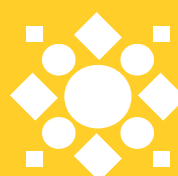


Plan Estratégico

Uruguay Fintech 2030

BORRADOR



CÁMARA
URUGUAY
FINTECH

Introducción

La industria fintech uruguaya ha experimentado avances significativos en institucionalidad, visibilidad y capacidad de interlocución con actores públicos y privados. Sin embargo, los desafíos identificados durante el taller realizado por la Cámara Uruguay Fintech (CUF) reflejan que el ecosistema aún opera por debajo de su potencial. Persisten brechas regulatorias, educativas, de financiamiento, de percepción pública y de escala regional.

En paralelo, la visión 2030 construida colectivamente imagina a Uruguay como un **hub fintech regional**, con un ecosistema robusto, innovador, colaborativo, con calidad regulatoria, alto impacto en la inclusión financiera y capacidad real de atraer inversiones, talento y empresas internacionales.

Para converger entre la situación actual y ese futuro deseado, la CUF propone este **Plan Estratégico 2025–2030**, estructurado en cinco pilares que abordan integralmente los factores habilitantes para el crecimiento sostenido del ecosistema fintech uruguayo.



Diagnóstico y aprendizajes del proceso

Logros recientes

- La industria “existe” con identidad sectorial clara y mayor reconocimiento por parte del regulador y el público especializado.
- La CUF consolidó institucionalidad, estructura interna y capacidad de representación.
- Se lograron mejoras parciales de servicios financieros impulsadas por la presión competitiva fintech.

Déficits principales

- Falta de **marco regulatorio moderno** y rezago frente a otros países.
- Escasa **educación financiera** y desalineación entre formación académica y demanda laboral fintech.
- Uruguay no figura en el mapa regional de **capital de riesgo**.
- Baja percepción pública de la industria y narrativa poco masiva.
- Inclusión financiera y adopción digital limitadas, con usuarios insatisfechos.



Aspiraciones hacia 2030

- Uruguay reconocido como el hub fintech más confiable de América Latina.
- CUF como institución de referencia en promoción de la industria, incidencia y autorregulación.
- Población con educación financiera transversal y acceso pleno a servicios financieros digitales avanzados.
- Ecosistema con capacidad real de atraer inversiones y escalar internacionalmente.
- Industria generando más de USD 1000 millones al PIB, con fuerte contribución tecnológica y exportadora.

Enfoque estratégico 2025–2030

El plan se organiza en **cinco pilares estratégicos**, cada uno con su propósito, líneas de acción y resultados esperados. Estos pilares funcionan como plataformas de transformación profunda del ecosistema y guían las acciones de la CUF durante los próximos cinco años.



PILAR 1. Entorno regulatorio moderno y relacionamiento institucional estratégico

Objetivo

Construir un marco regulatorio habilitante y previsible que promueva innovación, competencia, inclusión y seguridad, respaldado por una relación institucional sólida, profesional y continua con el Estado, el regulador y el sistema político.

Argumentación

El ecosistema enfrenta limitaciones normativas significativas, especialmente en lending, pagos, infraestructura financiera, capital de riesgo y adopción tecnológica. Al mismo tiempo, el peso de los actores tradicionales y la falta de comprensión técnica en el sistema político generan un rezago estructural.

Líneas estratégicas

1. Investigación y análisis de legislación comparada

– Relevamiento y estudio de marcos regulatorios fintech en otros países. Identificación de buenas prácticas

2. Promover un paquete regulatorio fintech avanzado

– Ley Fintech: open finance y ciberseguridad con foco en inclusión y educación financiera.

– Modernización del marco de crédito digital, pagos y modelos de negocio emergentes.



3. Crear un marco regulatorio para Planes Piloto CUF en coordinación con BCU

4. Desarrollar una agenda de relaciones institucionales permanente

- Presidencia, BCU, MEF, Parlamento, BROU, AGESIC, gremios sindicales y empresariales, ANII, Uruguay XXI, U+I. BID Lab, CAF, Banco Mundial, FOMIN, gobiernos de referencia internacional.
- Capacitación a actores políticos y regulatorios sobre industria fintech.

Resultados esperados

- Marco regulatorio moderno, claro y competitivo.
- Diálogo institucional estable y profesionalizado.
- Infraestructura financiera abierta y habilitante.
Reducción de barreras regulatorias para la innovación.

PILAR 2. Captación de inversión

Objetivo

Convertir a Uruguay en un destino atractivo para la inversión en fintech, dinamizando el acceso al capital, favoreciendo el nacimiento y escalamiento de startups, y atrayendo empresas regionales.



Argumentación

Uruguay no figura en el mapa regional de VCs fintech, pese a tener estabilidad institucional y talento. La industria identifica la falta de un puente estructurado entre emprendedores, inversores y organismos internacionales.

Líneas estratégicas

1. Lanzar CUF Ventures como plataforma de atracción y vinculación de capital

- Vinculación con VCs globales y regionales.
- Preparación de startups para rondas de inversión.

2. Crear mecanismos de coinversión y fondos mixtos para fintech

- Alianzas con BID Lab, CAF, fondeo híbrido público-privado.

3. Organizar foros anuales de inversión y roadshows internacionales

- Posicionar a Uruguay como hub.

4. Promover la instalación de grandes empresas y headquarters regionales

- Servicios de soft-landing gestionados por CUF en colaboración con ANII/U+I, Uruguay XXI.



Resultados esperados

- Mayor volumen de capital invertido en fintech uruguayas. USD 500 Millones anuales invertidos en el sector.
- Nuevas startups nacidas y escaladas desde Uruguay.
- Llegada de empresas internacionales y creación de empleo calificado. 5000 empleados en la industria para 2035.

PILAR 3. Internacionalización de la industria fintech uruguaya

Objetivo

Expandir la escala del ecosistema uruguayo conectándolo orgánicamente con la región y promoviendo la exportación, atracción de empresas y cooperación internacional.

Argumentación

Uruguay, por tamaño de mercado, necesita integrarse al mundo para crecer.



Líneas estratégicas

1. Alianzas activas con cámaras fintech latinoamericanas.

2. **CUF Promotion:** programas de internacionalización y soft-landing.

3. Misiones comerciales y participación en foros globales.

4. Atracción de empresas internacionales y talento extranjero mediante incentivos y estabilidad institucional.

Resultados esperados

- Más empresas fintech operando desde Uruguay para el mercado local y hacia el mundo. 300 empresas instaladas en Uruguay.
- Reconocimiento de Uruguay como plataforma confiable para innovación fintech.

PILAR 4. Confianza, seguridad y calidad

Objetivo

Construir confianza sistémica mediante estándares de calidad, seguridad y transparencia; y desarrollar una narrativa pública robusta que posicione a la industria como un motor de desarrollo y un aliado estratégico para la seguridad digital.



Argumentación

El ecosistema necesita un mecanismo que garantice la calidad y reduzca riesgos reputacionales.

Líneas estratégicas

1. Crear el Sello de Calidad CUF

– Autorregulación con estándares mínimos de ciberseguridad, antifraude, privacidad, gobernanza y protección al usuario.

2. Desarrollar una plataforma compartida de inteligencia antifraude

– Listas negras sectoriales, protocolos y alertas.

3. Construir un posicionamiento público masivo para promover la industria

– Redes sociales, campañas audiovisuales, vocerías expertas, alianzas con medios.

4. Publicar un informe anual de impacto económico y social

– Aporte al PIB, empleo, exportaciones, inclusión y mejoras tecnológicas.

Resultados esperados

- CUF reconocida como marca de calidad y confianza.
- Aumento de la percepción positiva de la industria.
- Reducción de riesgos reputacionales y operativos.



PILAR 5. Talento, educación financiera y experiencia del usuario

Objetivo

Cerrar la brecha entre oferta educativa, demanda laboral y capacidades del usuario final, promoviendo inclusión financiera digital y sofisticación del consumidor.

Argumentación

La formación universitaria está desalineada con las necesidades de la industria. La educación financiera es baja. Esto limita la adopción, innovación y uso efectivo de servicios tecnológicos.

Líneas estratégicas

1. Crear CUF Educa como plataforma transversal

– Contenidos básicos de finanzas digitales para usuarios, pymes y estudiantes.

2. Desarrollar un Diploma Universitario CUF– Universidades

– Pagos, crédito, regulación, fraude, IA financiera, seguridad digital.

3. Lanzar la Academia CUF para socios

– Módulos obligatorios en riesgo, seguridad, protección al consumidor y buenas prácticas.



4. Mejorar la experiencia del usuario

– Interoperabilidad, costos más bajos, accesibilidad digital, incentivos de adopción.

5. Crear la Bolsa de Trabajo Fintech

– Puente entre universidades, jóvenes y empresas del ecosistema.

Resultados esperados

- Usuarios más sofisticados y mayor adopción digital.
- Talento local competitivo y empleabilidad mejorada.
- Reducción de brechas de acceso y de calidad de experiencia financiera.



Indicadores estratégicos (KPI) sugeridos

Regulación

- Cantidad de normativas actualizadas o aprobadas.
- Tiempo promedio de aprobación de planes piloto.

Capital e inversión

- Monto anual de inversión captada por startups uruguayas.
- Cantidad de rondas de inversión realizadas.

Confianza y calidad

- Número de empresas certificadas con Sello CUF.
- Incidencia de fraude y ciberincidentes reportados en el ecosistema.

Talento y educación

- Estudiantes y usuarios capacitados.
- Inserción laboral fintech de recién graduados.

Internacionalización

- Empresas que realizan soft-landing en Uruguay.
- Exportaciones de servicios fintech.

