

# Valor de la industria Fintech en Uruguay y lineamientos para su desarrollo

---

## RESUMEN EJECUTIVO



CÁMARA  
URUGUAY  
FINTECH

MORDEZKI & ASOCIADOS

# 1. Introducción

Uruguay se encuentra hoy ante una **convergencia sin precedentes de cuatro macro tendencias** que redefinen las condiciones de posibilidad para el desarrollo de su industria Fintech. Estas no constituyen meras señales, sino alineamientos estructurales entre la evolución global de la tecnología y las capacidades intrínsecas del país. Su aprovechamiento es imperativo en el presente o, de lo contrario, se disiparán.

## a. Productización del software como estrategia nacional

La industria tecnológica uruguaya transita un giro estratégico desde la provisión de servicios hacia el diseño y comercialización de productos tecnológicos con propiedad intelectual. Este viraje, impulsado por actores clave como la CUTI, responde a la pérdida de competitividad de la oferta tradicional de servicios, que representaba el 80% de las exportaciones de tecnología.

Las Fintech, por definición, son empresas de producto: no venden horas ni proyectos, sino soluciones empaquetadas que resuelven problemas financieros a escala. Esta alineación es estructural, no táctica: apoyar Fintech es apoyar la nueva identidad tecnológica del país.

## b. Emergencia de los SDS (Software-Delivered Services)

La lógica de negocio ya no se organiza en torno al software como herramienta, sino como medio para entregar servicios terminados. Esto transforma radicalmente los modelos de monetización: el cliente ya no paga por el acceso a un sistema, sino por el resultado que ese sistema habilita. Fintech encarna este paradigma con claridad: ofrece préstamos otorgados, pagos ejecutados, cuentas abiertas, todo como un servicio de resultado. La adopción masiva del enfoque SDS convierte a las Fintech en punta de lanza del nuevo modelo de negocio digital.

## c. Aterrizaje del capital de riesgo en América Latina

La reconfiguración del venture capital global está desplazando inversiones desde mercados saturados hacia geografías con menor rivalidad y mayor oportunidad relativa. América Latina, y en particular Uruguay, aparecen como destinos emergentes para capital sofisticado, en búsqueda de retornos atractivos y condiciones regulatorias estables. Fintech es, históricamente, uno de los sectores favoritos del capital de riesgo, y su maduración en Uruguay puede convertirse en un imán para fondos especializados. Pero esta ventana de oportunidad requiere señales claras y coordinación estratégica para ser capitalizada.

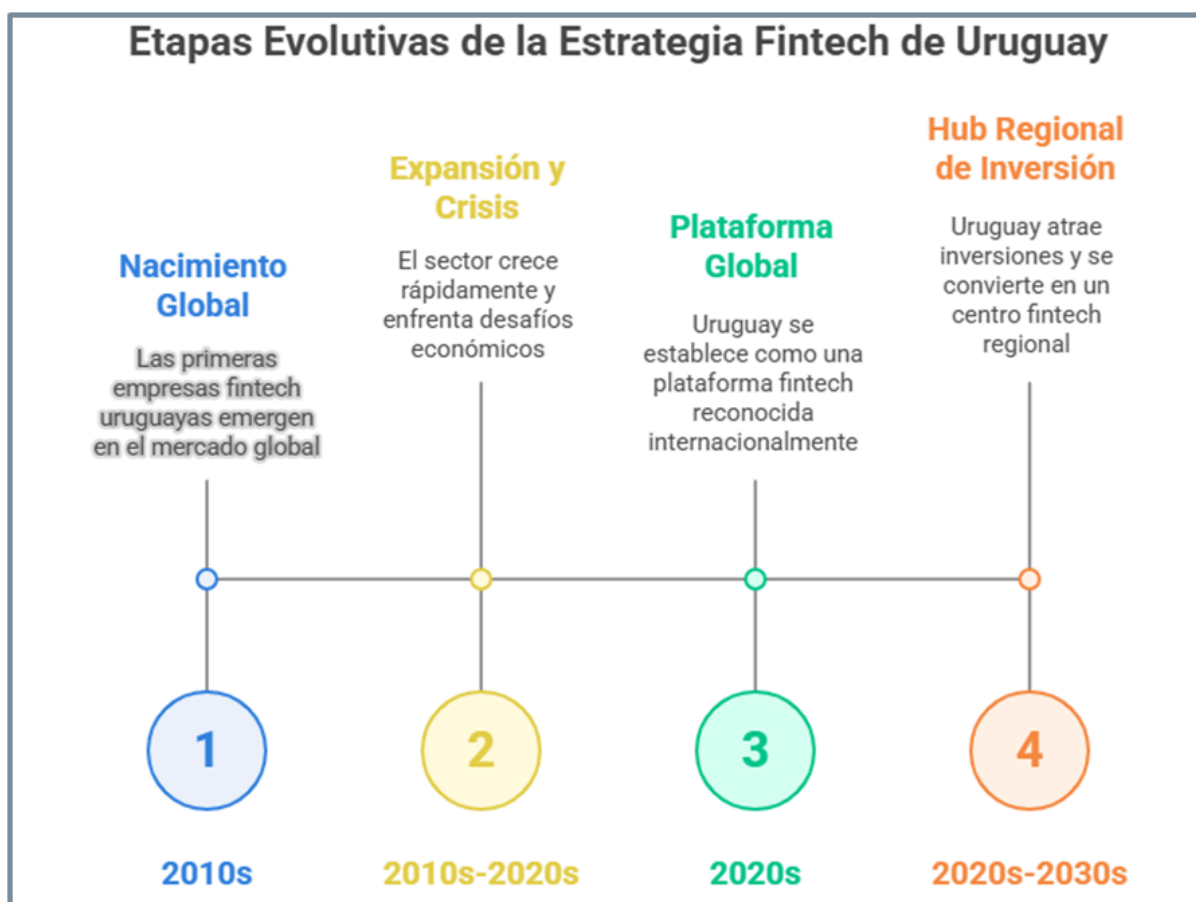
## d. Maduración de la Inteligencia Artificial como infraestructura crítica

La Inteligencia Artificial ya no es un accesorio tecnológico: es una **infraestructura estructurante** del nuevo ciclo de innovación, y encuentra en las Fintech uno de sus

terrenos más fértiles. Los servicios financieros digitales funcionan cada vez más como **orquestaciones de agentes autónomos** que validan precondiciones, ejecutan procesos complejos, detectan anomalías y optimizan decisiones en tiempo real. Desde el scoring alternativo hasta la personalización de productos o la automatización regulatoria (regtech), la IA amplifica exponencialmente la propuesta de valor Fintech. Uruguay, con su cultura de software y talento técnico, tiene la oportunidad de convertirse en un **laboratorio de IA aplicada a servicios financieros**.

## 2. Una visión evolutiva de la industria Fintech en Uruguay y su posicionamiento relativo en la región.

El desarrollo del ecosistema Fintech en Uruguay debe observarse como una secuencia de **etapas evolutivas**, cada una con sus propias dinámicas, desafíos y oportunidades de inversión. Esta visión permite mapear no solo la madurez tecnológica o institucional del país, sino también los **vehículos de inversión adecuados en cada fase** y los tipos de riesgo-retorno que cada momento habilita.



## Etapa 1: Nacimiento con ambición global – inversión semilla orientada a la internacionalización

Las primeras Fintech uruguayas —como Bantotal, IC Banking o Manentia— emergieron desde el comienzo con vocación exportadora, utilizando el país como laboratorio y plataforma de salida hacia la región. Esta etapa se caracteriza por emprendedores que desarrollan productos de alta complejidad regulatoria desde una lógica B2B, con modelos de negocio escalables y replicables. La tónica de los emprendedores iniciales marcó de forma indeleble el signo de una industria con vocación global desde su concepción.

## Etapa 2: Expansión y crisis – riesgo ecosistémico y oportunidad de reconstrucción estratégica

Con el auge de instrumentos públicos (ANII, Ingenio, programas de coinversión), incubadoras y redes como Endeavor, se produce una segunda ola de emprendimientos Fintech. Empresas como Prometeo o dLocal nacen en este contexto, muchas veces superando obstáculos institucionales importantes en el mercado doméstico. La ausencia de una estrategia sistémica —especialmente en materia regulatoria— genera fricciones, intervenciones inconsistentes y señales que afectan la previsibilidad para escalar.

Desde la óptica de inversión, esta etapa es ambigua: hay dealflow, talento y producto, pero también **riesgo sistémico**. Es el momento donde el capital institucional (venture capital, corporate venture) comienza a fluir pero permite el headquarter en Uruguay y exige la mirada global en términos de mercado. La consecuencia es que el mercado doméstico uruguayo queda atrasado en términos de competitividad y cobertura respecto de otros mercados de la región.

## Etapa 3: Estancamiento con potencial de transformación – oportunidad para fondos especializados y capital estratégico

Es la etapa actual. Uruguay cuenta hoy con activos estratégicos instalados: casos de éxito internacional, talento entrenado, una institucionalidad funcional y una cultura exportadora. Pero el sistema muestra síntomas de estancamiento: los actores no están alineados, la regulación es reactiva y los mecanismos de inversión no están actualizados al nuevo ciclo tecnológico.

Es el momento para una estrategia de desarrollo para la industria Fintech. Como fue señalado, existen condiciones tecnológicas, geopolíticas y de mercado para implementar una estrategia de desarrollo Fintech. Esta estrategia tiene que incluir, la incorporación de IA, la productización de la industria, la hiperpersonalización y la transversalidad, logrando, como dice el adagio “that every company is a Fintech company”. Del punto de vista inversor, se debe generar un fondo de fondos o una base de inversión de segundo piso, para que un fondo especializado en Fintech apoye a los nuevos emprendedores Fintech.

## Etapa 4: Uruguay como plataforma regional de innovación financiera – arquitectura para inversiones sofisticadas

La visión de largo plazo es que Uruguay no solo produzca Fintech, sino que se convierta en un **centro financiero basado en tecnología**, desde donde se diseñan productos, se estructuran vehículos, se canaliza capital y se gestionan operaciones regionales. Esto no implica competir con los centros tradicionales, sino diferenciarse: en gobernanza, en neutralidad, en capital humano y en visión estratégica.

Desde la inversión, esta etapa requiere una **arquitectura de segunda generación**: fondos de fondos, vehículos multi-activo, mercado secundario de equity privado, gestores de activos digitales, family offices regionales, tax credits, instrumentos híbridos. También demanda institucionalidad pública sólida, con reglas claras, sandbox regulatorios, acuerdos de interoperabilidad y políticas pro-innovación.

Esta es la etapa en que **la inversión deja de ser táctica y pasa a ser estructural**: Uruguay se posiciona como un *originador de flujo de inversión en tecnología financiera*, y no solo como receptor. Para llegar ahí, cada una de las etapas anteriores debe ser articulada con precisión, visión y decisión política.

## 3. Regulación y entorno institucional

Un marco regulatorio moderno tiene tres funciones estratégicas:

1. **Impulsar la innovación de forma segura y responsable.** La regulación debe estimular que nuevas soluciones puedan probarse, iterarse y escalarse bajo condiciones controladas. La regulación puede crear zonas de prueba (sandboxes), habilitar licencias proporcionales y fomentar modelos de colaboración entre incumbentes y entrantes.
2. **Asegurar una competencia justa.** La falta de regulación (por abuso de posición dominante) y la excesiva regulación (por costos que las pequeñas startups no pueden afrontar) suele beneficiar a los incumbentes, no a los innovadores. Una normativa clara y moderna nivela el terreno de juego, elimina barreras injustificadas y permite que actores nuevos compitan por eficiencia, experiencia del usuario y cumplimiento inteligente.
3. **Proteger el bienestar del consumidor.** Los usuarios de servicios financieros necesitan transparencia, seguridad y mecanismos de reparación ante fallos. La regulación Fintech debe proteger sin sofocar, garantizando que el acceso y la inclusión financiera vayan de la mano con la confianza y la estabilidad.

## Regular la actividad, no la tecnología

Un principio fundamental del nuevo paradigma regulatorio es **enfocarse en la naturaleza de la actividad económica y no en la tecnología que la habilita**. No importa si una transferencia se realiza con blockchain, base de datos distribuida o software tradicional: lo que debe regularse es el resultado —por ejemplo, la custodia de fondos, la intermediación, la emisión de activos, el tratamiento de datos o la captación de ahorro—.

## Benchmark

El documento principal repasa los casos de éxito de Singapur y UK como entornos regulatorios dinámicos, que estimulan la innovación, que limitan la posición dominante de mercado, que promueven el acceso a toda la población a los servicios financieros.

## 4. El tamaño y la oportunidad

Las métricas cuantitativas para definir el éxito del proyecto han sido establecidas de la siguiente manera:

- para 2035, que la industria Fintech agregue 1000 millones de dólares a la economía del país (productividad implícita de 200.000 dólares por empleado por año);
- sea una industria que emplee al menos 5000 personas;
- que alcance a más del 50% de la población, con sus productos y servicios digitales;
- que reciba no menos de 500 millones de dólares de inversión de riesgo por año y de reinversiones del sector.

Estas cifras parecen ambiciosas pero alcanzables, aunque dependerá de varios factores, como el crecimiento del ecosistema Fintech global, la capacidad de Uruguay para atraer inversiones, el marco regulatorio y el nivel de adopción tecnológica en el país.

## 5. Proyectos de implementación de la estrategia

Se presentan cinco proyectos estratégicos diseñados para impulsar la innovación y la expansión del sector Fintech en Uruguay. Los proyectos se explican como mecanismos prácticos y específicos para implementar la visión y estrategia descrita en las partes anteriores.

Estos abarcan desde el fortalecimiento de la innovación y la inversión (a través de la productización, la propiedad intelectual y un fondo de fondos), hasta la adopción intensiva de Inteligencia Artificial. Adicionalmente, se exploran activamente la integración de soluciones Fintech en sectores no financieros mediante alianzas estratégicas, y se justifica la implementación de una Cámara de Compensación Automatizada (ACH) bajo un esquema de gobernanza pública para robustecer la infraestructura de pagos del país.

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Cantidad de Proyectos / Empresas</b>	<b>Aporte Público por Proyecto</b>	<b>Inversión Total Pública</b>	<b>Objetivo Principal</b>
1. Desarrollo de Productización y Propiedad Intelectual Fintech	8 a 12 empresas	USD 200.000	USD 1.600.000 – 2.400.000	Apoyar la creación de productos Fintech con propiedad intelectual en Uruguay
2. Fondo de Fondos para invertir en Fintech	1 fondo	USD 10.000.000	USD 10.000.000	Apalancar coinversión privada con enfoque específico en Fintech
3. Incorporación de Inteligencia Artificial en empresas Fintech	10 a 15 empresas	USD 100.000 – 150.000	USD 1.000.000 – 2.250.000	Integrar IA en productos Fintech mediante pilotos concretos y acompañamiento
4. Alianzas estratégicas con empresas No Fintech	10 casos	USD 300.000	USD 3.000.000	Promover la adopción de soluciones Fintech por empresas de otros sectores
5. Creación de una ACH como Bien Público	1 sistema	USD 5.000.000 (estimado)	USD 5.000.000	Desarrollar infraestructura nacional de pagos interoperable y neutral
<b>Totales (rango estimado)</b>	<b>30 a 39 iniciativas</b>	-	<b>USD 20.600.000 – 22.650.000</b>	

Asimismo, se presentan dos iniciativas estratégicas independientes. Una es una iniciativa de educación financiera para la población. La segunda es una iniciativa de propagación del conocimiento que la industria Fintech tiene de la ciberseguridad, en forma transversal, a todas las iniciativas económicas que se digitalizarán en el futuro inmediato.

La ACH, considerada acá como uno de los cinco proyectos principales, también puede considerarse una iniciativa independiente, cuyo rol es aumentar la interconexión, el acceso, la redundancia, bajar los costos y permitir el desarrollo de la industria financiera en Uruguay.