

ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD  
E INNOVACIÓN FINANCIERA EN  
EL SALVADOR

INFORME FINAL

OFICINA DE INNOVACION FINANCIERA

INFORME FINAL SOBRE ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN FINANCIERA EN  
EL SALVADOR

Junio 2022

## Índice

<b>I. Introducción</b> .....	6
<b>II. Sección: Identificación</b> .....	8
<b>III. Sección: Barreras de Entrada</b> .....	12
<b>IV. Sección: Rivalidad de Competidores</b> .....	15
<b>V. Sección: Poder del Consumidor</b> .....	18
<b>VI. Sección: Barreras de Salida</b> .....	22
<b>VII. Sección: Sensibilidad de la Industria</b> .....	26
<b>VIII. Sección: 5 Fuerzas de Porter</b> .....	29
<b>IX. Conclusiones</b> .....	31
Las fuerzas de la competitividad .....	31
Los factores de la Innovación Financiera .....	32
<b>X. Referencias</b> .....	33

## Tablas

Tabla 1. Categoría de Encuestado .....	8
Tabla 2. Naturaleza de correo electrónico .....	9
Tabla 3. Distribución de Encuestados según Sub Sector .....	11
Tabla 4. Preguntas abiertas sobre las Barreras de Entrada.....	14
Tabla 5. Preguntas abiertas sobre Rivalidad de Competidores.....	16
Tabla 6. Preguntas abiertas sobre el Poder del Consumidor.....	20
Tabla 7. Preguntas abiertas sobre las Barreras de Salida.....	24
Tabla 8. preguntas abiertas sobre la Sensibilidad de la Industria.....	28

## Gráficas

Ilustración 1. Categoría de Entrevistado .....	8
Ilustración 2. Naturaleza de correo electrónico .....	9
Ilustración 3. Entrevistados según Género.....	10
Ilustración 4. Encuestados según Edad.....	10
Ilustración 5. Percepción global sobre las Barreras de Entrada .....	12
Ilustración 6. Percepción de las Fintech sobre las Barreras de Entrada.....	13
Ilustración 7. Percepción global sobre la Rivalidad entre Competidores .....	15
Ilustración 8. Percepción de las Fintech sobre la Rivalidad entre Competidores..	16
Ilustración 9. Percepción global sobre el Poder de Consumidor.....	18
Ilustración 10. Percepción de las Fintech sobre el Poder de Consumidor .....	20
Ilustración 11. Pregunta abierta sobre el Poder del Consumidor.....	21
Ilustración 12. Percepción global de las Barreras de Salida.....	22
Ilustración 13. Percepción de las FinTech sobre las Barreras de salida.....	23
Ilustración 14. Pregunta abierta sobre las Barreras de Salida.....	24
Ilustración 15. Percepción global de la Sensibilidad de la Industria.....	26
Ilustración 16. Percepción de las FinTech de la Sensibilidad de la Industria.....	27
Ilustración 17. Pregunta abierta sobre la Sensibilidad al Mercado.....	28
Ilustración 18. Competitividad e Innovación Financiera en El Salvador.....	29
Ilustración 19. Competitividad y FinTech en El Salvador .....	30

## I. Introducción

El propósito de la OIF es facilitar el desarrollo de innovaciones financieras y tecnológicas alineadas con los objetivos de regulación del sector financiero a través de un espacio de interacción entre el regulador y el supervisor financiero y representantes de emprendimientos Fintech. Para ser más asertivos en el cumplimiento de esta finalidad, es importante conocer la estructura, dinámica y tendencia de la industria financiera, los nuevos agentes FinTech y sus vínculos con la digitalización e innovación financiera con el fin de diseñar instrumentos y mecanismo de política pública que permitan el desarrollo y estabilidad del sistema financiero, así como promover la inclusión financiera y la transformación digital.

Con el fin de conocer sobre la competitividad del sector financiero y los retos vinculados a la innovación financiera asociado tanto a las actividades que contribuyen a la prestación de servicios financieros como a aquellas entidades FinTech que facilitan la prestación de servicios financieros ya sea dentro fuera del sistema financiero tradicional se ha elabora una encuesta dirigida al sector financiero.

En particular, se ha elaborado una encuesta de opinión dirigida a 3 miembros de la Alta Gerencia (Juntas Directivas, Gerentes o Directores Generales, de Operaciones, de Tecnología, de Negocios, Proyectos Estratégicos, etc.), de cada una de las Instituciones del Sistema Financiero y emprendedores FinTech, lo cual será un insumo muy valioso para el diseño y formulación de una Estrategia Nacional FinTech (ENF).

La encuesta fue diseñada para ser respondida según el enfoque de Competitividad de Michael Porter sobre las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector o industria, estas fuerzas son: i) nuevos participantes, ii) nuevos productos o servicios sustitutos, iii) rivalidad entre los competidores existentes, iv) poder de negociación de los consumidores, y v) poder de negociación de los proveedores. Además, se incluye una exploración de las sensibilidades del sector respecto de la tendencia de digitalización e Innovación financiera del sistema financiero.

A continuación, se expone los resultados según tres módulos de la Encuesta: i) Módulo de variables de identidad; ii) Módulos de competitividad que incluye las Barreras de Entrada, la Rivalidad entre competidores, el Poder de consumidor, las Barreras de salida y la Sensibilidad de industria; y iii) Módulo

de Innovación Financiera. Al final se agrega unas conclusiones enfatizando los retos y desafíos en materia FinTech.

## II. Sección: Identificación

La encuesta de Competitividad e Innovación Financiera en El Salvador fue remitida a la industria del sector financiero con fecha 23 de febrero de 2022.

### 1. ¿Cuál es su cargo o posición al interior de su entidad?

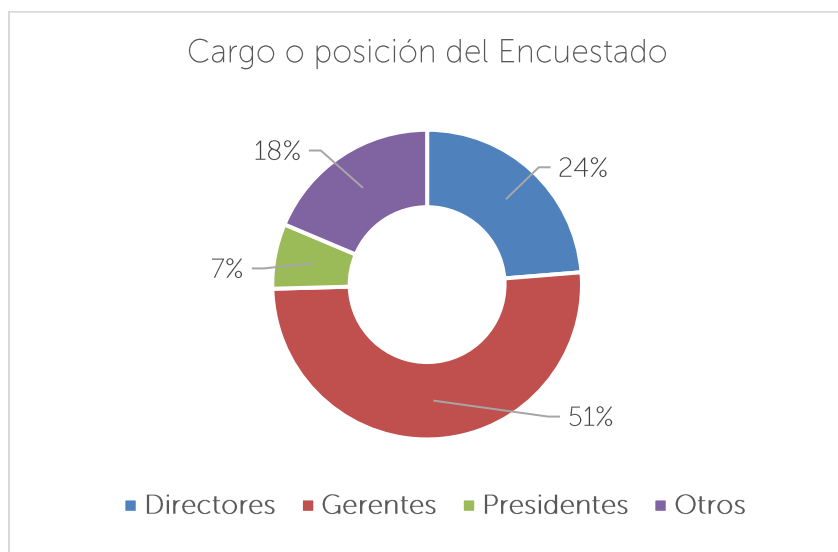
De las 118 personas que contestaron, los cargos se dividen de la siguiente manera:

Tabla 1. Categoría de Encuestado

Categoría de Entrevistado	Cantidad	Porcentaje
Directores	28	23.7%
Gerentes	60	50.8%
Presidentes	8	6.8%
Otros.	22	18.6%
	118	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Ilustración 1. Categoría de Entrevistado



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.



Los resultados de la encuesta reflejan que el 82% de las respuestas remitidas por presidentes, directores y gerentes de las diferentes entidades que remitieron información, asimismo el 18% reflejado corresponde a jefaturas, auditores internos, personal de finanzas, operaciones, gestores de proyectos, entre otros.

## 2. Por favor indique una dirección de correo válida para nuestros registros

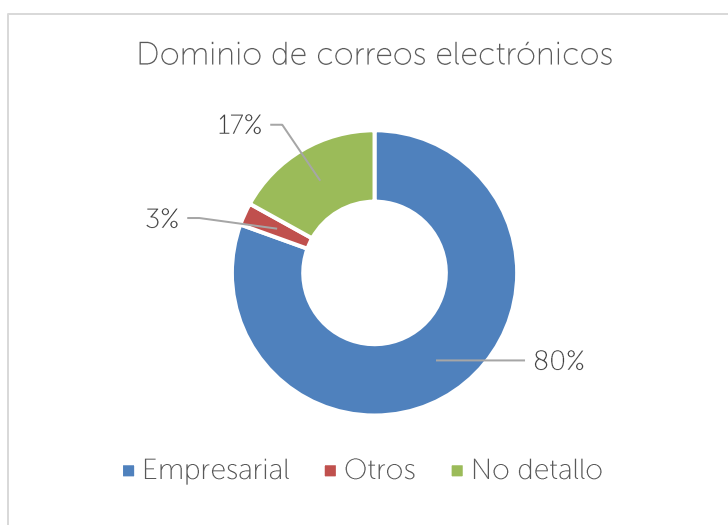
De las 118 personas, 98 personas proporcionaron un correo electrónico, y de ellas sólo 3 encuestados documentaron correos personales de dominios como Yahoo y Gmail; los demás documentaron correos empresariales.

Tabla 2. Naturaleza de correo electrónico

Naturaleza de correo electrónico	Cantidad	Porcentaje
Empresarial	95	80.5%
Otros	3	2.5%
No detalle	20	16.9%
Total	118	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Ilustración 2. Naturaleza de correo electrónico

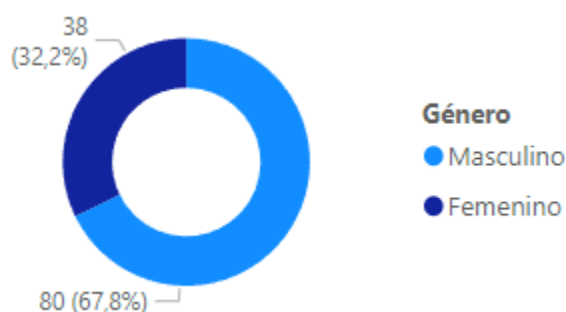


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

### 3. Género

De las 118 personas que contestaron la encuesta 38 (32.2%), corresponden al género femenino y 80 (67.8%) corresponden al género masculino.

Ilustración 3. Entrevistados según Género

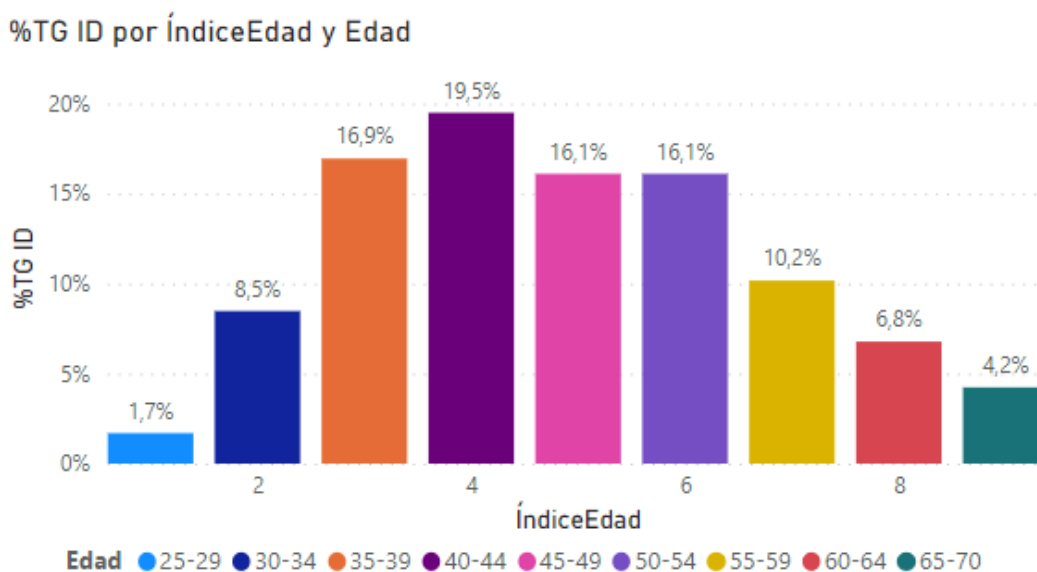


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

### 4. Edad

Para las 118 personas que contestaron, se observa los diferentes rangos de edad, de las personas que contestaron la encuesta. Mostrando una mayor proporción en el rango de 35-39 años, con 20 datos (16.9%) y el rango 40-44 años, con 23 datos (19.5%).

Ilustración 4. Encuestados según Edad



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

5. ¿En cuál sector, dentro del sistema financiero, opera la entidad donde labora?

Se observan los siguientes datos:

Como se puede observar, la mayor cantidad de respuestas se obtuvieron desde el Sector Bancario, específicamente Bancos Privados, 27 respuestas que representa el 22.8%; también las sociedades de seguro y fianzas, poseen 20 respuestas, las cuales representa el 16.95%; el sector FinTech, con 13 respuestas representa el 11.02%; el sector de Sociedades de ahorro y crédito con 13 respuestas representa también el 11.02%

Tabla 3. Distribución de Encuestados según Sub Sector

Agencias de información de datos sobre el historial de crédito de las personas	1	0,85%
Agentes remesadores	5	4,24%
Bancos cooperativos	13	11,02%
Bancos estatales	6	5,08%
Bancos privados	27	22,88%
Entidades autorizadas del sistema previsional	6	5,08%
Entidades autorizadas para operar como sociedades de seguros y fianzas	20	16,95%
Entidades autorizadas para operar en el mercado de valores	7	5,93%
FinTech (por uso de tecnología financiera o nuevo modelo de negocio)	13	11,02%
Instituciones estatales de carácter financiero	4	3,39%
Otras No Clasificadas Previamente	3	2,54%
Sociedades de ahorro y crédito	13	11,02%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

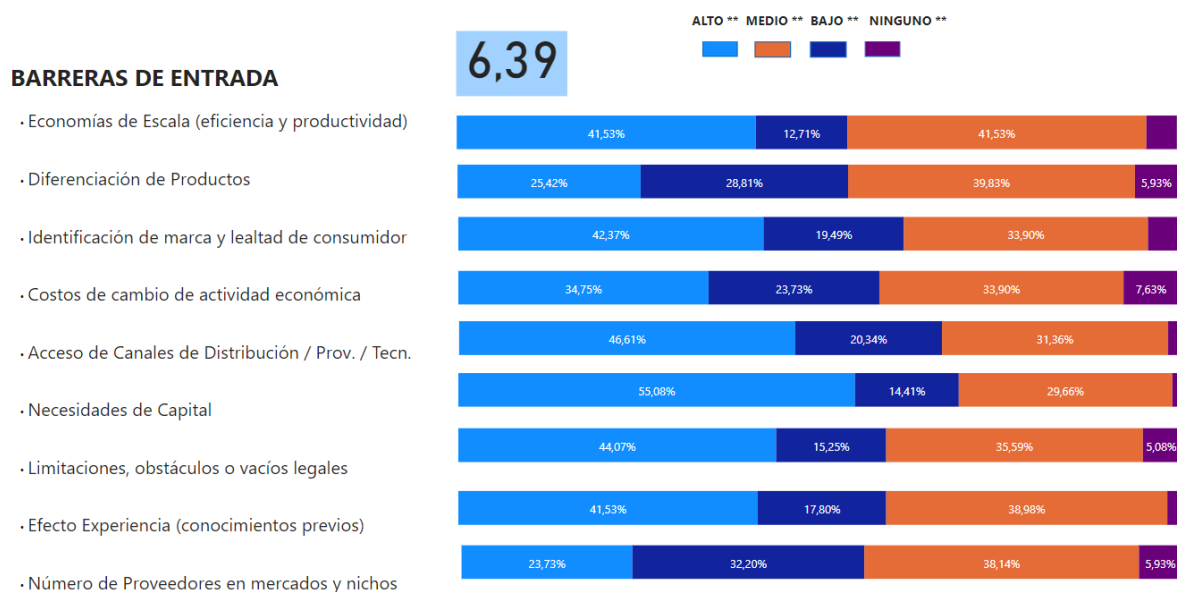
### III. Sección: Barreras de Entrada

13. Según su experiencia o criterio informado ¿Qué grado de incidencia poseen los factores que actúan como Barrera de Entrada en el mercado donde opera su entidad?

14. Según su criterio ¿Qué probabilidades hay de que las barreras de entrada al sector financiero no permitan nuevos competidores?

Para estas dos preguntas, se observa a nivel total una nota del 6.39/10 que las barreras de entrada al sector financiero no permitan nuevos competidores. Se puede apreciar que las Necesidades de Capital; el Acceso de canales de distribución; y las Limitaciones, obstáculos y vacíos legales son catalogados como incidencia alta. Y otros tales como las economías de escala, diferenciación de productos y el efecto experiencia son catalogados como incidencia media.

Ilustración 5. Percepción global sobre las Barreras de Entrada

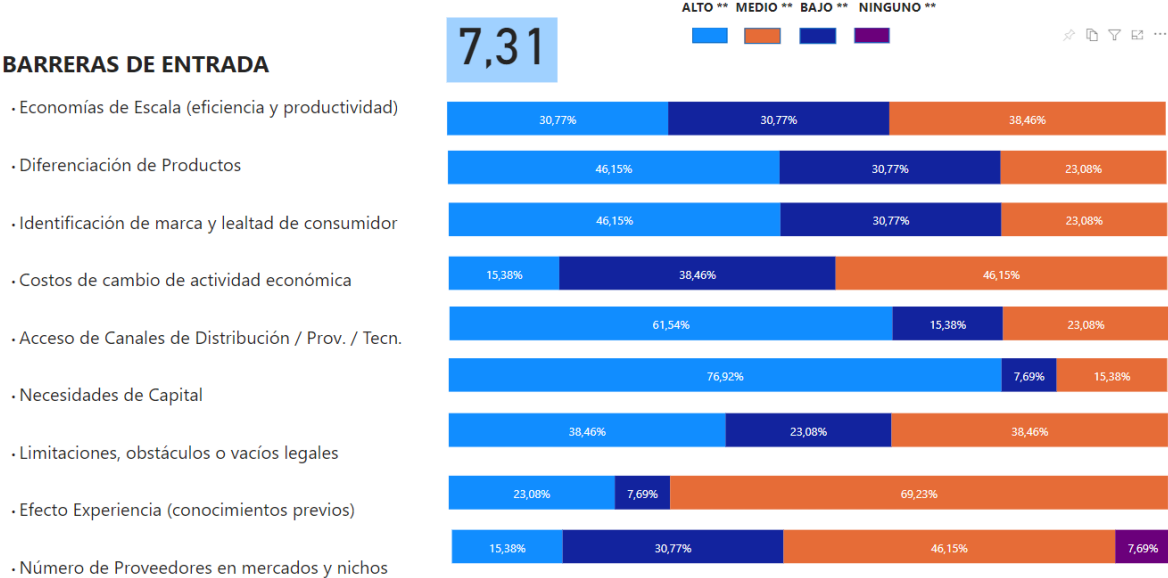


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Cuando se analiza de manera separada los Bancos Privados la incidencia alta se ubica en las necesidades de capital, para el caso de los Bancos Estatales, la incidencia alta es en economías de escala, diferenciación de productos, acceso a canales de distribución y necesidades de capital.

Para las Empresas Fintech, las barreras de entrada poseen una nota de 7.31/10 de las más altas para todos los sectores evaluados, esto es explicado por las necesidades de capital y el acceso de canales de distribución las cuales poseen una incidencia alta; mientras que el efecto experiencia, costos de cambio de actividad económica y número de proveedores en mercados y nichos, son categorizados como incidencia media.

Ilustración 6. Percepción de las Fintech sobre las Barreras de Entrada



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Para el caso de Sociedades de Seguros y Fianzas las necesidades de capital, los costos de cambio de actividad económica y el efecto experiencia son considerados con incidencia alta. En el grupo de los Bancos Cooperativos y las Sociedades de Ahorro y Crédito las prioridades altas se representan en acceso de canales de distribución; limitaciones y obstáculos o vacíos legales y efecto experiencia.

15. Según su experiencia o criterio informado ¿Qué grado de incidencia poseen los factores que actúan como Barrera de Entrada en el mercado donde opera su entidad?

Para efectos de categorizar las respuestas remitidas se agrupan de la siguiente manera:

Tabla 4. Preguntas abiertas sobre las Barreras de Entrada

Categoría	Resultados	Descripción
1	63	Limitaciones, requisitos, obstáculos o vacíos legales.
2	38	Confianza y experiencia en el mercado.
3	26	Acceso a Financiamiento
4	5	Conglomerados con alta capitalización.
5	2	Implementación de Firma Electrónica
6	5	Acceso a Información estatal de solvencias, verificación de identidad, buro, sistemas de pago (RNPN, SSF, MH, BCR, entre otros)
7	37	Otros
8	4	No definió

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Cabe mencionar que dentro de la categoría otros, se menciona el hecho de falta de personal especializado y capacitado en tecnologías de información innovadoras, así como el hecho de la existencia de pocos proveedores de tecnología, así como los costos operativos altos que se reflejan en las entidades que dieron respuesta a la encuesta.

A manera general varias empresas podemos decir que se indican que las mayores barreras identificadas son:

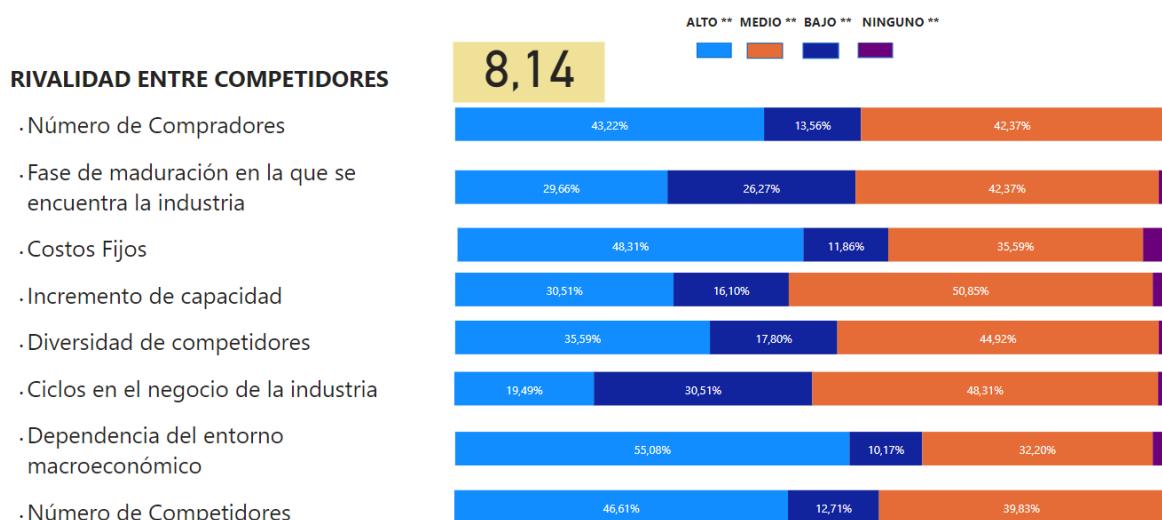
- a. Limitaciones regulatorias, regulación excesiva, marco regulatorio no equitativo, vacíos legales, y costos para el cumplimiento regulatorio.
- b. El acceso a financiamiento.
- c. Carencia de falta de personal técnico capacitado y especializado en tecnologías innovadoras.

## IV. Sección: Rivalidad de Competidores

16. Según su experiencia o criterio informado ¿qué grado de incidencia poseen los factores que impulsan la Rivalidad entre los Competidores en el mercado donde opera su entidad?
17. Según su criterio ¿Qué probabilidades hay de que la rivalidad de los competidores en el sector financiero promueva la innovación en productos y servicios en el mercado donde opera su entidad?

Para estas dos preguntas, se observa a nivel total una nota del 8.14/10 en el análisis de rivalidad entre competidores. Se puede apreciar que la Dependencia del entorno macroeconómico; los Costos Fijos; y el número de competidores son catalogados como incidencia alta en esta sección. Y otros tales como el incremento de capacidad y los ciclos en el negocio de la industria son catalogados como incidencia media.

Ilustración 7. Percepción global sobre la Rivalidad entre Competidores

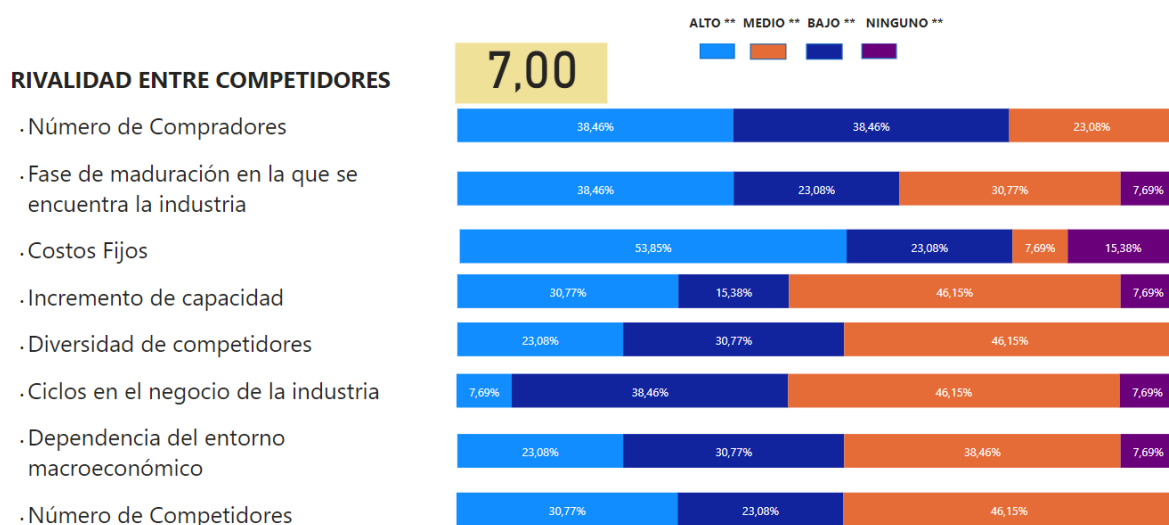


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Cuando se analiza de manera separada los Bancos Privados y los bancos estatales, la incidencia alta, presenta los mismos resultados que los resultados globales en esta sección de rivalidad de competidores.

Para las Empresas Fintech, la rivalidad entre competidores posee una nota de 7.00/10, esto es explicado por los costos fijos, número de compradores y la fase de maduración en la que se encuentra la industria las cuales poseen una incidencia alta; mientras que el incremento de capacidad y ciclo de negocio de la industria, son categorizados como incidencia media.

## Ilustración 8. Percepción de las Fintech sobre la Rivalidad entre Competidores



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Para el caso de Sociedades de Seguros y Fianzas los números de competidores y la dependencia del entorno macroeconómico son considerados con incidencia alta. En el grupo de los Bancos Cooperativos y las Sociedades de Ahorro y Crédito las incidencias altas se representan en dependencia del entorno macroeconómico y los costos fijos.

**Pregunta 18. Por favor, según su experiencia o criterio informado, mencione lo que usted considera son ejemplo de Practicas de Rivalidad entre entidades en el mercado en el cual opera la entidad.**

Tabla 5. Preguntas abiertas sobre Rivalidad de Competidores

Categoría	Descripción	Conteo	%
1	Servicios financieros por medios digitales	20	11%
2	Fintech	2	1%
3	Open Banking	1	1%
4	Regulaciones en leyes y normativas	8	4%
5	Productos competitivos e innovadores	66	37%
6	Competencia entre instituciones financieras	36	20%



7	Comisiones a intermediarios y proveedores	3	2%
8	Mejora de condiciones	11	6%
9	Contrataciones de personal capacitado y rotaciones de personal	3	2%
10	Atención al cliente	8	4%
11	Educación tecnología financiera	2	1%
12	Estrategias comerciales y publicidad	15	8%
13	No específico	4	2%

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

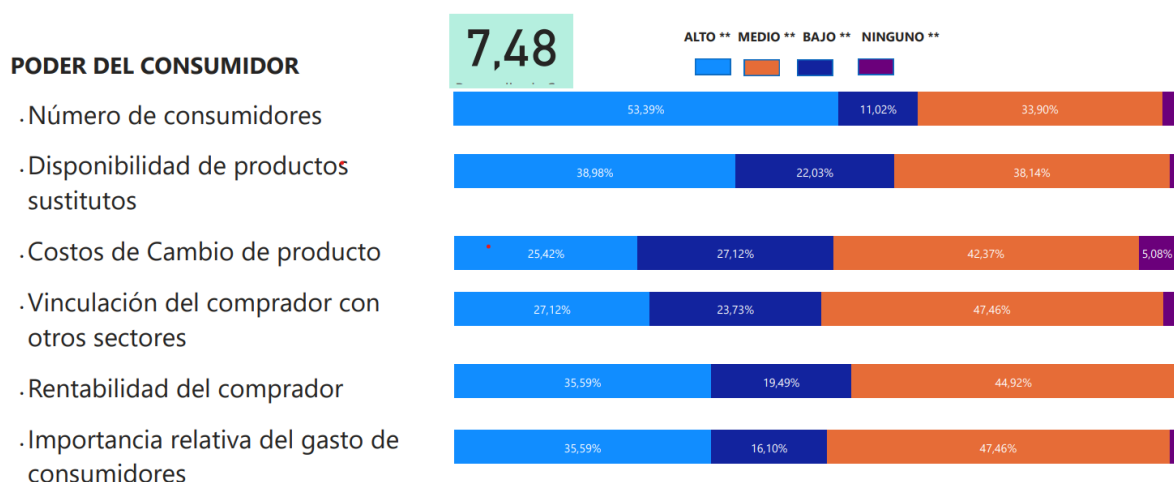
Como se puede observar los resultados de la presente pregunta, un porcentaje bastante significativo opina que una de las prácticas en que una entidad en el mercado pueda ser rival de las demás es hacer uso de herramientas innovadoras y el ofrecer productos que a las personas en general les llame la atención para poder de esa manera captar clientes y ganar competitividad sobre otras entidades, y como segunda práctica para poder tener un mejor nivel sobre los rivales es el tomar las fortalezas de una entidad y explotarse u ocupar prácticas diferenciadoras, y así captar más la atención de los posibles clientes.

## V. Sección: Poder del Consumidor

19. Según su experiencia o criterio informado ¿Qué grado de incidencia poseen los factores que actúan como Poder de los Consumidores en el mercado donde opera su entidad?
20. Según su criterio ¿Qué probabilidades hay de que el Poder de los Consumidores cree o modifique prácticas, productos y servicios de (y entre) las entidades que operan en el mercado en el cual opera la entidad?

Para estas dos preguntas, se observa a nivel total una nota del 7.48/10 en el poder del consumidor, el cual influye en la estructura y dinámica competitiva de una Industria. El poder de negociación de los clientes depende de la saturación del mercado y de la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para obtener productos con calidad y a bajo precio, esto se ve reflejado en el total de los encuestados, dado que el 53.39% consideran que el número de consumidores representa un factor de alta importancia para el poder del consumidor, así también los factores de la disponibilidad de productos sustitutos (38.98%), la rentabilidad del comprador (38.98%) y la importancia relativa del gasto de consumidores (38.98%) fueron representativos para el poder del consumidor.

Ilustración 9. Percepción global sobre el Poder de Consumidor



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Los factores que representaron una incidencia baja en el poder del consumidor se menciona la Vinculación del comprador con otros sectores (23.73%) y el costo de cambio de producto (21.12%).

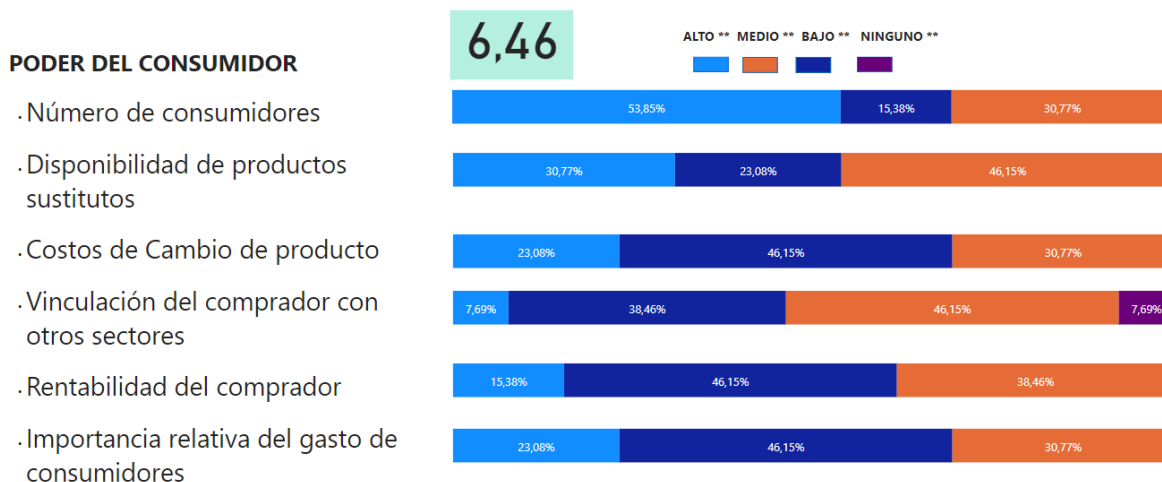
Así mismo las instituciones encuestadas expresaron diferentes factores asociados al poder del consumidor y que incidían para modificar practicas o costumbre en el mercado en el cual opera la entidad, entre los principales se mencionan:

- Amplia oferta de productos y servicios financieros de instituciones tanto supervisadas como no supervisadas.
- Cotización de productos y servicios con varios proveedores.
- Nivel de inversión del cliente.
- Mayor bancarización los usuarios
- Fácil acceso y uso a servicios digitales financieros
- Acceso a educación financiera. Los clientes tienen acceso a más y mejor información para decidir con qué institución trabajar. Recepción de reclamos.
- Acceso a educación Financiera
- Regulaciones, acciones legales y reformas de ley
- La inclusión financiera con mejores productos y servicios, accesibles, y la creación de un ecosistema que flexibilice y gestione la economía.

Así también las entidades expresaron la importancia de crear productos más diferenciados y el desconocimiento de los clientes en el uso de servicios y productos financieros.

El sector FinTech encuestado posee un puntaje de 6.46/10, donde consideran que el factor que más influye en el poder del consumidor es el Número de consumidores (53.85%), y que las menos incidentes son el Costo de Cambio de Productos, Rentabilidad del comprador y la Importancia relativa del gasto de consumidores.

### Ilustración 10. Percepción de las Fintech sobre el Poder de Consumidor



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Para los Bancos Estatales y Privados la disponibilidad de productos sustitutos y el número de consumidores representan los factores que con incidencia alta en el poder del consumidor; y la vinculación del comprador con otros sectores es el factor con incidencia más baja.

Los Bancos Cooperativos y las Sociedades de Ahorro y Crédito, consideran la Disponibilidad de productos sustitutos (42.31%) y la Vinculación del comprador con otros sectores (42.31%) como los factores más influyentes en el poder del consumidor.

La Industria de Seguro presenta que los tres factores con un nivel alta de incidencia en el poder del consumidor es el Número de Consumidores (65%), la Rentabilidad del comprador (62%) y la importancia relativa del gasto de consumidores (60%).

21. Por favor, según su experiencia o criterio informado, mencione lo que usted considera son ejemplo del Poder del Consumidor para modificar practicas o costumbre en el mercado en el cual opera la entidad para la cual trabaja.

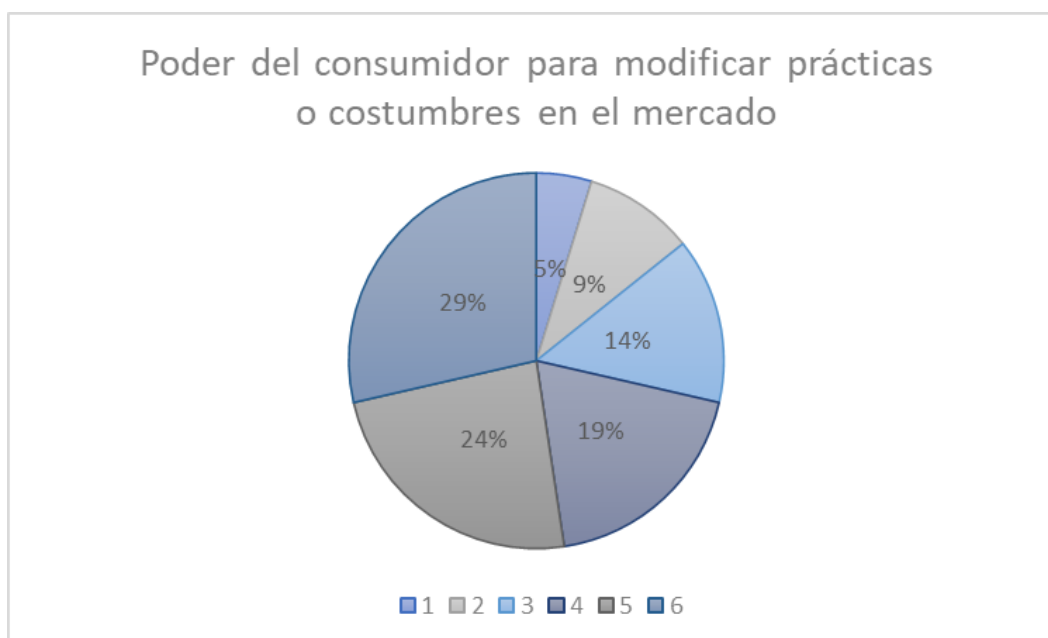
Tabla 6. Preguntas abiertas sobre el Poder del Consumidor

Categoría 1	Nuevas prácticas de consumo de las personas en general que buscan mayores facilidades a través de servicios digitales. Fácil acceso y uso a servicios digitales financieros.	25
-------------	--	----

Categoría 2	Una amplia oferta de productos y servicios financieros de instituciones tanto supervisadas como no supervisadas. Cotización de productos y servicios con varios proveedores. Nivel de inversión del cliente. A medida que exista mayor bancarización los usuarios podrán tener más opciones a tasas más competitivas.	46
Categoría 3	Acceso a educación financiera. Los clientes tienen acceso a más y mejor información para decidir con qué institución trabajar. Recepción de reclamos.	7
Categoría 4	Regulaciones, acciones legales, reformas de ley	3
Categoría 5	La inclusión financiera, como tendencia, pues la base de la economía es del sector informal, que requiere mejores servicios, accesibles, mejores productos, en su nicho de mercado, y creación de un ecosistema que flexibilice y gestione su economía.	31
Categoría 6	Otras.	6

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Ilustración 11. Pregunta abierta sobre el Poder del Consumidor



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

## VI. Sección: Barreras de Salida

22. Según su experiencia o criterio informado ¿Qué grado de incidencia poseen los factores que actúan como Barreras de Salida en el mercado donde opera su entidad?

23. Según su criterio ¿Qué probabilidades hay de que las Barreras de Salida puedan inducir a la especialización y la rivalidad entre las entidades que operan en el sector de su entidad?

Las barreras de salida son los factores que obstaculiza la salida de una empresa de un mercado o sector. Para la población total encuestada la nota obtenida total es de 6.32/10, las que mayores barreras representan son las Restricciones Legales (44.07%), el Costo de Salida (41.53%) y la especialización de Activos (32.20%). Las Barreras emocionales son las que representan una incidencia baja para que la entidad salga del mercado.

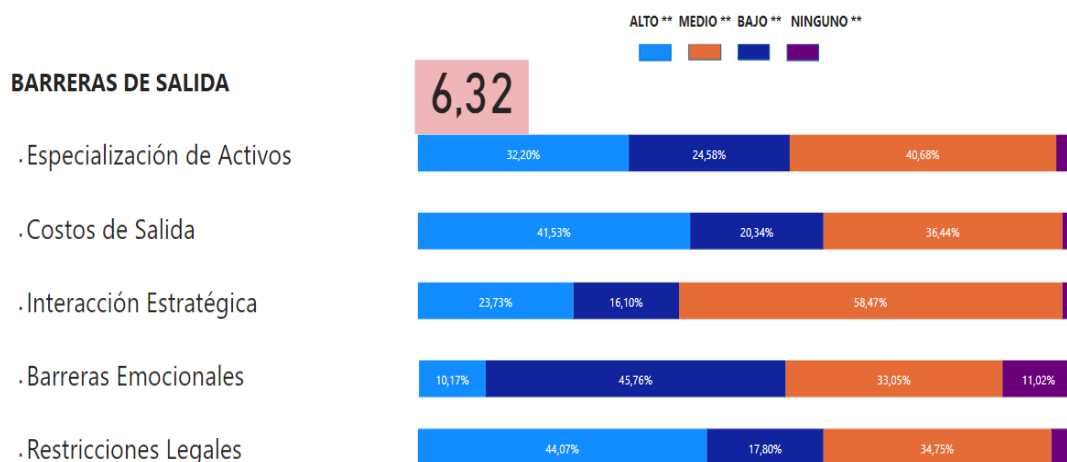


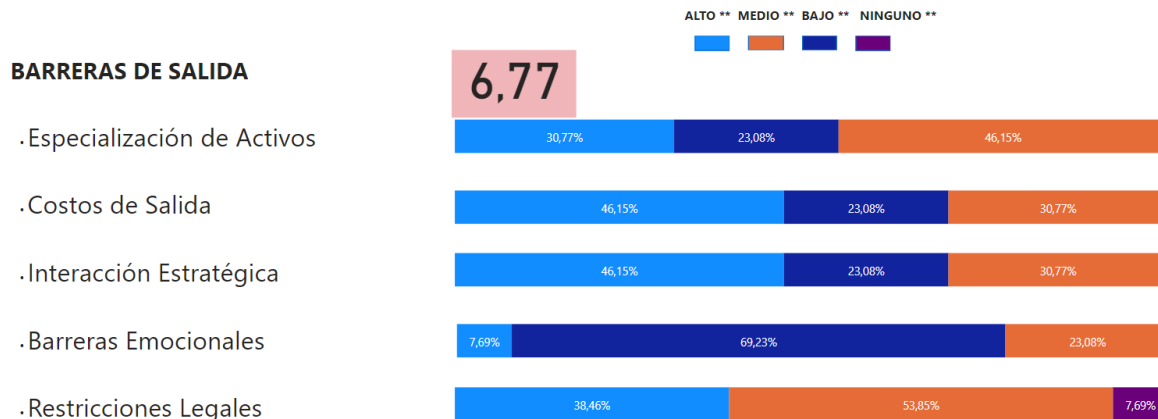
Ilustración 12. Percepción global de las Barreras de Salida

Las entidades expresaron otros factores que consideran como barreras de salidas en el mercado, tales como:

- Autorizaciones de entes regulatorios
- Compromisos con los accionistas y Depositantes
- Sanciones del marco legal del negocio
- Temas regulatorios sobre los procesos digitales
- Resistencia emocional de la alta dirección por el prestigio y orgullo ganado.
- Riesgo y reputación.
- La inversión y especialización de la industria.

- Costo de salidas: liquidación del personal, cumplimiento de obligaciones fiscales, posesión de activos que son difíciles de vender.

Ilustración 13. Percepción de las FinTech sobre las Barreras de salida



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Las Fintech encuestadas consideran un puntaje de 6.77/10, donde las barreras de salida con un alto nivel de incidencia son los Costos de Salida y Especialización de Activos; Así mismo, la Interacción Estratégica y las Barreras Emocionales son consideradas como factores de incidencia media para las Barreras de Salidas.

Para los Bancos Estatales y Privados la Especialización de Activos, el Costo de Salida y las Restricciones Legales representan los factores con incidencia alta en las Barreras de Salidas. Las Barreras Emocionales representan la barrera de salida de incidencia baja.

Para los Bancos Cooperativos y las Sociedades de Ahorro y Crédito, consideran que las restricciones Legales representan un factor con incidencia alta en las Barreras de Salidas, y las Barreras Emocionales con incidencia baja.

La Industria de Seguro presenta que los tres factores con un nivel alta de incidencia como Barreras de salida: Restricciones Legales, Costos de Salida, Especialización de Activos.

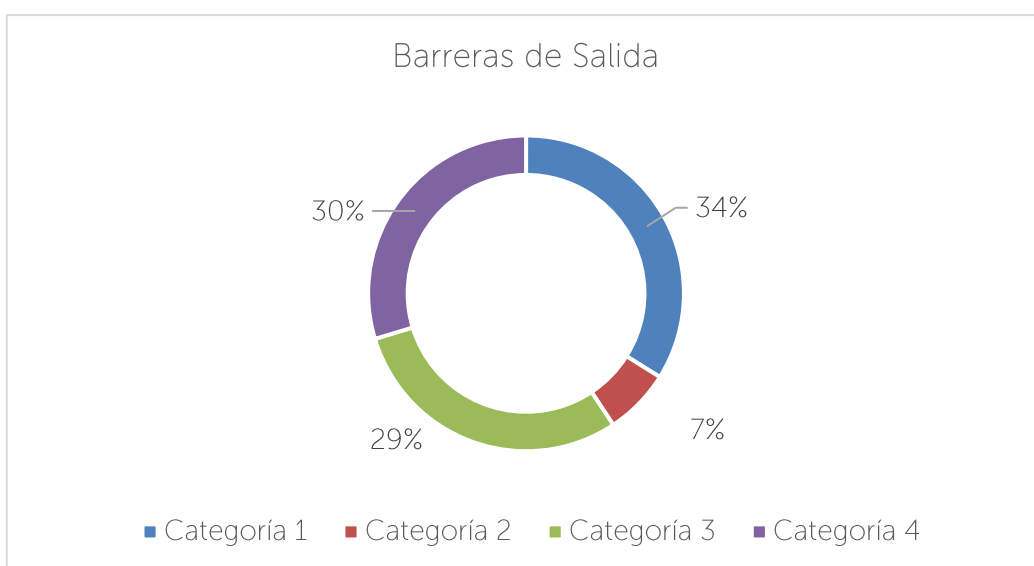
24. Por favor, según su experiencia o criterio informado, mencione lo que usted considera son Barreras de Salida en el mercado en el cual opera la entidad para la cual trabaja.

Tabla 7. Preguntas abiertas sobre las Barreras de Salida

<b>Categoría 1</b>	Autorizaciones que cumplir ante los entes regulatorios. Temas regulatorios sobre los procesos Digitales. Compromiso con los accionistas. Compromiso con los depositantes. Sanciones del marco legal del negocio.	40
<b>Categoría 2</b>	Resistencia emocional de la alta dirección por el prestigio y orgullo ganado al pasar de una sociedad anónima a una SAC y con la visión de convertirse en banco. Riesgo, reputación. Para una institución financiera el principal costo de salida es el reputacional ya que salirse de un mercado y después volver a entrar se hace más caro porque hay que recuperar la confianza de los clientes.	8
<b>Categoría 3</b>	La inversión y especialización de la industria son barreras de salida muy importantes para los actores que participan en el sector financiero. Costos de salida e interacción estratégica. Barreras económicas como: liquidación del personal, cumplimiento de obligaciones fiscales. Posesión de activos que son difíciles de vender.	35
<b>Categoría 4</b>	Otras.	35
	TOTAL	118

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Ilustración 14. Pregunta abierta sobre las Barreras de Salida



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.



Entre las respuestas en la categoría Otros, en opinión de algunas empresas Fintech, al no tener una regulación para este segmento, tampoco existen ningún procedimiento para la liquidación de las mismas, por lo cual no consideran que existen barreras para ellos en este momento.

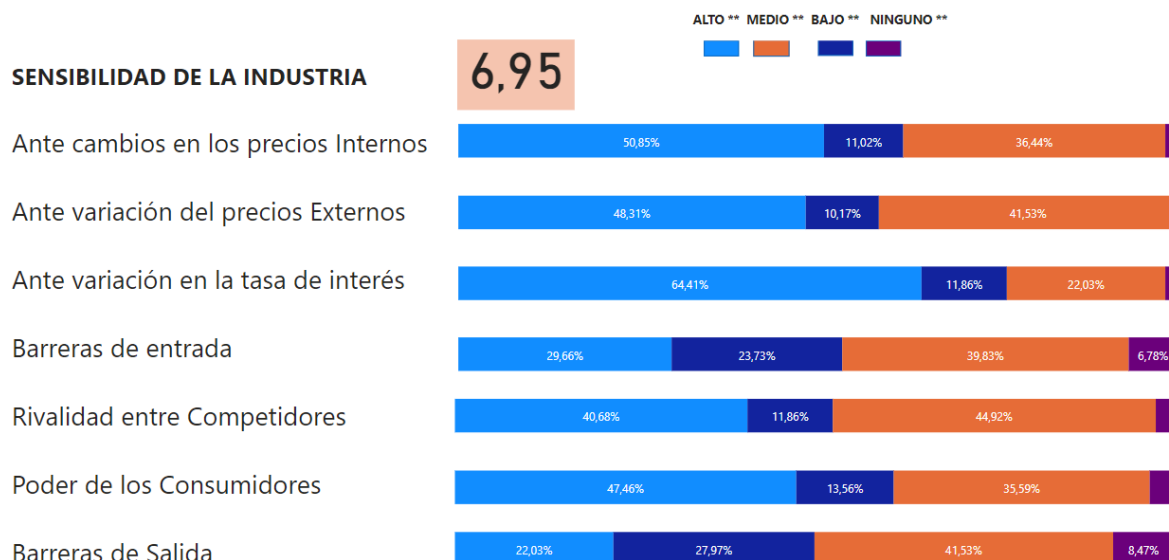
## VII. Sección: Sensibilidad de la Industria

25. Según su experiencia o criterio informado ¿Qué grado de incidencia poseen los factores que inducen o acompañan los choques económicos en el mercado donde opera su entidad?

26. Según su criterio ¿Qué probabilidades hay de que la Sensibilidad de la Industria, antes choques económicos, provoque la reducción de cobertura, menor atención al cliente, menos productos o servicios complementarios de las entidades que operan en el mercado financiero?

Para estas dos últimas preguntas, se observa a nivel total una nota del 6.95/10 en la sensibilidad de la industria. Se puede apreciar que la variación en la tasa de interés, los cambios de precios internos y la variación de precios externos, son catalogados como incidencia alta en esta sección. Y otros tales como la rivalidad entre competidores y barreras de salida son catalogados como incidencia media.

Ilustración 15. Percepción global de la Sensibilidad de la Industria



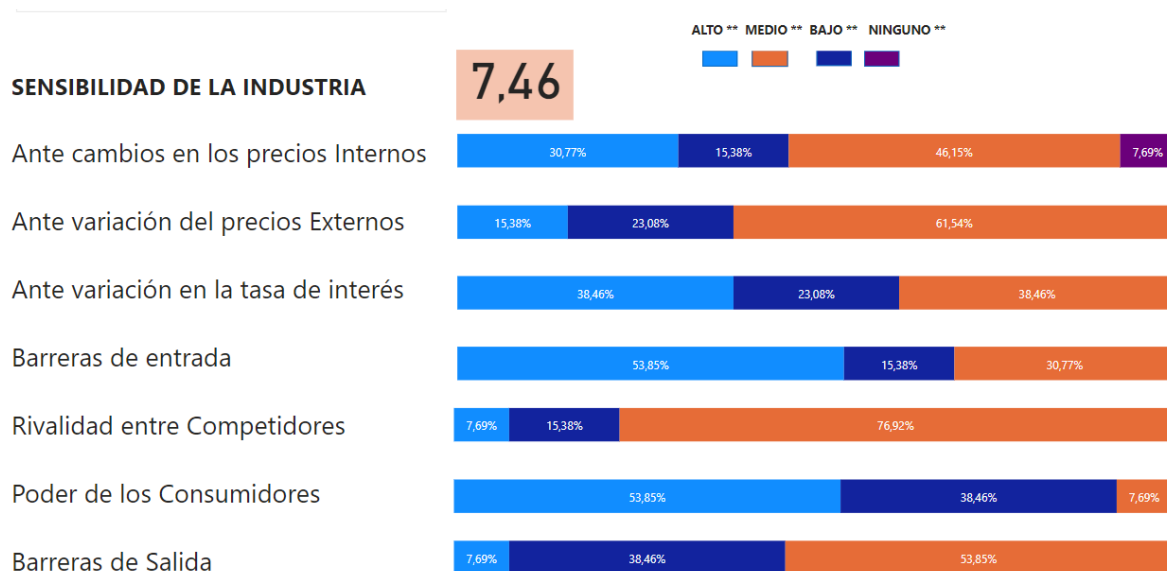
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Cuando se analiza la sensibilidad en los Bancos Privados, la incidencia alta se encuentra enfocada en la variación de las tasas de interés y cambios en los precios internos; con relación a los bancos estatales, la incidencia alta, se

presenta en la variación de las tasas de interés y la rivalidad entre competidores.

Para las Empresas Fintech, la rivalidad entre competidores posee una nota de 7.46/10, esto es explicado por las barreras de entrada y el poder de los consumidores en las que poseen una incidencia alta; mientras que la rivalidad de los competidores y la variación de precios externos, son categorizados como incidencia media.

Ilustración 16. Percepción de las FinTech de la Sensibilidad de la Industria



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

Para el caso de Sociedades de Seguros y Fianzas, la variación de precios externos y el poder de consumidores son considerados con incidencia alta. En el grupo de los Bancos Cooperativos y las Sociedades de Ahorro y Crédito, las incidencias altas se representan en variación de tasas de interés y los cambios en precios internos y externos.

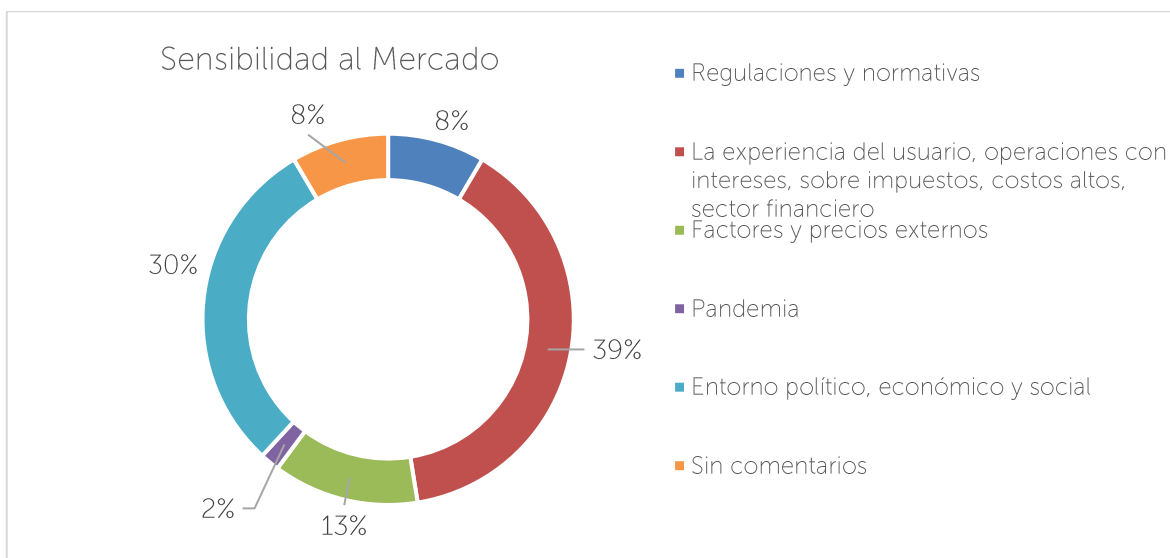
27. Por favor, según su experiencia o criterio informado, mencione lo que usted considera son factores que pueden provocar sensibilidad al mercado en el cual opera la entidad.

Tabla 8. preguntas abiertas sobre la Sensibilidad de la Industria

Factores	
Regulaciones y normativas	10
La experiencia del usuario, operaciones con intereses, sobre impuestos, costos altos, sector financiero	46
Factores y precios externos	15
Pandemia	2
Entorno político, económico y social	35
Sin comentarios	10
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

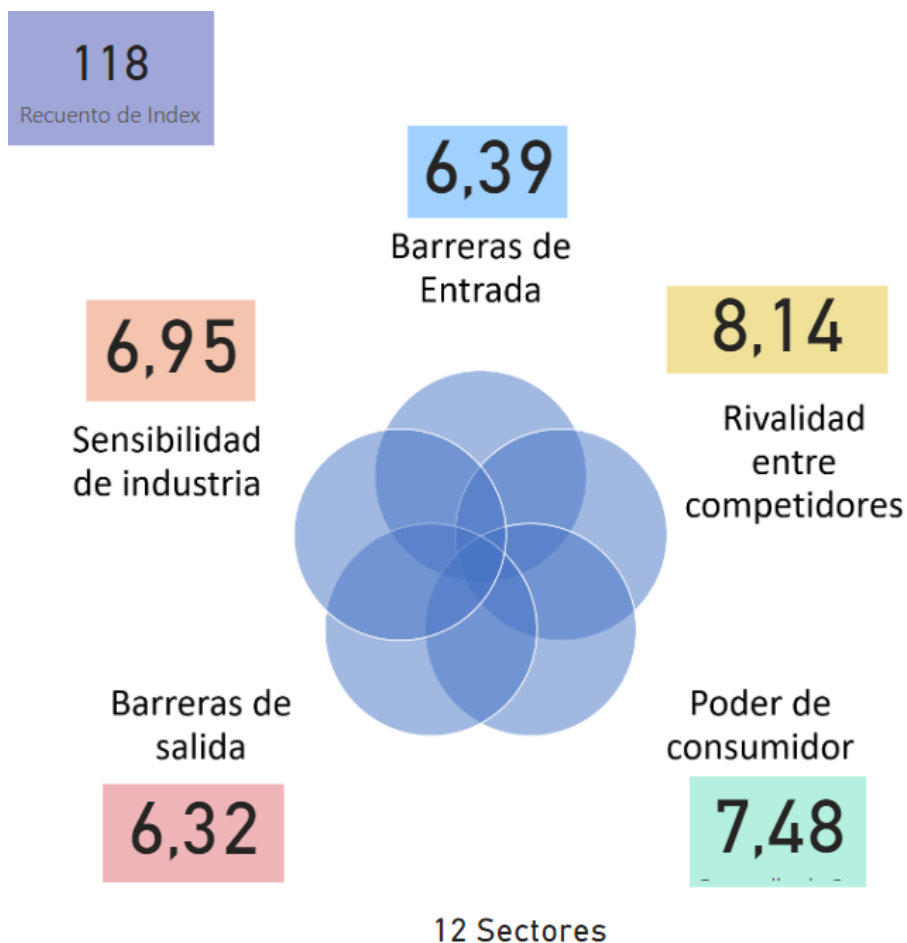
Ilustración 17. Pregunta abierta sobre la Sensibilidad al Mercado



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

## VIII. Sección: 5 Fuerzas de Porter

Ilustración 18. Competitividad e Innovación Financiera en El Salvador

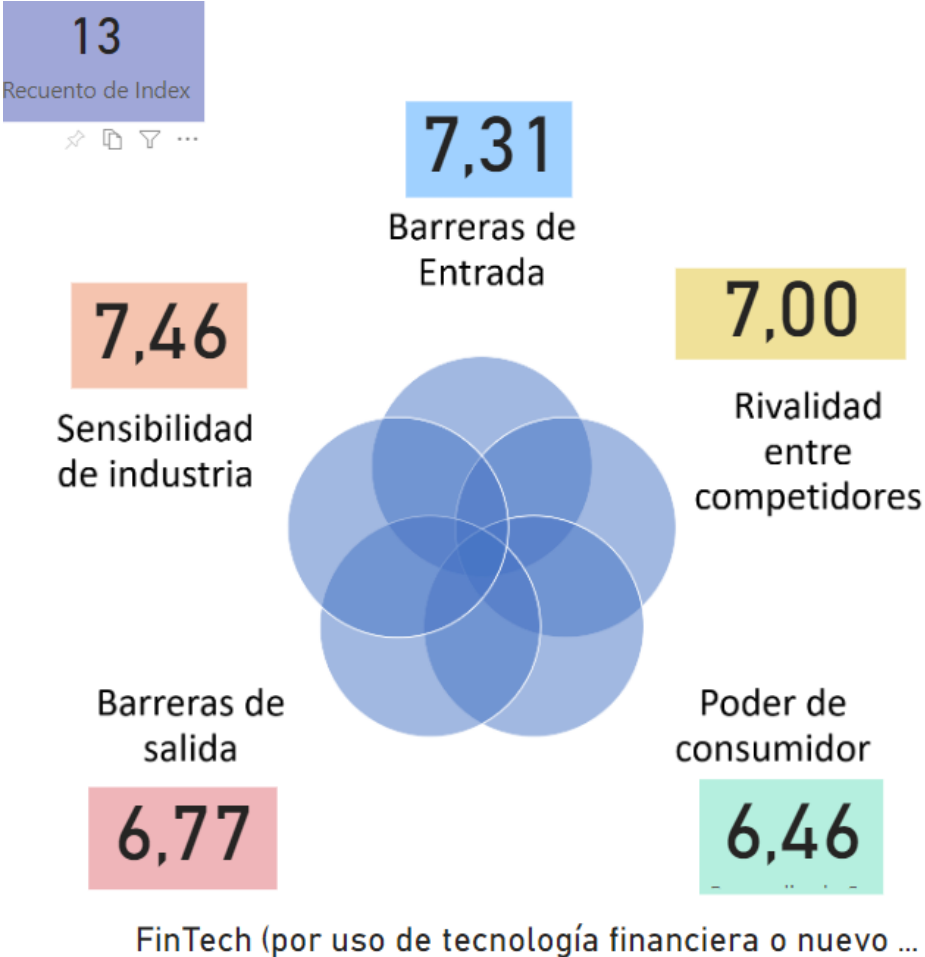


Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

De acuerdo al número total de encuestados, se observa una nota para las 5 Fuerzas de Porter un poco diversas según cada una de las categorías. La Categoría que fue calificada con un mayor puntaje fue la Rivalidad entre competidores con una nota de 8.14 seguida por el Poder de consumidor con 7.48, quiere decir que los participantes observan que la mayor incidencia para el sector de innovación es la rivalidad entre competidores y el poder del consumidor. Por otro lado, las categorías que poseen menos incidencia son la de Barreras de salida y las Barreras de Entrada, según las opiniones de los encuestados.

Por otro lado, según lo contestado por las empresas FinTech, podemos observar que los segmentos que poseen una mayor incidencia en el sector son la Sensibilidad de la Industria con un puntaje de 7.46 y las Barreras de Entrada con un puntaje de 7.31; en ese sentido, las empresas FinTech consideran que las variables de Barrera de Salidas y Poder de consumidor poseen una menor incidencia en el sector.

Ilustración 19. Competitividad y FinTech en El Salvador



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de Competitividad e Innovación Financiera 2022.

## IX. Conclusiones

### Las fuerzas de la competitividad

- Barreras de entrada. Los encuestados perciben una mayor incidencia en las empresas FinTech, los cuales se explican por el acceso limitado a la información bancaria (Open Banking); la falta de infraestructura tecnológica FinTech con un enfoque abierto de Sistemas de Pago, Sistemas de Identificación Personal y Sistemas de Historial Crediticio. Las empresas FinTech visualizan que los requerimientos de AML/CFT representan una barrera fuerte, al igual que los elevados requerimientos de capital.
- Barreras de entrada. Las entidades encuestadas perciben un vacío legal y en otros casos falta de claridad en la legislación vigente relacionado a servicios financieros digitales y en materia FinTech. Para el caso de las FinTech no existe una ley específica para dicho sector, por lo que se ve necesario realizar un análisis financiero-tecnológico-jurídico del entorno, y evaluar la proporcionalidad de la aplicación de las leyes bancarias, puesto que aplicar una legislación FinTech bajo los estándares bancarios puede ser contraproducente.
- La rivalidad de competidores. En el sector FinTech, esta influenciada por aspectos como el cierre de oportunidades a nuevos jugadores, lanzamientos de campañas masivas y guerra de precios y descuentos entre los negocios participantes. En ese sentido, la facilidad que poseen los competidores en lograr establecer nuevos productos para el sector promueve un ambiente de competitividad elevado.
- Poder de consumidor. Las empresas FinTech consideran que poseen una incidencia menor, debido a que los consumidores poseen un bajo nivel de negociación, y consideran que el consumidor está cambiando a un ritmo más lento sus hábitos de consumo.
- Barreras de salida. Las empresas FinTech mencionan que son pocas, aunque existen restricciones legales de operación.
- Sensibilidad de la Industria. Juega el papel más importante según el análisis de las cinco fuerzas Porter en el segmento FinTech, debido a que las entidades encuestadas manifiestan que los factores en el mercado relacionados a: cambios en las regulaciones, cambios en las tasas máximas y entrada de nuevos competidores, producen una afectación mayor en la sensibilidad de la industria. Existiendo una percepción entre las empresas

FinTech, que la banca tradicional está enfocada en atender a los clientes corporativos más grandes, dejando desatendido al sector de personas naturales y MIPYMES.

## Los factores de la Innovación Financiera

- Entre los Factores de Innovación Financiera por parte de las empresas FinTech, se encuentran promover adopción de enfoque Open Banking, realizando una regulación correspondiente a su implementación, y abrir los sistemas de pagos a otras entidades que no sean instituciones financieras tradicionales, autorizar leyes que incluyan empresas basadas en tecnología financiera (FinTech) y ver la factibilidad de desarrollar un Sandbox regulatorio para tecnologías disruptivas.
- Los bancos estatales de El Salvador presentan en su mayoría rezagos tecnológicos, en la encuesta han manifestado el interés de utilizar tecnologías más avanzadas como Blockchain y Smart Contracts con el objetivo de incentivar la innovación financiera, en ese sentido, sugieren establecer marcos regulatorios más amplios en el uso de criptoactivos.
- Existe un interés particular de los bancos estatales al impulsar la transformación digital de los procesos en los sectores productivos, por lo que acciones como abrir el uso de la nube y de implementación de una mayor ciberseguridad, pueden promover mayores mejoras regulatorias en los servicios financieros digitales.
- Los bancos privados, proveen el mayor avance tecnológico en el sector financiero. Por otro lado, acciones como la facilitación de la regulación de firma digital, mejores prácticas y mayor capacitación sobre modelos de Machine Learning, agilización de la aprobación de productos y servicios financieros digitales, la posibilidad de realizar un onboarding 100% digital, pueden promover una mayor inclusión en los servicios financieros digitales.
- Los bancos cooperativos sugieren eliminar los requisitos en papel y realizar los procesos de crédito en forma digital propiamente. Indican al momento de poseer un marco jurídico robusto, se puede proteger más al sector FinTech.
- Las SAC mencionan que, como entes regulados, solo dependen exclusivamente del marco regulatorio/normativo vigente. Por lo que sugieren una actualización de las normas financieras que permitan el uso de las FinTech, sugiriendo en ese sentido realizar mesas de trabajo donde



exista un desarrollo conjunto entre la banca y el regulador y una mayor educación financiera enfocada en el acceso a la digitalización de la población.

- Las entidades encuestadas han manifestado el interés en los temas relacionados a Finanzas/Banca Abierta, Digitalización de la banca, Políticas Públicas e Infraestructura Digital, los cuales deben ser impulsados para promover una transformación digital integral, evaluando así modelos de negocios relacionados a plataformas de financiamiento, identidad digital, protección de datos, plataformas digitales de pagos, finanzas empresariales y personales, servicios de seguros, incubadoras, aceleradoras, educación financiera digital, entre otros. Aplicando el uso de tecnologías avanzadas como: el Big Data, Cloud Computing, Mobile Computing, Inteligencia Artificial y el Blockchain.

## **X. Referencias**

- Avilés Jovel, L.A. y Del Cid Marroquín, H.R. (2020). Las Tecnologías Financieras (FinTech) como medio para facilitar el acceso a los servicios financieros en El Salvador. Documento de Trabajo. Banco Central de Reserva de El Salvador.
- BID-BCR-SSF (2021). Análisis exploratorio de la actividad de Fintech y la creación de un hub de innovación en El Salvador. Manuscrito.
- CCAF, World Bank and World Economic Forum (2020) The Global Covid-19 FinTech Market Rapid Assessment Report, University of Cambridge.
- KPMG China (2017). 017 KPMG China Leading Fintech50. KPMG Huazhen LLP 2017.
- OIF (2021). Manual de Operaciones de la Oficina de Innovación Financiera. <https://www.oif.gob.sv/>
- Porter (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Enero 2008.