo, en general, las instituciones financieras en su conjunto se han quedado rezagadas tras los comercios y *start-ups*. Con los sistemas tradicionales que tienen implementados, mantenerse a la par de las nuevas empresas en términos de velocidad de ejecución puede ser un gran reto.

Este hecho parece chocar con la excelencia que demuestran las instituciones financieras en términos de *apoyo interno para la innovación*, donde los emisores y los adquirentes lideran la región. Pero esta aparente contradicción subraya una realidad importante: si bien es cierto que abrir un laboratorio de innovación y contratar a un equipo dedicado son precondiciones necesarias, la verdadera innovación no puede darse en un vacío. Una ejecución agresiva es tan esencial como una planeación cuidadosa. Por lo general, las empresas nativas digitales son las que presentan el mejor desempeño en esta categoría.

⁶ Estas son empresas “digitales de nacimiento”, lo cual significa que se lanzaron al mercado con un modelo solamente digital, sin presencia física alguna.

⁷ El *boleto bancário* –una forma de pago popular en Brasil– es una factura electrónica que se puede pagar por Internet o en efectivo en sucursales bancarias y agentes afiliados como supermercados.



Uso de nuevas tecnologías

Indicadores clave que miden el *uso de nuevas tecnologías*

1. Uso de tecnologías líderes de la industria, incluidas, entre otras:

- *Data analytics*
- Inteligencia artificial
- Aprendizaje automático
- *Chatbots*
- *Blockchain* (cadenas de bloques)
- Datos biométricos
- Billeteras digitales
- Códigos QR
- Tokenización
- Tarjeta en archivo (*card on file*)
- Tecnología sin contacto/de comunicación de campo cercano (NFC)
- Internet de las cosas (IoT)
- Capacidades omnicanal

2. Penetración de comercio electrónico y comercio móvil

UN VISTAZO RÁPIDO

El tercer componente de la innovación es el uso de tecnología. Para este fin, nos propusimos descubrir qué tan bien y hasta qué grado las empresas latinoamericanas han implementado las tecnologías más avanzadas en sus respectivas industrias: inteligencia artificial (IA), aprendizaje automático, *blockchain*, *chatbots*, billeteras digitales, datos biométricos y tokenización, sólo por mencionar algunas.

Los niveles de adopción varían. Mientras cuatro de cada cinco de las empresas más innovadoras ya utilizan la IA y el aprendizaje automático, sólo un poco más de la mitad (53%) de todas las empresas encuestadas lo hacen. Los comercios que fomentan la digitalización –como Despegar.com, Cabify, Viajes Éxito y Netshoes– realizan el 80% en promedio de sus ventas en línea, pero esta cifra apenas llega al 7% para los

comercios físicos tradicionales⁸. Y mientras los comercios electrónicos realizan el 26% en promedio de sus ventas a través de dispositivos móviles, el 32% de todos los comercios encuestados aún no cuentan con una aplicación móvil.

La mayoría de las empresas comparten el mismo objetivo en la adopción de nuevas tecnologías. Las empresas se están centrando cada vez más en el cliente y están aprovechando la tecnología con el consumidor final en mente. Sus objetivos incluyen: disminuir la fricción en el proceso de compra, brindar una experiencia en línea más intuitiva para el usuario, ofrecer una mayor personalización, maximizar la flexibilidad y las opciones que se ponen a disposición del consumidor, así como crear experiencias memorables que deleiten e inspiren. Las empresas que logran el mejor desempeño en estas áreas también son las que tienen la mayor probabilidad de hacer crecer la lealtad de los clientes y debilitar a la competencia.

En la siguiente sección se revisará la forma en que las empresas más innovadoras de la región están incorporando la tecnología para transformar la experiencia de sus clientes.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

Los resultados de la encuesta revelan que en los niveles máximos, la adopción de nuevas tecnologías por parte de las instituciones financieras es, en gran medida, experimental. Si bien lideran la región en el uso de analítica de datos, inteligencia artificial, aprendizaje automático, *chatbots* y *blockchain*, la mayoría simplemente están en las fases exploratorias de desarrollo. Sin embargo, los bancos al mismo tiempo tienen acceso a cantidades masivas de datos valiosos sobre los consumidores que quieren aprovechar. Así pues, muchas instituciones financieras se encuentran en las etapas iniciales de captura, segmentación y análisis de estos datos para dar rienda suelta a su enorme potencial.

Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático

El 50% de las instituciones financieras utilizan IA y aprendizaje automático.

Aunque la IA sigue siendo una tecnología muy joven, las principales instituciones financieras ya están explorando activamente sus capacidades. Los casos de uso incluyen el monitoreo de sucursales para fines de seguridad mediante la captura de los movimientos de los clientes y la detección de comportamientos erráticos. También se emplea en centros de llamadas y en *chatbots* para mejorar el servicio al cliente. Asimismo, los bancos están explorando la capacidad de la IA para usarla en el área de banca de inversión para el cálculo de márgenes y la asignación de capital.

El aprendizaje automático se encuentra en una fase aún más experimental. Muchos bancos de América Latina luchan por mejorar su experiencia de usuario y se centran más en los productos que en los clientes. Esto se convierte en un problema cuando los competidores digitales atraen a los clientes con interfaces de usuario sobresalientes, especialmente a través de dispositivos móviles. Por lo tanto, gran parte del aprendizaje automático se está evaluando en pruebas piloto para entender e interactuar mejor con los clientes del banco. También se utiliza esta tecnología para administrar las plataformas de administración de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management* o CRM) y disminuir el fraude.

⁸ Esta cifra incluye a comercios con comercios físicos tradicionales que sólo venden en línea; excluye a comercios con comercios físicos tradicionales que no realizan ventas por Internet.

Blockchain

El 13% de las instituciones financieras utilizan blockchain.

El *blockchain* se encuentra en fases muy tempranas y sólo el 8% de las empresas encuestadas lo utilizan. Aquellas empresas que utilizan el *blockchain* se ubican casi exclusivamente en Brasil y las instituciones financieras son las que lideran el campo en este ámbito. Los usos de *blockchain* varían muchísimo, desde la realización de transferencias internacionales de dinero, los proyectos de ciberseguridad o contratos inteligentes hasta aumentar las capacidades de mercado para las plataformas de comercio electrónico. La mayoría de las empresas latinoamericanas no entienden el *blockchain* ni cómo puede beneficiar a su negocio. Por ende, sólo aquellas que están dispuestas a invertir recursos en aprender y experimentar están avanzando el camino.

Billeteras digitales

El 17% de los emisores han creado su propia billetera digital.

La mayoría de los emisores están experimentando con billeteras digitales. Muchos han creado sus propias billeteras, casi todas son de circuito cerrado y sólo disponibles para los titulares de tarjetas del propio banco. Dichos productos habilitan los pagos móviles a través de NFC, códigos QR o códigos de acceso, facilitan los pagos de comercio electrónico o permiten que los clientes cancelen o desactiven tarjetas de crédito y débito. Un porcentaje más alto (22%) se ha integrado con billeteras de terceros, principalmente con Samsung Pay en Brasil y México. Dado que estos productos son nuevos, la mayoría se han lanzado en los últimos dos años y los niveles de captación por parte de los consumidores aún son bajos. Por su parte, los bancos están estudiando la propuesta de valor de las billeteras digitales, así como sus posibles casos de uso. En su conjunto, los emisores latinoamericanos encuestados apenas están en las etapas iniciales del proceso de habilitación de pagos móviles.

Datos biométricos

El 39% de los emisores utilizan datos biométricos.

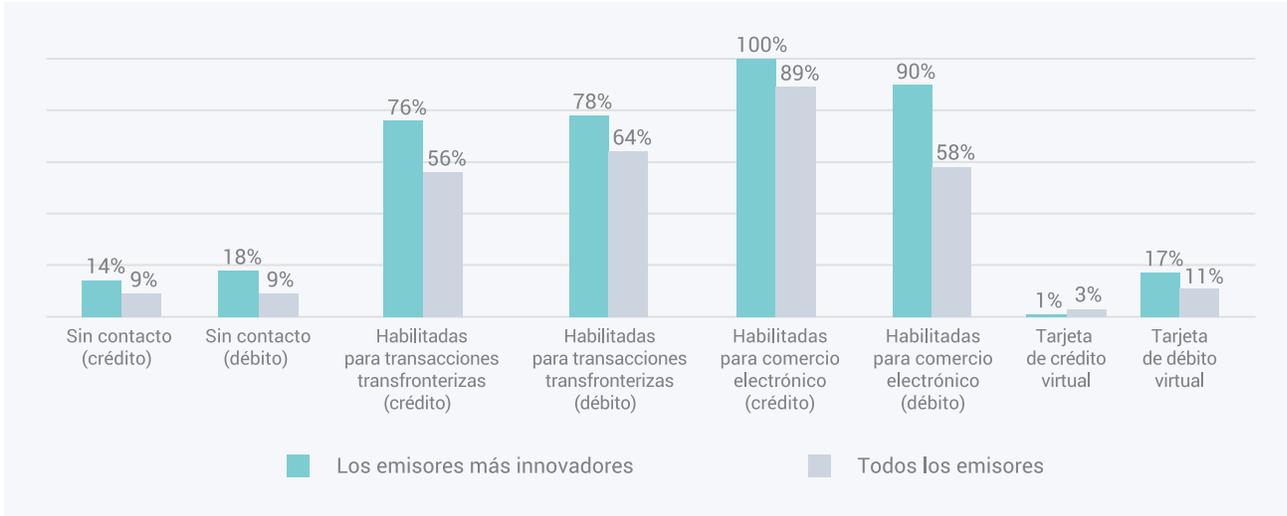
El caso más claro del uso de datos biométricos en bancos es en los cajeros automáticos, donde se utiliza la huella digital para autenticar la identidad del usuario. Los bancos brasileños encuestados van a la delantera en esta área: Banco do Brasil habilitó la lectura de huellas dactilares en sus cajeros automáticos en 2013. Los emisores más innovadores están compilando bases de datos de usuarios para el reconocimiento facial... y efectivamente les están “enseñando” a sus plataformas de inteligencia artificial a leer las caras de las personas. Otros bancos –como el Banco Bradesco de Brasil– han implementado la autenticación mediante las venas de la palma de la mano para el acceso a cajeros automáticos sin tener que usar un número de identificación personal.

Carteras de tarjetas

Los emisores de tarjetas han logrado avances importantes en la actualización de la tecnología de su cartera de tarjetas. Un indicador clave de innovación es el grado en el cual los emisores han ido mejorando su cartera de tarjetas de débito. El uso para el comercio electrónico y las transacciones transfronterizas a menudo está restringido debido a cuestiones de fraude. Dado que las tarjetas de débito son más accesibles que las tarjetas de crédito, al mejorar la cartera de tarjetas de débito, aumenta el acceso de la población general a los pagos electrónicos.

Los emisores de tarjetas más innovadores habilitan un 90%, en promedio, de su cartera de tarjetas de débito para el uso en el comercio electrónico, en comparación con un 58% de la muestra total. Muchos emisores temen la posibilidad de que se produzca un fraude generalizado con tarjetas de débito, ya que los fondos a los que se accede a través de tarjetas de débito representan el saldo real del titular de la tarjeta (a diferencia de las tarjetas de crédito, que representan fondos prestados). Por lo tanto, los bancos tradicionales se han mostrado reacios a incluir un código CVV en las tarjetas de débito para permitir transacciones de comercio electrónico. En la mayoría de los mercados (con la

FIGURA N°5: INNOVACIÓN EN LAS CARTERAS DE TARJETAS DE LOS EMISORES ENCUESTADOS



excepción de México), las tarjetas de débito se han quedado muy rezagadas frente a las tarjetas de crédito en cuanto al volumen total de transacciones de comercio electrónico que acaparan.

Esta es una tendencia importante. Después de todo, el *e-commerce* no sólo se refiere al comercio minorista tradicional que se realiza por Internet. El término abarca una amplia gama de productos y servicios que incluyen servicios innovadores como Uber y Netflix, así como otras compras dentro de aplicaciones y por suscripción, muchas de las cuales son plataformas que funcionan bajo el esquema de tarjeta en archivo (*card on file*). Los emisores que permiten que sus titulares de tarjetas de débito accedan a dichas plataformas son los que tienen la mejor oportunidad de convertirse en la primera elección de los clientes para compras con estos tipos de comercios y, dado que son los emisores de “la tarjeta en archivo”, es difícil que otras tarjetas le quiten el lugar que ocupan. A medida que el número de aplicaciones crezca en América Latina, los emisores que permiten que los titulares de tarjetas de débito participen en el comercio *online* tendrán una clara ventaja frente a la competencia.

De forma similar, los emisores más innovadores están migrando sus carteras de tarjetas (de débito y crédito) hacia tarjetas sin contacto (*contactless*). La tecnología sin contacto –cuya mejor aplicación de uso corresponde a las transacciones cotidianas de bajo monto– es ideal para las tarjetas de débito; en América Latina, las tarjetas de crédito se utilizan con mayor frecuencia para las compras de alto importe que requieren financiamiento, mientras que las tarjetas de débito se utilizan para compras diarias de bajo costo. Por lo tanto, los emisores que priorizan las tarjetas de débito para la migración a la tecnología *contactless* tienen la mayor oportunidad de lograr un alto uso de esta tecnología entre sus titulares de tarjetas. Una vez más, los emisores innovadores tienen la mirada clavada en promover los pagos electrónicos entre una población que está acostumbrada a usar dinero en efectivo.

Adquirientes

Entre los siete adquirentes que se incluyeron en el estudio, las transacciones sin tarjeta presente representan una tercera parte del volumen total de las transacciones realizadas con tarjeta. Esto se ha logrado a través de mejoras en la experiencia de comercio electrónico: el 100% de los participantes permiten pagos recurrentes y el 71% ofrecen pagos con

un solo clic (*one-click checkout*). Los adquirentes han ido mejorando continuamente el canal de comercio digital mediante la inversión en mejores herramientas contra el fraude y en la integración con billeteras digitales para el comercio electrónico.

Además, los adquirentes se están integrando con agregadores de comercios para ampliar la aceptación de tarjetas en el mundo físico, lo que ha dado como resultado el florecimiento de puntos de venta (o POS) móviles. Los agregadores como PayClip y Bill Pocket en México, PagSeguro en Brasil y VendeMás en Perú son sólo algunas de las *start-ups* con las que se han asociado los adquirentes para atender a los comercios más pequeños. En este sentido, los adquirentes han ido actualizando sus inventarios tradicionales de POS para incluir lo último en tecnología para transacciones con tarjeta presente, es decir, la tecnología sin contacto. Hoy en día, el 68% de las terminales POS pertenecientes a los adquirentes innovadores incluidos en este estudio están habilitadas para las transacciones sin contacto.

Pese a estos esfuerzos, todavía queda muchísimo por hacer; al día de hoy, los dispositivos POS móviles (mPOS) activos representan el 6% del inventario total de terminales POS y sólo un 4% del volumen; y las tarjetas sin contacto representan sólo un 5% del volumen de transacciones hechas con la tarjeta presente. A medida que crezca la inversión en estas tecnologías y el conocimiento de las mismas, también aumentará su uso y penetración en términos de volumen.

COMERCIOS

La adopción de tecnología por parte de los comercios es más variada que la de sus instituciones financieras homólogas. Muchos supermercados e hipermercados se encuentran en las etapas tempranas de digitalización: el 41% de los comercios físicos participantes no cuentan con una aplicación móvil y muchos no venden en línea. Con respecto a los 17 comercios físicos incluidos en el estudio, sólo el 7% de sus ventas totales se realizan en línea, en comparación con el 40% para todos los comercios de la muestra y con más de la mitad (53%) para los comercios más innovadores. Tan sólo en el último año, la amenaza del comercio electrónico se ha convertido en una realidad para los supermercados. Ahora, estos comercios físicos nativos –que han dependido durante décadas de los procesos manuales– están corriendo apurados para recuperar el tiempo perdido en un entorno cada vez más digital.

En el otro extremo de este espectro se encuentran los comercios nativos digitales, incluidos Despegar.com, Easy Taxi, Rappi, Amazon y Netshoes. El estudio revela que estas empresas están muy por delante de sus competidores tradicionales en cuanto a la adopción de tecnología, dado que estas empresas han invertido cantidades considerables de recursos en aprendizaje automático e IA para mejorar la experiencia en línea, disminuir el fraude, optimizar el cumplimiento e impulsar una mejor implicación por parte de los clientes. Las aerolíneas incluso están aprovechando la analítica de datos para optimizar el uso de combustible en los aviones.

FIGURA N°6: USO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO POR PARTE DE COMERCIOS



Los programas de lealtad de las empresas nativas digitales están evolucionando igual de rápido. En lugar de los esquemas tradicionales de compras por puntos, estos comercios están tendiendo hacia un modelo de suscripción o membresía muy semejante a Amazon Prime. Esos modelos impulsan la lealtad a la vez que sientan las bases para la expansión hacia otros segmentos de mercado. La membresía Prime de Rappi da acceso a los usuarios a entregas ilimitadas gratuitas por una tarifa mensual fija. También prepara a los usuarios para la adopción de RappiPay, la billetera digital recién lanzada de la empresa que permite hacer pagos entre particulares (P2P). Los pagos de comercios están posicionados para seguir estos mismos pasos muy pronto.

Los comercios con comercios físicos más innovadores se están reinventando en una infinidad de maneras, a menudo centradas en brindar experiencias memorables en sus tiendas. Magazine Luiza –una importante comercializadora y *marketplace* en Brasil– ha eliminado las filas en sus tiendas al darles terminales POS inalámbricas a todos sus vendedores para que los clientes puedan pagar sus artículos en cualquier lugar de la tienda. El concepto de tienda de Ponto Frio –un minorista brasileño especializado en electrodomésticos y electrónica– utiliza la tecnología 4D para ofrecer una experiencia multisensorial que va más allá de lo común al emplear técnicas como despedir un aroma a ropa limpia en la sección de electrodomésticos. OfficeMax está explorando la idea de incorporar espacios de trabajo conjunto (*co-working*) en sus tiendas. Varios comercios de la región están desarrollando tecnología de escaneo y pago (*scan & go*) que permite que los clientes escaneen y paguen sus propios artículos con el uso de un dispositivo móvil, y así evitar las filas por completo. En general, los comercios buscan eliminar la fricción en el punto de venta, brindar flexibilidad a través de la habilitación omnicanal y ofrecer experiencias al cliente que sean emocionalmente satisfactorias en lugar de meramente transaccionales.

Con respecto a tecnologías específicas, también se pueden observar otras tendencias:

Omnicanal

El 76% de los comercios con presencia en comercios físicos permiten el cumplimiento omnicanal.

Muchos de los principales comercios latinoamericanos están enfocados en implementar soluciones omnicanal que permitan que los clientes compren, paguen y recojan sus compras a través de cualquier canal y con cualquier forma de pago. Un excelente ejemplo de este fenómeno es Via Varejo (Ponto Frio) en Brasil, que ha creado puntos de recogida para compras en línea en casilleros habilitados con códigos QR ubicados en gasolineras, tiendas Ponto Frio y oficinas de correos. Los comercios están desarrollando sus capacidades de IA y aprendizaje automático para administrar de mejor forma estos sistemas y las dificultades relativas al inventario que los acompañan.

Incluso los comercios con comercios físicos que no tienen presencia en el *e-commerce* están buscando formas de participar en el área de ventas multicanal. En México, Oxxo acepta compras en comercio electrónico que se pagan en efectivo en las tiendas Oxxo, así como entrega y recogida de artículos comprados *online*, con lo cual ha logrado insertarse exitosamente en la cadena de valor del comercio electrónico. Otros comercios se están integrando con aplicaciones como Rappi y Glovo, en una estrategia inteligente pues les permite tener una presencia en línea sin necesidad de hacer fuertes inversiones en infraestructura.

Billeteras digitales

El 35% acepta billeteras digitales para pagos en tienda
El 43% acepta billeteras digitales para transacciones de comercio electrónico

A la mayoría de los comercios les gustaría que los consumidores los consideraran innovadores y vanguardistas. Por lo tanto, no sorprende que haya aumentado la aceptación de pagos móviles con billeteras digitales para compras en tiendas en toda América Latina, incluso para productos como Samsung Pay, Apple Pay o BBVA Wallet.

Sin embargo, donde más se necesitan las billeteras digitales en el comercio electrónico y el comercio móvil es para evitar el tedio de tener que ingresar las credenciales de pago en aplicaciones móviles o sitios *web* responsivos. Por esta única razón, MercadoPago, PayPal y otras billeteras que utilizan el esquema de tarjeta en archivo han logrado obtener una cuota considerable del mercado de comercio electrónico de la región.

Los comercios más avanzados de la región están creando sus propios productos de billetera en lugar de depender de un tercero. Dichos productos pueden mejorar drásticamente la comodidad del cliente, como es el caso de RappiPay, donde las credenciales para pagos con tarjeta se guardan automáticamente en la aplicación para que puedan usarse en cualquier momento. Otros están ampliando el acceso a los pagos electrónicos para la población subbancarizada. El principal ejemplo de esto es Amazon Cash, una billetera digital que permite que los clientes recarguen su cuenta de Amazon con dinero en efectivo en tiendas afiliadas para luego usar los fondos en Amazon.com en México.

Capacidades de *marketplace*

Una de las tendencias más destacadas entre los comercios de América Latina es la rápida evolución hacia un modelo de *marketplace* (supermercado digital). MercadoLibre y Despegar.com fueron los primeros jugadores en arrasar en América Latina y, en consonancia con las tendencias globales, este impulso no ha hecho más que acelerarse en los últimos cinco años. Desde el surgimiento de poderosos *marketplaces* como Netshoes en Brasil hasta la llegada a la región de los gigantes de Internet como Uber, Airbnb y Amazon —así como el surgimiento de aplicaciones locales de la economía *gig* o economía de pequeños trabajos— los *marketplaces* están desafiando agresivamente las premisas fundamentales del comercio latinoamericano. El 95% de los encuestados informaron que cuentan con un modelo de *marketplace*, o bien, que están desarrollando capacidades de *marketplace*. El patrón es claro: las empresas con un modelo de *marketplace* no sólo están invadiendo el comercio latinoamericano, sino que los comercios tradicionales también se están moviendo, aunque con renuencia, en la misma dirección.

En México, Walmart comenzó a habilitar a otros vendedores para el comercio electrónico en 2017, en un esfuerzo por competir con Amazon. En 2018, para reforzar su negocio de comestibles, adquirió la aplicación chilena llamada Cornershop para la entrega de supermercado a domicilio. Ese mismo año, Falabella —la principal tienda departamental de Chile— adquirió Linio, un *marketplace*. Y muchos otros comercios físicos están siguiendo los pasos de estos líderes: el 35% de los comercios encuestados son *marketplaces* puros, el 29% son *marketplaces* parciales, que han dedicado una parte de sus sitios *web* a vendedores externos, y un 26% más están desarrollando capacidades de *marketplace*.

El modelo de *marketplace* es innovador porque está inherentemente basado en la tecnología, lo que permite a las empresas cosechar los beneficios del comercio sin tener que hacer nada del trabajo oneroso, como contar con mercancía. Si bien Amazon es propietario de, por ejemplo, activos físicos relacionados con la logística, otros *marketplaces* como Uber eliminan esa necesidad al brindar una plataforma en la que contratistas independientes venden sus servicios. Y *marketplaces* como Rappi y Cornershop llevan esto todavía un paso más allá. No son propietarios de la infraestructura de logística (los vehículos son propiedad de los repartidores) ni de los productos que se entregan. Funcionan como una plataforma tanto para que las personas presten sus servicios de entrega como para que las empresas locales vendan sus productos.

Nuevos jugadores del ecosistema

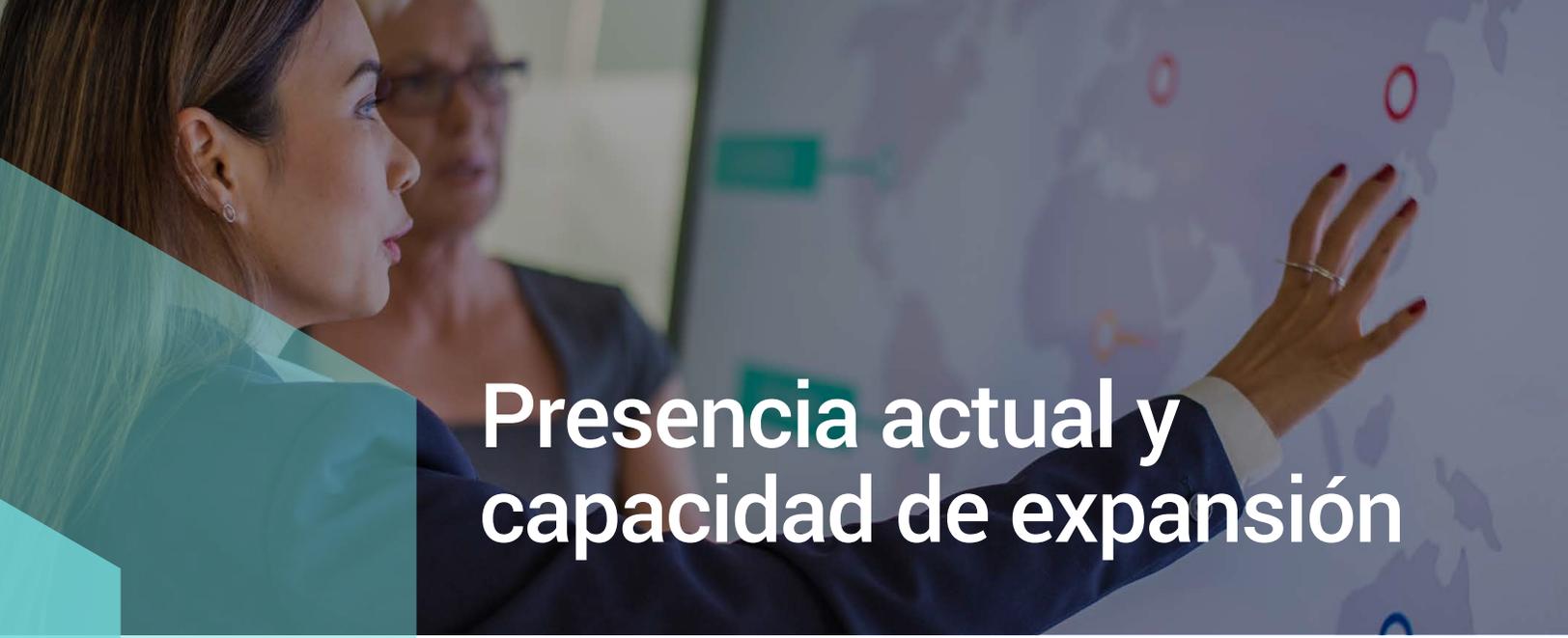
Por definición, los nuevos participantes del ecosistema —entre ellos agregadores, facilitadores de pagos y *start-ups*— están basados en la tecnología. Sus plataformas los colocan en una posición ideal para atender a nuevos grupos de consumidores y a comercios no tradicionales, así como para integrarse con diversas instituciones financieras y formas de pago.

Casi dos terceras partes de los nuevos participantes del ecosistema (63%) incluidos en la muestra de AMI utilizan IA y aprendizaje automático, en comparación con el 50% de las instituciones financieras y el 48% de los comercios en general. El uso que hacen de estas herramientas también tiende a ser más avanzado

y más fundamental para sus procesos diarios, en lugar de un experimento o un proyecto marginal. A menudo utilizan el aprendizaje automático para fines predictivos como detección de fraudes, evaluación de la capacidad crediticia, predicción del comportamiento de compra en línea y enrutamiento automatizado de transacciones para obtener tasas óptimas de autorización de pagos.

La simplicidad y la flexibilidad son las fortalezas de los nuevos participantes del ecosistema. Por ejemplo, para muchos facilitadores de pagos que trabajan con comercios electrónicos, el ofrecimiento de una sola API que permita conexiones con múltiples características y formas de pago constituye una ventaja competitiva. La única API de dLocal — plataforma tecnológica de pagos— les da acceso a los comercios a más de 250 formas de pago en toda América Latina. Culqi —una empresa emergente peruana que se centra en la habilitación del comercio electrónico— tiene una API abierta que les da acceso a los comercios a todos sus servicios, los cuales incluyen pagos recurrentes y pagos con un solo clic en tiempo real. Esto posibilita el máximo potencial de expansión tanto para la propia empresa como para sus clientes. Estas y otras empresas se definen por su agilidad y por llenar los vacíos en el ecosistema de pagos existente a través del desarrollo y despliegue de productos responsivos.





Presencia actual y capacidad de expansión

Indicadores clave que miden la *presencia actual y capacidad de expansión*

- Número de descargas de aplicaciones móviles
- Número de usuarios activos de la aplicación
- Número de usuarios únicos en línea
- Base total de clientes

Algo que se observa con demasiada frecuencia es que el tamaño de la empresa está inversamente correlacionado con la innovación, lo que significa que las empresas más grandes, en muchas ocasiones, son las más conservadoras y las que más tardan en adaptarse a las circunstancias cambiantes. Estas empresas suelen tener grandes infraestructuras y gastos hundidos que estancan su capacidad de respuesta. Sin embargo, al mismo tiempo, una base de clientes de gran tamaño también potencia la capacidad de la empresa de escalar. Las empresas más innovadoras incluyen a algunas de las instituciones financieras y comercios más grandes de América Latina, además de empresas pequeñas prometedoras que están creciendo rápidamente.

Otro mejor indicador de la innovación de una empresa es analizar qué tan bien logra trascender las fronteras internacionales. La expansión internacional exige una inmensa flexibilidad y una enorme capacidad para la resolución de problemas: amoldar las preferencias de los clientes, adaptarse a diversos entornos regulatorios, enfrentar niveles fluctuantes de competencia y diferentes estructuras de industria, y

adaptarse a nuevos métodos de pago locales y diferencias en el nivel de preparación del mercado en general. La capacidad de una empresa para exportar con rapidez y éxito indica agilidad, resiliencia y una fuente casi inagotable de creatividad para la resolución de problemas.

En la lista de empresas latinoamericanas de AMI, el número promedio de mercados donde las compañías operan es de apenas 2.9. Entre las empresas más innovadoras, esta cifra aumenta a casi el doble, situándose en 5.4. Como es de esperar, las aerolíneas y las empresas de viajes son las mejores en su clase en esta categoría: LATAM Airlines, Despegar.com y Aeroméxico lideran la región, con presencia en más de 15 mercados cada una.

Las empresas digitales tienen una ventaja inherente para la expansión a nivel internacional, ya que no tienen la necesidad de construir tiendas físicas ni de enviar productos físicos. Para empresas como Cabify, Easy Taxi y MercadoLibre, los consumidores sólo necesitan tener una conexión a Internet para acceder a sus servicios. Esta es otra razón más por la que el modelo de *marketplace* contribuye a la agilidad en general, al crear una plataforma que permite a los locales a comprar y a vender en línea dondequiera que se encuentren.

En cuanto a la expansión, un importante reto que enfrentan las empresas digitales se relaciona con las formas de pago. Para las ventas en línea, las tarjetas de crédito habilitadas para compras internacionales representan menos del 50% del volumen total y el resto lo conforman las tarjetas de crédito para uso exclusivo doméstico, las tarjetas de débito y las formas de pago alternativas. Por lo tanto, para que una empresa pueda llegar con eficacia a la población en un mercado determinado, es necesario que se integre con instituciones financieras locales, lo que a su vez requiere la creación de una entidad legal, además de otros obstáculos burocráticos.

Es aquí es donde han surgido nuevos proveedores de pagos innovadores. Las empresas como Ebanx y dLocal han inventado modelos disruptivos que posibilitan el comercio electrónico transfronterizo con formas de pago locales, con lo que han logrado evitar muchos de los obstáculos antes mencionados. MercadoLibre creó su propia plataforma de pagos —llamada MercadoPago— para facilitar el flujo de pagos en mercados clave. La colaboración con dichas empresas para ampliar la disponibilidad de servicios para los consumidores en toda América Latina será un elemento cada vez más crucial para la innovación.

Como hemos visto en esta sección, los niveles de innovación en América Latina son dispares. Instituciones financieras líderes, algunos comercios selectos tradicionales y los jugadores nativos digitales abren el camino, mientras que otros adoptan la innovación en diversos grados. Las empresas más innovadoras sirven como punto de referencia para que las empresas tradicionales aprendan a ser más innovadoras y conozcan la dirección hacia la cual se dirige la innovación en la región. En la siguiente sección revisaremos el panorama de la innovación en cada uno de los mercados analizados.

El panorama de la innovación por mercado

BRASIL

Con base en los conocimientos adquiridos en este estudio, Brasil se puede considerar como el líder en innovación en América Latina, la sede de ocho de las más innovadoras de la región. Esto se debe, en gran medida, a un floreciente ecosistema de entidades financieras y comercios, incluidas las instituciones financieras más importantes de la región, así como grupos de minoristas de primer nivel mundial. Y en cuanto a las *start-ups*, algunos de los casos de éxito más grandes de la región –incluidos 99 Taxis y Easy Taxi– nacieron y se cultivaron en el fértil territorio brasileño. Otros innovadores brasileños incluyen minoristas como Magazine Luiza, O Boticário, Ponto Frio y Netshoes, así como las instituciones financieras Itaú, Bradesco, Santander, Cielo y Trigg.

Un ecosistema local robusto de pagos ha apoyado y posibilitado la innovación en el sector de pagos. Los reguladores con visión de futuro exigieron que todas las tarjetas fueran interoperables desde hace casi una década, lo que disolvió los monopolios bancarios, fomentó la competencia entre los adquirentes y les abrió las puertas a los agregadores y facilitadores de pagos. Por esta razón, además de su tamaño y otros rasgos atractivos, Brasil fue el primer país latinoamericano en atraer a empresas tecnológicas globales como Netflix, Facebook, Google y Uber. Apple Pay y Samsung Pay se lanzaron primero en Brasil. Por último, el entorno competitivo de pagos de Brasil ha atraído cientos de millones de dólares en capital de riesgo para la inversión en tecnología financiera. Las nuevas empresas brasileñas atrajeron casi el 90% de los \$570 millones de dólares que se invirtieron en

tecnología financiera en 2017, y de los 10 principales negocios con *fintechs* que se firmaron en América Latina en ese año, seis tuvieron lugar en Brasil.⁹

En comparación con otros mercados de la región, las empresas brasileñas son líderes en innovación de alta tecnología. Sus negocios han integrado tecnologías avanzadas como aprendizaje automático, IA y *big data* a sus ADNs a un ritmo mucho más acelerado que en otros países vecinos. Las empresas de tecnología financiera e instituciones financieras brasileñas están comenzando a adoptar *blockchain*, una tecnología que prácticamente se desconoce en otras partes de América Latina. Los bancos y minoristas del país están incursionando en el uso de datos biométricos con un énfasis en el reconocimiento facial, así como en la tokenización, los *chatbots* y otras herramientas vanguardistas de alta tecnología.

Por todos estos motivos, Brasil está posicionado para continuar liderando la región en innovación, abriéndole el camino al resto de América Latina.

MÉXICO

Mientras que Brasil es el líder de la región en alta tecnología, México es el líder en modelos de negocios de innovación, dada su inigualable capacidad para adaptarse a las cambiantes

⁹ Fintech Global. Marzo de 2018. "La inversión en tecnología financiera alcanzó niveles históricos en América Latina, recaudando casi \$600 millones de dólares en 2017". <http://fintech.global/fintech-investment-in-latin-america-reached-record-levels-with-almost-600m-raised-in-2017/>.



condiciones comerciales. Cinco de las empresas más innovadoras de América Latina son mexicanas. Instituciones financieras como BBVA Bancomer, Banregio y HSBC son líderes en tecnología bancaria y de pagos, mientras que comercios como Amazon y Aeroméxico lideran el campo del de *e-commerce*. Oxxo se encuentra entre los principales líderes en innovación en cuanto a comercios físicos, mientras que nuevas empresas como PayClip y Conekta son las campeonas en la comunidad de *fintechs*.

Con una penetración de tarjetas de crédito de tan sólo el 10% de la población¹⁰, muchos consumidores mexicanos siguen sin tener acceso a métodos electrónicos de pago. Por ende, los innovadores del país se han centrado en idear nuevas maneras de ampliar el acceso a la banca, desarrollando soluciones omnicanal que integran canales digitales y físicos, dándoles a sus clientes una flexibilidad sin precedentes. También han creado nuevos canales para servicios financieros, como la exitosa tarjeta prepagada Saldazo de Oxxo y la aplicación bancaria Hey Banco de Banregio, así como formas de pago alternativas que brindan acceso al comercio electrónico a clientes subbancarizados. Algunos ejemplos incluyen el producto Amazon Cash de Amazon y Elektra Crédito de la minorista Elektra, una línea de crédito digital que se emite a clientes que no cuentan con una tarjeta de crédito para así permitirles realizar compras en línea.

¹⁰ Índice Findex del Banco Mundial, 2018

Las *fintechs* emergentes también están prosperando en México. Los informes de Finnovista indican que el país sirve de sede a más de 340 nuevas *fintechs* que se dedican principalmente a pagos, remesas y préstamos. Estas nuevas empresas tienen como objetivo generar la democratización de los pagos digitales mediante el uso de tecnologías como billeteras digitales, la aceptación de tarjetas mPOS y la creación de canales alternativos para la emisión de tarjetas. A principios de 2018, el gobierno mexicano aprobó las primeras leyes de tecnología financiera de América Latina y su implementación ayudará a garantizar un futuro brillante para la economía digital y la adopción de la innovación en el país.

COLOMBIA

Cuatro de las empresas más innovadoras de América Latina tienen su sede en Colombia. Al igual que México, los innovadores colombianos están trabajando para ayudar a que su población tenga un mayor acceso a la banca y a los pagos electrónicos. Los innovadores colombianos incluyen instituciones financieras (como BBVA y Davivienda), procesadores de pago como Credibanco y de forma más destacada a Rappi, plataforma de entrega en línea.

No hay mejores pruebas del potencial de Colombia que el rotundo éxito de Rappi, una de las pocas *start-ups* de América Latina valuadas en más de mil millones de dólares.¹¹ Los servicios de entrega siempre

¹¹ Clark, Kate. 2018. Tech Crunch. "Rappi raises \$200M as Latin America tech investment reaches new heights." <https://techcrunch.com/2018/08/31/rappi-raises-200m-as->



han sido populares en Colombia y Rappi aprovechó este fenómeno para crear una robusta plataforma digital de entregas que agiliza el proceso tanto para consumidores como para comercios.

El servicio cuenta con más de 4000 repartidores (“Rappitenderos”) tan sólo en Bogotá, sin contar a los que ya tienen en Brasil, México, Argentina, Chile, Perú y Uruguay. Y ahora, con el lanzamiento de la billetera digital RappiPay, Rappi está posicionada para hacer en el sector de pagos lo mismo que hizo en el sector de entregas a domicilio. Al habilitar los pagos entre particulares (P2P) y el pago de entregas Rappi, la plataforma tiene la posibilidad de potenciar otras capacidades de pago como pago de facturas y pagos de comercio electrónico y hasta de operar potencialmente como banco. Incorporar el uso de una tarjeta prepagada y un sistema de tecnología sofisticada les ayuda a los Rappitenderos a reducir su uso de efectivo e incrementar la seguridad. De manera similar, otras plataformas digitales de pago —como Nequi de Bancolombia— están generando formas de hacer que los pagos digitales sean más accesibles y atractivos para la población.

ARGENTINA

A pesar de sus persistentes dificultades económicas, Argentina es el hogar de una de las industrias de desarrollo de *software* más sólidas de América Latina, con amplia experiencia en diseño y experiencia de usuario. Esto ha generado las condiciones ideales para el surgimiento de poderosas empresas digitales; dos de los mayores casos de éxito de comercio electrónico de la región comenzaron en Argentina. MercadoLibre es el sitio de comercio electrónico N°1 en Latinoamérica por cantidad de visitantes, mientras que Despegar.com es la agencia líder de

latinamerican-tech-investment-reaches-new-highs/.

viajes en línea en términos de volumen, con una presencia fuerte en 21 países que sigue expandiendo.

Por desgracia, los disturbios políticos y económicos han sofocado el apoyo a la innovación al infundir temor, una y otra vez, en los inversionistas potenciales. Esto ha limitado el desarrollo de un ecosistema robusto de *start-ups*. No obstante, las nuevas oportunidades son inminentes; en enero de 2019, Prisma —la principal adquiriente de comercios en Argentina— acordó vender el 51% de sus acciones a Advent International, una empresa global de capital privado.¹² Una vez que se finalicen estas negociaciones, el cambio que producirá en el mercado podría crear un espacio para que *start-ups* de pagos entren al mercado y, con suerte, prosperen al ofrecer productos y servicios innovadores. Esto, junto con otras medidas recientes por parte del gobierno y del Banco Central de Argentina —que incluyen la promoción de pagos en tiempo real y una billetera digital desarrollada por el gobierno— son señales prometedoras de que la nación podría llegar a ocupar un lugar más alto en la lista de innovadores latinoamericanos.

CHILE

Muchas empresas exitosas —tanto de tiendas físicas como de comercio electrónico— nacieron y prosperaron en Chile. LATAM Airlines, que es por mucho la aerolínea más importante de la región y una pionera en el comercio electrónico, se ubica entre los principales casos de éxito del país. Grupos minoristas como Falabella y Cencosud también se han destacado en este aspecto: la tan publicitada

12 Advent International. 2019. “Advent International adquiere 51% de Prisma Medios de Pago, la compañía de pagos líder de Argentina”. <https://www.adventinternational.com/advent-international-to-acquire-51-of-prisma-medios-de-pago-argentinas-leading-payments-company/>.



adquisición del *marketplace* Linio por parte de Falabella en 2018 fue un paso audaz para consolidar su presencia en el comercio electrónico. Además, estas comercializadoras han igualado e incluso superado a los bancos en términos de emisión de tarjetas en Chile y otros mercados, incluidos Colombia y Perú. Gracias a su éxito, millones de clientes han tenido acceso, por vez primera, a una línea de crédito y a una forma electrónica de pago.

En cuanto a las instituciones financieras, los bancos como CMR Falabella y Banco de Chile se han convertido en líderes regionales en la emisión de tarjetas sin contacto. Como resultado, Chile es el líder regional, seguido por Costa Rica, en la penetración de pagos sin contacto y en la modernización de la experiencia en el punto de venta. Además, una serie de *start-ups* chilenas se están moviendo para aprovechar el ecosistema digital en desarrollo, incluida Cumplo, una empresa de préstamos entre particulares, así como Cornershop (recién adquirida por Walmart).

Sin embargo, algunos de los encuestados de Chile reportaron que la reglamentación local ha sofocado la innovación. Hasta 2017, estuvieron en vigor estrictas regulaciones estrictas que impedían la emisión de dinero electrónico. Esto provocó que fueran ilegales las formas de pago basadas en el prepago, lo que paró en seco el desarrollo de formas de pago alternativas para la población no bancarizada. Pero una nueva ley en materia de prepagos —que se promulgó en 2017 y permite esta forma de pago— ha dado lugar a la creación de empresas innovadoras como Club Finciero. Esta empresa ofrece tarjetas prepagadas para la compra de productos digitales en sitios como Netflix, Spotify y Steam para consumidores que de otra manera no tendrían acceso al comercio electrónico. Con este importante cambio regulatorio, el futuro de la innovación en Chile parece ser más prometedor.

PERÚ

Si bien Perú cuenta con una de las economías de más rápido crecimiento en la región, también es la más dependiente del efectivo y la menos formalizada de todas las economías analizadas en este estudio. Como consecuencia, los niveles de digitalización y de adopción de nuevas tecnologías son bajos en términos generales. La mayoría de las empresas peruanas aún se encuentran en las primeras etapas de la transformación digital, por ejemplo, creando aplicaciones, habilitando el comercio electrónico y de otro modo preparando el escenario para una modernización más avanzada en el futuro.

Si bien ninguna de las empresas más innovadoras de América Latina es peruana, hay motivos para ser optimistas con respecto a los emprendedores de este país. Culqi —una empresa emergente local y ganadora de la iniciativa Visa Everywhere en octubre de 2018— es una puerta de acceso para la realización de pagos en establecimientos de comercio electrónico que facilita enormemente los procesos para la incorporación de comercios, permitiéndoles vender en línea más rápido y más fácil que nunca. Otros casos de éxito incluyen La Positiva, una innovadora aseguradora en línea, y Banco de Crédito de Perú, el principal banco del país y el creador de Yape, una plataforma de pagos P2P. En la medida en que la digitalización vaya madurando en Perú, su trayectoria de desarrollo se asemejará más a la adoptada por México; es decir, tomará medidas para aumentar el acceso a la banca y a los pagos digitales a través de nuevos modelos comerciales y de distribución.





Reflexiones finales: innovación en Latinoamérica

El propósito de este *whitepaper* fue estudiar y analizar las características de las empresas más innovadoras de Latinoamérica con el fin de proveer una visión más amplia sobre el estado actual de la innovación, además de servir como guía y punto de referencia en cuanto a la aceleración de la innovación en las empresas de la región. Dado que empresas innovadoras —tanto internacionales como regionales— están operando en los mercados locales y que los consumidores latinoamericanos conectados tienen expectativas exigentes, la innovación ya no es el dominio de la industria tecnológica, sino una necesidad para que todos los negocios de la región se mantengan competitivos.

Al desglosar a las empresas por país, por industria e indicadores prevalecientes, se revelan ciertas tendencias como factores determinantes que configuran el panorama de la innovación de Latinoamérica. Una cultura corporativa innovadora, la migración de la estructura corporativa hacia la colaboración y las asociaciones, el uso de APIs, la intensidad y efectividad con las que las empresas lanzan pruebas de concepto, la adopción de tecnologías de punta y la capacidad de expandirse a través de fronteras son todos elementos que contribuyen y describen lo mejor que ofrece la región. Estos componentes permiten a las empresas a no sólo entregar nuevas innovaciones sino también reaccionar mucho más rápidamente a la dinámica cambiante de la industria.

El diseño centrado en los clientes se encuentra en el núcleo de todas las iniciativas innovadoras. Nuevas tecnologías y modelos de negocios tienen el objetivo de acelerar el proceso de compra, mejorar la conveniencia, incrementar

la personalización, crear inclusión financiera y aumentar tanto la flexibilidad como las opciones disponibles para el cliente, además de generar experiencias emocionales y memorables. Los consumidores latinoamericanos se están volviendo más sofisticados y exigentes; y las empresas que no innovan con el fin de impresionar a sus clientes de nuevas maneras, corren el riesgo de perder participación de mercado.

El diseño centrado en los clientes se encuentra en el núcleo de todas las iniciativas innovadoras.

La innovación con respecto a los pagos está surgiendo en lugares sorprendentes. Los minoristas ahora actúan como proveedores de servicios financieros. Los *marketplaces* están proporcionando servicios bancarios. Las tiendas tradicionales están adoptando un modelo de *marketplace*. Los bancos están usando más plataformas abiertas para facilitar la experiencia de pagos, reforzando la lealtad de los clientes. Habilitar herramientas que permitan mayor acceso a los mercados digitales —tales como la expansión de carteras de débitos, pagos sin contactos y pagos transfronterizos en el comercio electrónico— tendrá un impacto importante en la inclusión financiera y en la transformación digital de la región. Si bien una gran parte de Latinoamérica sigue operando con el efectivo, a medida que la tecnología se vuelve más barata y más dominante, sólo es cuestión de tiempo antes de que la digitalización sustituya a la mayoría de las metodologías tradicionales.



Casi todas las empresas encuestadas para crear este *whitepaper* indican que tienen un modelo de *marketplace* o bien están en el proceso de desarrollar las capacidades de un *marketplace*.

El éxito de estas plataformas depende de la capacidad de atraer y retener clientes leales. Una vez que eso ocurra, estas plataformas pueden ofrecer cualquier cantidad de productos y servicios. Con el liderazgo de empresas como MercadoLibre, Amazon, Uber y Rappi, hay una tendencia fuerte e irreversible hacia los modelos de plataforma abierta, que habilitan el comercio en lugar de sólo llevarlo a cabo. Este modelo ha migrado incluso al mundo de los pagos: RecargaPay y Celcoin —unas billeteras digitales brasileñas— actúan como plataformas abiertas para habilitar cualquier tipo de pago, desde recargas móviles y tarjetas para el transporte público hasta servicios digitales como los juegos en línea. Su estrategia de crecimiento consiste en habilitar a tantos comercios como sea posible para que sus clientes puedan pagar lo que necesiten.

Para mantenerse competitivas, las empresas tradicionales tienen que entender que la competencia puede surgir de cualquier parte. Las empresas deben estar pensando en cuáles plataformas locales populares podrían potencialmente invadir su mercado. Las empresas internacionales (tales como Amazon, Uber y Cabify) y también los disruptores locales (como Easy Taxi, 99 Taxi, MercadoPago y Rappi) son todos buenos puntos de partida para empezar a analizar.

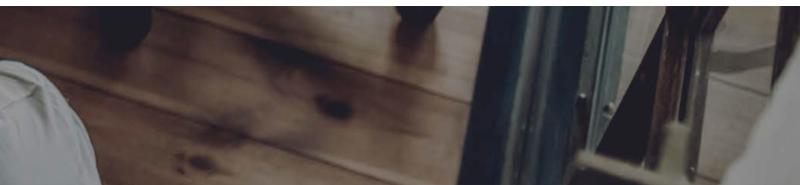
Para concluir, los líderes regionales actuales en la innovación están proporcionando modelos robustos para la innovación en América Latina, un cimiento sólido para dar lugar a más innovación. A medida que continúen emergiendo líderes regionales

en innovación, las instituciones financieras, los comercios y los nuevos jugadores del ecosistema latinoamericano podrán apoyarse en otros, aprender de sus ejemplos y establecer sus propios nuevos caminos hacia la innovación.

La innovación en pagos está surgiendo en lugares sorprendentes. Los minoristas ahora actúan como proveedores de servicios financieros. Los *marketplaces* están proporcionando servicios bancarios. Las tiendas tradicionales están adoptando un modelo de *marketplace*.

Inherente a estas tendencias es que el éxito no es algo que ocurre en el vacío. Para fomentar la innovación en cualquier industria en Latinoamérica, los ingredientes necesarios son: una cultura corporativa comprometida con la innovación —tanto interna como externamente— mediante colaboraciones y asociaciones; un diseño centrado en los clientes y la agilidad. La resistencia al cambio y la lealtad a los sistemas y procesos tradicionales son modelos que ya no funcionan con el consumidor conectado de hoy día quien espera y exige rapidez, conveniencia y distinción.

La disrupción ya está ocurriendo en tiempo real en Latinoamérica y aún hay bastante tiempo para que las empresas de la región se adapten y se conviertan en los nuevos líderes de la innovación en sus mercados respectivos, compitiendo ellos mismos como innovadores.



Apéndice

METODOLOGÍA PARA LA PUNTUACIÓN

A fin de recabar datos para este análisis, AMI realizó entrevistas con ejecutivos relevantes de cada una de las 85 entidades participantes. Una vez que se extrajeron todos los datos de estas entrevistas, los datos se sometieron a un análisis riguroso que constó de los siguientes pasos:

- Cada indicador se ponderó y recibió una puntuación individual.
- Los indicadores se organizaron en sus pilares conceptuales correspondientes y se sumaron para obtener una puntuación total para cada pilar, las cuales también se ponderaron.
- Por último, se sumaron las puntuaciones de cada pilar para obtener una puntuación global final en innovación.

LISTA DE INDICADORES¹³

Soporte interno para la innovación

- Presencia de un equipo/departamento de innovación o de un director de innovación
- Número de empleados en el departamento de innovación
- Presencia de un laboratorio de innovación u otro espacio dedicado
- Número de desarrolladores contratados como parte del personal de planta
- Número de APIs disponibles
- Número de APIs que son abiertas
- Número de APIs creadas en el último año
- Número de asociaciones con *start-ups*
- Haber participado en una cocreación en el Visa Innovation Center
- Número de colaboraciones con Visa

¹³ Se aplicaron indicadores a cada participante en función del tipo de empresa y de la relevancia del indicador para el negocio del participante.

Ejecución

- Número de pruebas de concepto relacionadas con pagos desarrolladas en los últimos tres años
- Número de pruebas de concepto lanzadas con éxito
- Número de nuevos productos de pago actualmente en desarrollo
- Número de pruebas de concepto no relacionadas con pagos desarrolladas en el último año
- Número promedio de meses que tardan en lanzar una prueba de concepto
- Porcentaje de las ventas totales que se realizan en línea
- Porcentaje de las ventas en línea que se realizan a través de un canal móvil

Uso de tecnología

Instituciones financieras

- Porcentaje de la cartera de tarjetas de crédito que está habilitada para la tecnología sin contacto
- Porcentaje de cartera de tarjetas de débito que está habilitada para la tecnología sin contacto
- Porcentaje de la cartera de tarjetas de crédito que está habilitada para transacciones transfronterizas
- Porcentaje de la cartera de tarjetas de débito que está habilitada para transacciones transfronterizas
- Porcentaje de la cartera de tarjetas de crédito que está habilitada para el comercio electrónico
- Porcentaje de la cartera de tarjetas de débito que está habilitada para el comercio electrónico
- Porcentaje de la cartera de tarjetas de crédito que corresponde a tarjetas virtuales
- Porcentaje de la cartera de tarjetas de débito que corresponde a tarjetas virtuales
- Creación de una billetera digital propia
- Integración con billeteras digitales de terceros
- Habilitación de códigos QR
- Uso de datos biométricos
- Uso de geolocalización
- Porcentaje de terminales POS que están habilitadas para la tecnología sin contacto

- Porcentaje de terminales POS que aceptan pagos mediante código QR
- Porcentaje de terminales POS que son dispositivos mPOS
- Porcentaje del volumen de transacciones con tarjeta que se captura con un dispositivo mPOS
- Porcentaje del volumen de transacciones con tarjeta que corresponde a transacciones sin tarjeta presente
- Habilitación de pagos recurrentes
- Habilitación de pagos con un solo clic

Comercios

- Aceptación de pagos mediante códigos QR
- Aceptación de billeteras digitales para pagos en tienda
- Aceptación de billeteras digitales para pagos en línea
- Creación de una billetera digital propia
- Porcentaje de dispositivos POS que están habilitados para la tecnología sin contacto
- Utilización del Internet de las cosas
- Uso de datos biométricos
- Uso de balizas de Bluetooth
- Uso de opciones omnicanal o de realización de pedidos por adelantado
- Uso del esquema de tarjeta en archivo
- Uso de tokenización
- Uso de pagos recurrentes
- Uso de pagos con un solo clic
- Uso de soluciones electrónicas para programas de lealtad
- Uso del sitio *web* para vender publicidad
- Nivel de capacidades de *marketplace*

Nuevos participantes del ecosistema

- Porcentaje de clientes no bancarizados
- Porcentaje de transacciones que son transfronterizas
- Número de competidores directos

Todos los participantes

- Uso de criptomonedas
- Uso de analítica de datos
- Uso de inteligencia artificial
- Uso de aprendizaje automático
- Uso de *chatbots*
- Uso de *blockchain* (cadenas de bloques)

Presencia actual y capacidad de expansión

Instituciones financieras

- Número de titulares de tarjetas de crédito
- Número de titulares de tarjetas de débito
- Porcentaje de titulares de tarjetas de crédito que estuvieron activos en los últimos 30 días
- Porcentaje de titulares de tarjetas de débito que estuvieron activos en los últimos 30 días
- Número diario de usuarios activos de la aplicación
- Número de comercios atendidos
- Número de dispositivos POS instalados
- Volumen de transacciones con tarjeta presente
- Volumen de transacciones sin tarjeta presente

Comercios

- Número de descargas de aplicaciones móviles
- Número diario de usuarios activos de la aplicación
- Número de usuarios únicos en línea
- Número de tiendas
- Número diario promedio de compradores en tienda

Todos los participantes

- Número de mercados latinoamericanos en donde opera la empresa

MARZO DE 2019

VISA | Innovation Center
Miami

AMi Americas
Market
Intelligence