

Guía para la transformación digital

SEIS ESTRATEGIAS PARA AMPLIAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA



Autores

Priya Punatar

Senior Manager, Customer Insights and Industry Engagement,
Accion Global Advisory Solutions

Kathleen Yaworsky

Director, Data Strategy and Insights, Accion Global Advisory Solutions

Agradecimientos



Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard (Mastercard Center for Inclusive Growth)

En 2018, Mastercard y Acción iniciaron una alianza pionera que une sus redes y recursos globales para la transformación de millones de micro y pequeñas empresas desatendidas por el sistema financiero, para ayudarlas a que participen plenamente en la economía digital y se beneficien de esta. Para resolver este complejo problema, esta alianza combina la transformación digital, la innovación en tecnología financiera, la investigación, las relaciones con la industria y la filantropía de talentos para poner herramientas esenciales a disposición de las pequeñas empresas y de los proveedores de servicios financieros que las atienden.

A través de nuestra alianza con el Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard, estamos trabajando con siete proveedores de servicios financieros a nivel mundial para direccionar y apoyar sus esfuerzos en el desarrollo y adopción de productos y servicios digitales para atender a un mayor número de pequeñas empresas, de manera más eficaz.

Estamos profundamente agradecidos con nuestros aliados de Mastercard — su dedicado equipo de liderazgo, el personal de los programas, los voluntarios del programa de filantropía del talento y el equipo de comunicaciones — por su apoyo entusiasta en pro de nuestra misión compartida para promover la inclusión financiera y el crecimiento inclusivo.

Acerca del Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard

El [Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard](#) promueve el crecimiento económico equitativo y sostenible, así como la inclusión financiera en todo el mundo. El Centro aprovecha los principales activos y competencias de la compañía, incluyendo los conocimientos sobre datos, la experiencia y la tecnología, al tiempo que administra su Fondo de Impacto (Mastercard Impact Fund), de carácter filantrópico, para producir investigaciones independientes, ampliar la escala de los programas mundiales y empoderar a una comunidad de pensadores, líderes y ejecutores de vanguardia en materia de crecimiento inclusivo. Para obtener más información y recibir las últimas novedades, siga al Centro en Twitter [@CNTR4growth](#), [LinkedIn](#) y suscríbase a su [boletín](#).

Acción quiere agradecer a las siguientes organizaciones por compartir su experiencia y conocimientos para la publicación de este documento: Accion Microfinance Bank (Nigeria), Annapurna Financial Private Limited (India), Banco Pichincha (Ecuador), Banco Solidario (Bolivia), PT Bina Artha Ventura (Indonesia), CÍVICO Digital SAS (Colombia), y Sub-K Impact Solutions Ltd. (India).

Las autoras también agradecen a los numerosos colaboradores de esta publicación, entre ellos los expertos en transformación digital Vishal Ajmera, Debdoot Banerjee, Iain Brougham, Laura Glenny, María Camila Gómez, Mona Kapoor, Gift Mahubo, Balaji Parthasarathi, Prateek Shrivastava, Amy Stewart, Raliat Sunmonu, Victoria White, José Wolff, y los numerosos revisores de este documento, entre ellos Robert Abare, Katie Mounts, Megan Peterson y Jim Rosenberg.

Contenido

Prólogo	2
Resumen ejecutivo	3
Introducción	5
Seis estrategias claves:	
1. Combatir la brecha digital en múltiples frentes	7
2. Optimizar el diseño organizacional	13
3. Construir (y reconstruir) una cultura de experimentación	18
4. Tener una clara estrategia de datos	22
5. Llevar a cabo una transformación para el futuro, con la plataforma tecnológica adecuada	25
6. Formar alianzas para lograr escala	29
Conclusión y próximos pasos	32



Emmanual, cliente de Accion Microfinance Bank, Lagos, Nigeria

Prólogo

Cuando la propagación del COVID-19 alcanzó niveles alarmantes, los países de todo el mundo adoptaron medidas drásticas. Los confinamientos y las restricciones de desplazamiento agarraron desprevenidas a millones de pequeñas empresas. Muchas cerraron sus puertas, mientras que otras lograron adaptarse a las circunstancias.

Chakrapani, un cliente de Sub-K IMPACT Solutions Ltd., socio de Acción, es dueño junto con su esposa de una pequeña tienda de kirana (mercancía en general) que atiende las necesidades diarias de los residentes del vecindario en Hyderabad, India. La tienda permaneció abierta durante el confinamiento en India porque suministra productos esenciales. Dadas las restricciones de desplazamiento, más familias empezaron a depender de la tienda de Chakrapani para satisfacer sus necesidades diarias, y el tráfico en su tienda se duplicó. Para atender la creciente demanda, Chakrapani comenzó a aceptar pagos digitales a través de su cuenta de billetera móvil, que no había utilizado hasta entonces. También ofreció entregas a domicilio, se aprovisionó de diversos artículos de gran demanda y aumentó su red de distribuidores, todo esto a través de su dispositivo móvil.

Las herramientas digitales pueden ayudar a más micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) como la de Chakrapani a crear resiliencia en tiempos imprevisibles, al ampliar el acceso a herramientas como crédito, pagos, seguros y asesoría en gestión empresarial. Esto puede sentar las bases para una recuperación económica inclusiva frente a los estragos de la pandemia.

En noviembre de 2018, el Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard y Acción lanzaron una alianza para transformar a millones de MiPyMEs desatendidas en todo el mundo y ayudarlas a participar en la economía digital y a beneficiarse de esta. Entre otros esfuerzos, la alianza está alcanzando este objetivo impulsando la transformación digital de los proveedores de servicios financieros (PSFs) para ayudarles a atender a más pequeñas empresas y familias de manera más efectiva.

Este trabajo coincide con el cambio general en el comportamiento de los clientes, el cual se ha acelerado como resultado del COVID-19. Una parte importante de la economía se ha trasladado al mundo digital y, a medida que aumenta el número de interacciones a distancia, se ponen de manifiesto las brechas en la resiliencia operativa de las instituciones financieras tradicionales. Como consecuencia, estos proveedores se han esforzado más en su transformación digital, para alcanzar y apoyar a los clientes que lo necesitan.

Llevamos dos años de alianza y tanto nuestros equipos, como las instituciones con las que trabajamos en todo el mundo han aprendido — y siguen aprendiendo — mucho. El equipo de asesoría de Acción ha trabajado hombro a hombro con las instituciones aliadas para crear y dar forma a sus estrategias digitales, implementar y actualizar canales digitales, diseñar nuevos productos digitales y formar alianzas estratégicas, sorteando desafíos sin precedentes con creatividad y energía. Acción comparte aquí las ideas y perspectivas obtenidas de este trabajo, como parte de nuestra labor para asegurar que nuestros esfuerzos y logros sirvan como modelos de demostración para la industria. Dada la urgencia de la transformación digital para construir una recuperación inclusiva, este documento ofrece ideas oportunas para ayudar a los PSFs y a sus aliados a navegar el camino de la transformación digital, y aborda cuestiones claves en torno a la transformación digital, incluyendo por dónde comenzar y en dónde enfocarse.

En noviembre de 2018, el Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard y Acción lanzaron una alianza para transformar a millones de MiPyMEs desatendidas en todo el mundo, ayudarlas a participar en la economía digital y a beneficiarse de esta.



Prateek Shrivastava

Vice President, Digital, Accion
Global Advisory Solutions



Payal Dalal

Senior Vice President, Social Impact,
International Markets, Mastercard
Center for Inclusive Growth

Resumen ejecutivo



Ahora que la recuperación del COVID-19 comienza, la inclusión financiera es más urgente que nunca. Personas de bajos ingresos de todo el mundo han perdido sus empleos o negocios, y el Banco Mundial prevé que la pandemia llevará a 100 millones de personas a la pobreza extrema. Las poblaciones vulnerables necesitan urgentemente herramientas financieras como ahorro, crédito y seguros para reconstruir su sustento de vida y crear resiliencia ante los retos actuales y futuros. Las instituciones financieras tienen un papel fundamental en el apoyo a los más vulnerables y en dotarlos de las herramientas que necesitan para entrar en la economía digital.

La pandemia y el distanciamiento social han aumentado drásticamente la urgencia de aportar soluciones digitales innovadoras y pertinentes para satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades de las poblaciones vulnerables. Para muchas personas, ir a su sucursal bancaria local no era seguro o factible durante los confinamientos, y a medida que las economías inician su apertura, muchas personas comienzan a aspirar a la comodidad, la rapidez y la asequibilidad que pueden aportar las transacciones digitales. Para apoyar eficazmente a sus clientes y llegar a nuevas poblaciones en un entorno cada vez más digital, los proveedores de servicios financieros (PSFs) deben transformarse digitalmente. Muchas instituciones microfinancieras se basan en modelos de poca tecnología y alto nivel de contacto (low-tech, high-touch) diseñados hace décadas para llegar a millones de clientes de bajos ingresos. Ahora, estos proveedores de servicios financieros deben encontrar formas digitales de llegar a sus clientes y vincularse con ellos de manera eficiente y a gran escala, utilizar sus datos para una gestión crediticia y un diseño de productos más eficientes, y construir sistemas centrales más flexibles que apoyen la adaptabilidad. Esto requiere que los PSFs coordinen todos los aspectos de su negocio para lograr un modelo de negocio totalmente digitalizado.

A través de nuestro trabajo con los PSFs y sus clientes, descubrimos **seis estrategias claves** que las instituciones centradas en la inclusión financiera deben tener en cuenta a medida que avanzan por el camino de la transformación digital:

PSFs deben encontrar formas digitales de llegar a sus clientes y vincularse con ellos de manera eficiente y a gran escala, utilizar sus datos para una gestión crediticia y un diseño de productos más eficientes, y construir sistemas centrales más flexibles que apoyen la adaptabilidad.

Foto de cabecera: Linoria Huaman, cliente de Mibanco. Acción ha perfeccionado nuestro enfoque de transformación digital a lo largo de los años, a través del trabajo con clientes en todo el mundo, incluyendo Mibanco en Perú.



Combatir la brecha digital en múltiples frentes. Las personas y las empresas que carecen de servicios financieros adecuados tienen diversos niveles de madurez digital, actitudes y comportamientos. Algunos segmentos pueden carecer de internet o teléfonos inteligentes, o simplemente no confían en los servicios financieros digitales debido a su desconocimiento o a preocupación por la privacidad. Otros segmentos pueden ser pioneros en la adopción de servicios basados en tecnología y llevar su vida a través de sus teléfonos. Los PSFs pueden utilizar sus esfuerzos de transformación digital para reducir, en lugar de exacerbar, la brecha digital existente mediante el desarrollo de propuestas de valor claras para ayudar a los clientes a manejar mejor sus negocios. Los PSFs pueden atraer y retener más eficazmente a los clientes diseñando para ambos lados de la brecha digital, y equilibrando las estrategias tecnológicas y de contacto interpersonal.



Optimizar el diseño organizacional. Las instituciones microfinancieras tradicionales son radicalmente diferentes de empresas financieras que son digitales nativas en cuanto a su espíritu, cultura y diseño organizacional. La transformación digital de las instituciones microfinancieras requiere simultáneamente el desarrollo de un plan y su implementación, y por lo tanto también requiere una cuidadosa reflexión sobre cómo integrar dos modelos operativos muy diferentes, uno digital y otro que no lo es, bajo un mismo techo. No hay una única forma correcta de organizarse para la transformación digital, y la forma en que una institución decida hacerlo depende de su punto de partida, de su madurez digital y del estado que desea alcanzar finalmente. Las organizaciones pueden elegir uno de estos tres caminos: (1) una transformación digital holística totalmente integrada en la que todos los departamentos comparten una responsabilidad colectiva para la transformación; (2) un centro de excelencia digital que se asienta dentro de la organización y es responsable de impulsar las soluciones digitales; y (3) la creación de una unidad independiente que construye, prueba, aprende y lanza productos fuera de las operaciones comerciales existentes del PSF.



Construir (y reconstruir) una cultura de experimentación. Muchas instituciones financieras tienden a centrarse en objetivos a corto plazo y en metas trimestrales. Normalmente, los indicadores claves de desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) no están diseñados para fomentar el riesgo y la innovación. Sin embargo, la transformación digital requiere una cultura dispuesta a experimentar, aprender sobre lo que funciona e innovar. Esto requiere que las instituciones busquen la alineación y la aceptación de las prioridades organizativas de toda la organización: la junta directiva, el comité ejecutivo, la gerencia y el personal de campo. El desarrollo de un espacio seguro para permitirse fallar, fomenta un enfoque de prueba y aprendizaje que es esencial para el crecimiento como organización.



Tener una clara estrategia de datos. Las estrategias de datos a menudo se implementan de forma aislada del negocio, y el análisis no se articula de manera que potencie y permita las iniciativas fundamentales del negocio, tales como la creación de un mayor valor para el cliente, la creación de eficiencias en los procesos o el llevar a cabo actualizaciones significativas de los productos. Pero cuando esto está alineado con el negocio principal, tener un plan de datos y capacidades de datos sustanciales es clave para crear valor de negocio a través de una mayor comprensión, alineación y utilización de los datos tanto digitales como fuera de línea. Las instituciones pueden aprovechar el poder de los datos en su transformación digital sacando más provecho de los datos que ya tienen, tomando decisiones basadas en la información y priorizando la gestión y la gobernanza de los datos para garantizar que se utilicen de forma eficaz y responsable.



Hacer una transformación digital para el futuro, con la plataforma tecnológica adecuada. Las organizaciones de microfinanzas luchan a menudo con sistemas tecnológicos obsoletos, que tienen diseños monolíticos y están escritos en lenguajes de programación de legado. Estos sistemas son inflexibles, incapaces de apoyar la innovación y pueden introducir problemas de seguridad. La transformación digital debe construirse sobre bases tecnológicas sólidas. Cuanto más digital se vuelva una organización, más tendrá que invertir en la creación de plataformas resilientes y preparadas para el futuro, que puedan conectarse fácilmente a la nube y a APIs¹ abiertos. Esto requiere equilibrar su visión a largo plazo con la agilidad de corto plazo y garantizar respaldos de seguridad y recuperación de desastres en la nube, en la medida de lo posible. La ciberseguridad será cada vez más un área clave de inversión para evitar ataques a los canales y sistemas digitales.



Formar alianzas para lograr escala. Las alianzas potenciales que pueden apoyar los objetivos corporativos de las instituciones financieras a menudo fracasan debido a la falta de un caso de negocio claro que alinee los objetivos de todas las partes, así como a las cuestiones que surgen con respecto a la propiedad de la relación con el cliente. Sin embargo, las alianzas con organizaciones como proveedores de telecomunicaciones, actores de comercio electrónico, proveedores de pagos digitales o fintechs pueden permitir nuevas formas de aprovechar los datos, evaluar riesgos y llegar a nuevos clientes con una mayor escala. Las alianzas amplían la inclusión financiera mediante la creación de un ecosistema digital y una mayor integración con el sector de los servicios financieros formales. Para lograr estos beneficios, los PSFs deben buscar alianzas gana-gana y ampliar su definición de aliado.

Este documento analiza cada estrategia a través de ejemplos reales provenientes de nuestras experiencias de implementación con PSFs aliados.

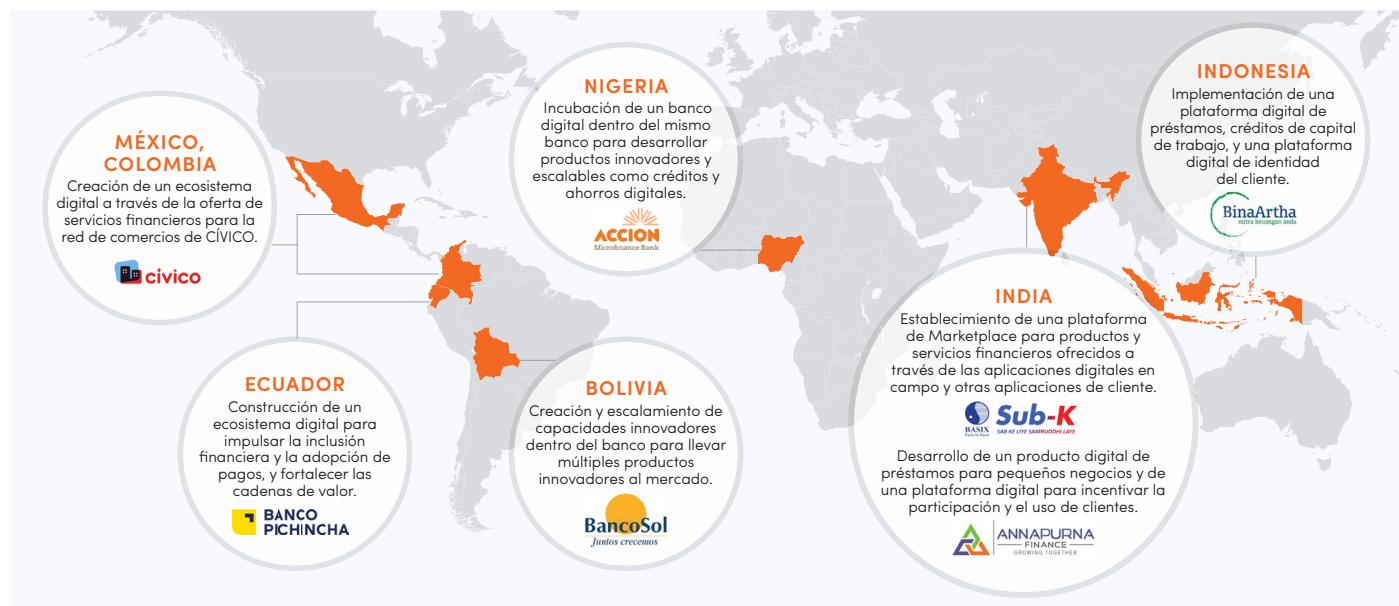
¹ API: Application Programming Interface: interfaz de aplicación de programación

Introducción



Una digitalización rápida y eficaz es vital para que los PSFs puedan prestar a gran escala servicios satisfactorios y responsables a sus clientes, y seguir siendo competitivos frente a la entrada de muchos competidores digitales en el mercado. Pero la mayoría de los PSFs enfrenta retos que dificultan la transformación, tales como la falta de recursos, la gran dependencia de los procesos manuales, la dificultad para atraer técnicos expertos y la mala organización de los datos de los clientes. Esto hace que muchas organizaciones se pregunten: ¿está nuestra organización preparada para someterse a una transformación digital? ¿Cuáles son los inconvenientes o riesgos que hay que tener en cuenta antes de lanzarse? ¿Por dónde empezamos?

Para ayudar a los PSFs a manejar estas preguntas y permitir que millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) desatendidas se incorporen a la economía digital, Mastercard y Acción lanzaron en 2018 una alianza, única en su género, que une redes y recursos mundiales para apoyar la transformación digital de PSFs del mundo entero, así como a los millones de clientes a los que prestan servicios. En nuestros dos primeros años de trabajo, hemos guiado los esfuerzos de los PSFs en materia de transformación digital, y les hemos ayudado a desarrollar herramientas digitales para llegar a un mayor número de pequeñas empresas y personas, para prestarles un servicio más eficaz. En 2020, cuando el COVID-19 se extendió por todo el mundo, ayudamos a nuestros socios PSFs a aprovechar las herramientas digitales para responder a la crisis. Esto incluyó el repensar los préstamos grupales e individuales para un mundo sin contacto, la mejora de los canales digitales y la rápida implementación de los servicios de atención al cliente a distancia. A medida que las plataformas digitales se vuelven más omnipresentes, accesibles y asequibles, las MiPyMEs pueden aprovechar las herramientas y los productos digitales para reconstruir y relanzar sus negocios y, en algunos casos, transformarse digitalmente.



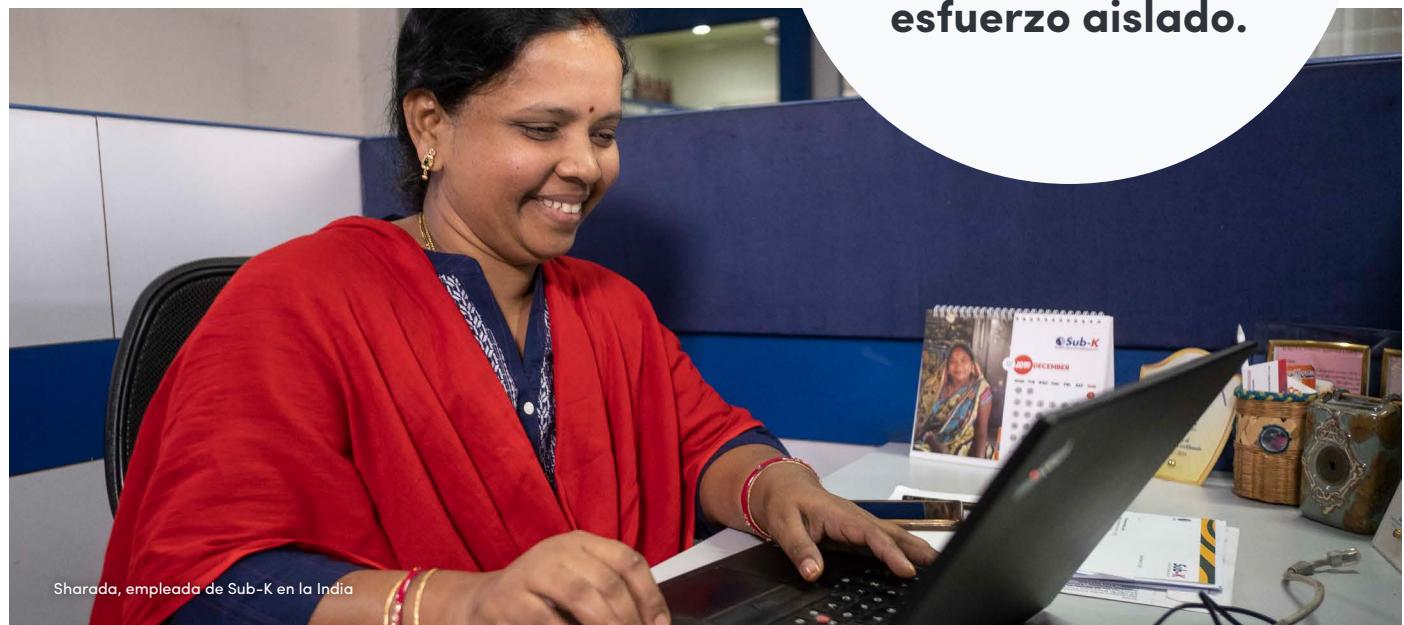
INTRODUCCIÓN

Reconocemos que la transformación digital es un viaje, no un destino. Nuestros aliados han llegado muy lejos, pero su viaje no ha concluido, y es probable que tengan algunos obstáculos por delante. En este documento, compartimos los aprendizajes de los dos primeros años de trabajo con las instituciones, acompañando sus esfuerzos de transformación digital en todos los aspectos de su negocio: clientes, procesos, alianzas, personas, plataformas y productos, para lograr un modelo de negocio totalmente digital.

Este documento comparte nuestros retos, frustraciones y éxitos, y también aprovecha las lecciones de otros esfuerzos de transformación digital en curso en todo el mundo. En el futuro, tenemos previsto seguir compartiendo las lecciones a medida que nuestros socios se transformen digitalmente y comiencen a obtener provecho de sus inversiones.

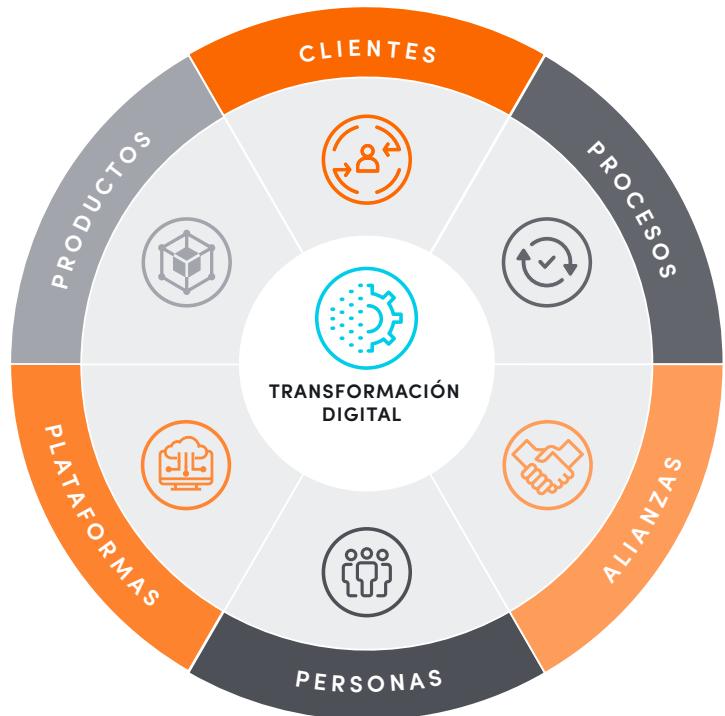
Esperamos que las lecciones iniciales compartidas aquí ayuden a los PSFs a iniciar su camino de transformación digital, y a mantener el impulso necesario para tener éxito. También esperamos que este documento demuestre al sector de los servicios financieros en general, el impacto que la transformación digital puede tener en el apoyo a la resiliencia de las personas con bajos ingresos.

Hay un asunto que se repite a menudo y que no está de más reiterar: la transformación digital es un ejercicio masivo de cambio cultural. Es compleja y polifacética y requiere un sólido compromiso para hacer evolucionar el modelo de negocio principal, desde la junta directiva hasta los oficiales de crédito. No hay un camino único hacia la transformación digital, ni es un esfuerzo aislado. Creemos que el objetivo de la transformación digital no es alcanzar el mismo estatus que una empresa pionera en lo digital, sino la adaptabilidad y una cultura duradera de innovación y aprendizaje, de modo que las instituciones puedan responder rápidamente a los cambios, retos y oportunidades que surjan. Como decía Charles Darwin, la “supervivencia del más fuerte” no se refiere a ser el más fuerte o el más rápido, sino a ser el más adaptable al cambio.



Sharada, empleada de Sub-K en la India

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES MULTIFACÉTICA



No hay un camino único hacia la transformación digital, ni es un esfuerzo aislado.



Combatir la brecha digital en múltiples frentes

“

Cuando se intenta digitalizar el proceso para los clientes — cuando se intenta que los clientes adopten los medios digitales — las cosas se complican porque tenemos que asegurarnos de que el cliente está en el centro del cambio... que se beneficia y enriquece la vida del cliente.”

— Christian Banno, Director de Negocios de CASEA y miembro de la junta directiva de BAV



La pandemia del COVID-19 ha catalizado la transformación digital de los proveedores de servicios financieros, especialmente los que dependen en gran medida de la interacción cara a cara, como sucede con las instituciones microfinancieras, y la ampliación de los servicios financieros digital que contiene la promesa de una mayor inclusión financiera. Pero a pesar del entusiasmo en torno a la transformación digital, se presta poca atención a cómo puede todo esto conducir a la exclusión financiera. Las personas y empresas financieramente mal atendidas y excluidas representan un conjunto diverso en cuanto a madurez, actitudes y comportamientos digitales. Por ejemplo, es posible que algunos clientes no tengan acceso a internet, aunque tengan teléfonos inteligentes; o que otros no se sientan cómodos realizando transacciones financieras en un dispositivo móvil, y que algunos simplemente prefieran tratar directamente con una persona al realizar transacciones financieras. Los PSFs deben tener cuidado de que la transformación digital no incremente una brecha digital ya generalizada. Por ejemplo, la digitalización de muchas de las transferencias de dinero del gobierno durante la pandemia ha sido especialmente útil para reducir el contacto en persona, sin dejar de proporcionar un alivio económico crítico. Sin embargo, algunos informes han destacado la exclusión de los beneficiarios, especialmente las mujeres, que a menudo carecen de acceso a las herramientas digitales y financieras necesarias para navegar por el sistema de pagos de gobierno a persona (G2P).

Por lo tanto, consideramos dos aspectos de la brecha digital: en primer lugar, el abismo que existe entre quienes no tienen acceso a computadores, teléfonos inteligentes e internet, y quienes sí lo tienen; y en segundo lugar, el espectro de madurez digital que varía en términos de confianza y comodidad, uso y capacidad para disfrutar plenamente de los beneficios de la inclusión digital.

Según un análisis reciente realizado por GSMA, en los países de ingresos bajos y medios, la demografía desempeña un papel fundamental a la hora de determinar el acceso a los teléfonos inteligentes y el uso de internet móvil. Las personas que viven en zonas rurales, las que tienen menores ingresos y las que solo han completado la educación primaria tienen menos probabilidades de poseer un teléfono inteligente o de utilizar internet móvil. Además, en comparación con los hombres, las mujeres tienen menos probabilidades

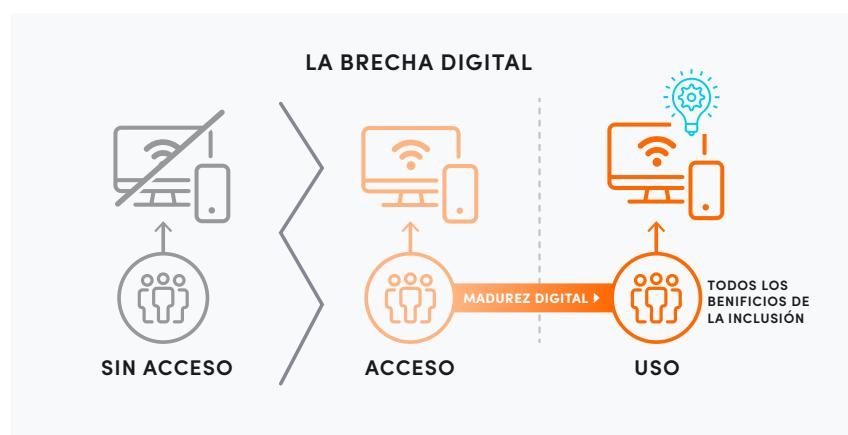


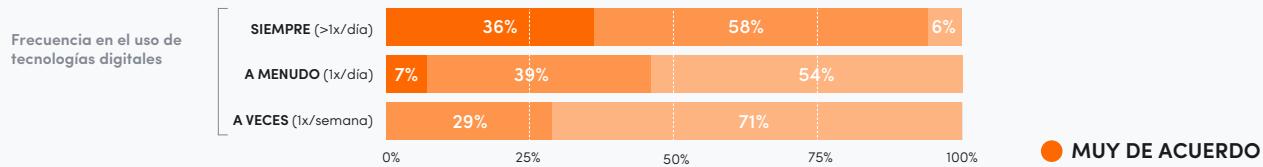
Foto de encabezado: Ibu Oom Rohmayato, cliente de Bina Artha Ventura (BAV) en Majalaya, Bandung, Java oriental, Indonesia.

COMBATIR LA BRECHA DIGITAL EN MÚLTIPLES FRENTE

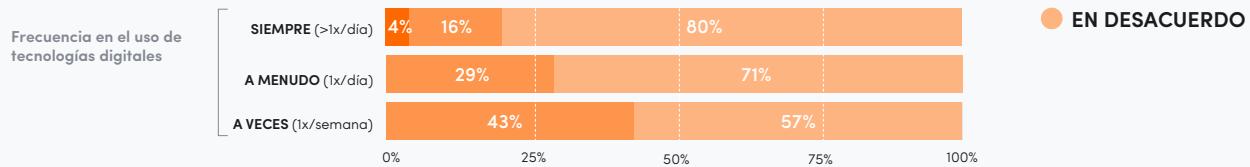
de tener teléfonos móviles o de utilizar internet; incluso cuando se controlan otros factores socioeconómicos y demográficos relevantes. En el caso de los que sí tienen acceso a las herramientas digitales, los resultados de una encuesta realizada por Acción entre los clientes de Annapurna demostraron que hay varios factores que determinan la comodidad que siente una persona al utilizar estas herramientas. Esto incluye tanto la confianza en los canales digitales como el simple hábito de utilizar las herramientas digitales. Los clientes con hábitos digitales tienen más confianza en el uso de la tecnología digital, pero desconfían más de la información encontrada en internet.

Los clientes habituados al uso de herramientas digitales tienen mayor confianza al utilizar la tecnología digital, pero desconfían más de la información en línea.

“Confío en utilizar la tecnología digital para hacer lo que necesito en línea”. (n=167)



“Confío en que la información que encuentro en línea es correcta”. (n=167)



La reciente encuesta de Acción para evaluar la madurez digital de los clientes de Annapurna mostró una fuerte correlación entre aquellos que usan tecnología digital al menos una vez por día y aquellos que indicaron que se sentían muy seguros de usar la tecnología digital para hacer lo que necesitan en línea, y también mostró que solo el 4 por ciento de los encuestados señalan que siempre se sienten seguros de que la información que encuentran en línea es correcta.

Fuente: Evaluación de madurez digital de Acción, Annapurna Finance Limited, julio de 2020

Los canales digitales ofrecen algunas de las formas más eficaces de llegar a los económicamente excluidos, especialmente mientras sigan vigentes las normas de distanciamiento social y los confinamientos. Ya estamos viendo que el COVID-19 ha acelerado la adopción digital y ha obligado a algunos consumidores que antes eran reacios a superar las barreras de confianza y conocimientos tecnológicos, porque tienen pocas opciones alternativas. Entre nuestros socios, hemos observado que la aceptación de los pagos digitales ha aumentado un 106% entre diciembre de 2019 y septiembre de 2020, a medida que las microempresas se van conectando. Sin embargo, el crecimiento se ha concentrado entre los asociados que tenían ya una infraestructura digital antes de la pandemia.

Esto pone de manifiesto la omnipresente brecha digital entre las personas y las empresas de bajos ingresos. Claramente, un enfoque indiferenciado en cuanto a canales digitales por sí solo no es suficiente para llevar herramientas financieras útiles a los desatendidos, de una manera que promueva la confianza y la comodidad. El informe de 2018 de Acción Venture Lab sobre el “Tech Touch Balance”² demuestra la importancia de la interacción humana continua en la prestación de servicios financieros a los pobres para desarrollar confianza, establecer relaciones y vincularse con los clientes. Especialmente ahora, tras el COVID-19, los segmentos vulnerables y de bajos ingresos necesitan el apoyo de los PSFs para navegar por la nueva normalidad, reiniciar sus negocios y desarrollar salud financiera para que puedan ser resilientes ante las crisis futuras, y garantizar que no se queden rezagados de nuevo.

Los PSFs deben ser cuidadosos y reflexionar sobre cómo llegar a los clientes de ambos lados de la brecha digital. Si bien deben inclinarse por los canales digitales cuando están en proceso de transformación digital, también deben seguir aprovechando las redes físicas (sucursales, oficiales de crédito, grupos) para promover una mayor adopción digital. El porcentaje de mujeres que utilizan activamente los productos y servicios digitales apoyados a través de la alianza de Acción con Mastercard ha aumentado más de 1 punto porcentual entre septiembre de 2020 y diciembre de 2020, lo que ilustra la eficacia de la combinación de recomendaciones que se presentan a continuación para abordar proactivamente las persistentes brechas de género en los servicios financieros digitales.

² Equilibrio entre tecnología y contacto



Celia Copa Choque, empleada de BancoSol, atiende a clientes de pequeña empresa en Bolivia.

Los PSFs pueden abordar la brecha digital de muchas maneras:

Construir una propuesta de valor para los productos digitales.

Banco Pichincha es la mayor institución financiera de Ecuador, con 115 años de historia y un profundo compromiso con sus clientes. El banco está llevando a cabo una transformación digital completa y a gran escala, no solo para desarrollar sus propias capacidades tecnológicas, sino para mejorar la relación con sus clientes y poder responder mejor a sus necesidades en tiempos difíciles. La pandemia de COVID-19 ha acelerado su transformación digital y ha mejorado la adopción de los canales digitales en toda su base de clientes. En 2020, la aplicación móvil de Banco Pichincha pasó de tener 650.000 a 1.100.000 clientes, y 50.000 clientes gestionaron el desembolso de sus préstamos íntegramente a través de canales digitales. Su aplicación digital DeUna!, recientemente lanzada, es una billetera móvil que permite a sus clientes realizar pagos seguros en tiempo real, ha sido descargada más de 118.000 veces. Si bien han observado una importante adopción de los canales digitales, esta se ha producido principalmente en los segmentos de ingresos altos, mientras que la adopción ha sido mucho menor entre los comerciantes y los consumidores de la base de la pirámide.

Acción y Banco Pichincha trabajan juntos para promover la inclusión financiera y digital en Ecuador, y una de las primeras acciones claves del proyecto fue identificar las principales barreras de adopción de la billetera móvil DeUna! a través de un análisis del ecosistema de pagos y de conversaciones con clientes y personal de campo. Casi ocho de cada diez ecuatorianos tienen teléfono móvil, pero solo el 32% de los que lo tienen lo utilizan actualmente para realizar pagos digitales, y el efectivo sigue representando alrededor del 40% de los pagos, sobre todo en las comunidades rurales. El uso de los pagos digitales puede ayudar a los pequeños comerciantes a tener más acceso al crédito, a formalizarse, a hacer crecer su negocio, a reducir el tiempo necesario para la conciliación y disminuir el riesgo de robo; y a ahorrarles múltiples viajes al banco para depositar el efectivo. Sin embargo, para los clientes acostumbrados a utilizar el dinero en efectivo y que disfrutan de la tangibilidad que ofrece, la propuesta de valor de lo digital es difícil de comunicar, sobre todo cuando utilizar efectivo se percibe como algo gratuito y más seguro.

Utilizando esta información, Banco Pichincha ha repensado la experiencia del usuario para las microempresas desatendidas al abordar las barreras de adopción mediante una propuesta de valor clara y convincente. Paralelamente, el banco está utilizando la plataforma EdTech³ de Acción (Ovante) para apoyar la alfabetización digital de sus clientes de microfinanzas.

Una billetera que pueda ser utilizada para los pagos y que satisfaga claramente las necesidades de un pequeño comerciante, le permitirá desarrollar su capacidad de resiliencia financiera, operar digitalmente en los casos en los que todavía es necesario el distanciamiento social, y participar en un ecosistema cada vez más digital. Tener claridad sobre cómo lo digital beneficiará específicamente a los pequeños comerciantes, y utilizar mensajes que tengan sentido para ellos, puede ayudar a superar cualquier barrera inicial para la adopción.

La propuesta de valor de lo digital es difícil de comunicar, sobre todo cuando utilizar efectivo se percibe como algo gratuito y más seguro.



De vuelta al negocio, la historia de Rosina Das

Después de que sus ventas cayeran en picada durante la pandemia, Rosina Das reabrió su tienda de comestibles en su pueblo de Odisha, India, con la ayuda de un préstamo de emergencia de Annapurna Finance Ltd.

Rosina Das, de 26 años, tiene una pequeña tienda de comestibles en su pueblo, cerca de Balakati, Odisha, en el este de la India. Cuando Rosina empezó su negocio, utilizó sus ahorros para comprar artículos de alimentación para vender en su tienda. Su negocio despegó rápidamente porque no había muchas tiendas en su pueblo que ofrecieran alimentos frescos y otros productos básicos con tanta comodidad.

Al igual que millones de otras MiPyMEs que operan en la India, el negocio de Rosina ha enfrentado grandes dificultades durante la pandemia de COVID-19. No solo se desplomaron sus ventas, sino que tuvo dificultades para conseguir nuevo inventario, ya que sus proveedores estaban limitados por las restricciones de transporte durante el estricto confinamiento de la India. Sin su volumen de clientes habitual ni un inventario suficiente, Rosina se encontró de repente sin ingresos estables y sin poder pagar las cuotas de su préstamo de pequeña empresa.

Rosina se enteró de la oferta de créditos a mediano plazo de Annapurna: un tipo de préstamo de emergencia que podría ayudarla a reiniciar su negocio. Recibió un préstamo de emergencia de 15.000 INR (aproximadamente 200 USD) a los siete días de solicitarlo, y una vez que se levantaron las restricciones en mayo, compró lo que necesitaba para su tienda. Al recuperarse la demanda en su pueblo, Rosina pudo volver a satisfacer las necesidades de alimentos frescos de su comunidad. Cuando se aplicaron los cierres por primera vez, perdió la esperanza y no podía imaginar cómo su medio de vida volvería a la normalidad. Hoy está agradecida con Annapurna por haberle proporcionado el apoyo que necesitaba para reabrir su negocio.

COMBATIR LA BRECHA DIGITAL EN MÚLTIPLES FRENTE

Diseñar para ambos lados de la brecha digital

Annapurna Finance Limited, con sede en Odisha (India), atiende a 1,9 millones de personas en el este de la India quienes, de otro modo, no tendrían acceso a servicios financieros de alta calidad. Más del 99% de estas personas son clientes de préstamos grupales. Cuando los cierres debidos a la pandemia pusieron fin a las reuniones de grupo, esto supuso un reto para los miembros que dependían de las reuniones para acceder al financiamiento que tanto necesitaban, especialmente en uno de los momentos de mayor apremio. Respondiendo rápidamente a la crisis, Acción trabajó con Annapurna para repensar su proceso de préstamos grupales, y apoyó la creación de un nuevo producto de préstamo de emergencia accesible digitalmente para que los clientes puedan manejar las restricciones de liquidez, o cualquier otra emergencia financiera.

Aunque Annapurna está interesado en desarrollar más soluciones de préstamo basadas en teléfonos inteligentes, solo el 10% de sus clientes de préstamos colectivos poseen actualmente uno de estos dispositivos. Sin embargo, un porcentaje mayor tiene acceso a teléfonos más básicos. Para hacer frente a la brecha digital, creamos un producto de préstamo digital basado en mensajería SMS que incorpora tanto la tecnología como el contacto. Los clientes interesados pueden proporcionar algunos detalles a su oficial de crédito para asegurar que cumplen los requisitos. Si cumplen los requisitos, el oficial de crédito puede poner a su disposición un límite de préstamo de emergencia hasta una cantidad predefinida. Una vez creado este límite, el cliente puede acceder a los fondos en cualquier momento simplemente enviando un mensaje SMS a un número de teléfono específico, lo que hace que el dinero se desembolse en la cuenta de préstamo del cliente.

Diseñamos la solución para permitir una fácil actualización a una versión basada en teléfono inteligente, cuando fuera relevante para sus clientes. La evaluación de la madurez digital de los clientes de Annapurna llevada a cabo por Acción reveló que los clientes que utilizan un dispositivo digital más de una vez al día tienen más del triple de probabilidades de sentirse seguros en el uso de la tecnología para diferentes fines, y muestran una mayor disposición a probar nuevos productos en el futuro. Por lo tanto, la hoja de ruta de los productos de Annapurna para los teléfonos inteligentes permitirá a los clientes aumentar su madurez digital con el tiempo.

En el otro lado de la brecha digital, Annapurna descubrió que el segmento más maduro en términos digitales de sus clientes MiPyMEs que tienen préstamos individuales en lugar de grupales, estaba interesado en una mayor comodidad y deseaba poder dejar de tener que ir a las sucursales físicas. Annapurna sabe que tiene que digitalizarse aún más rápido para este segmento, y estamos apoyando al banco en el desarrollo de un préstamo digital integral que los clientes pueden solicitar sin necesidad de hablar directamente con un oficial de crédito, y donde todos los pagos pueden hacerse a distancia.

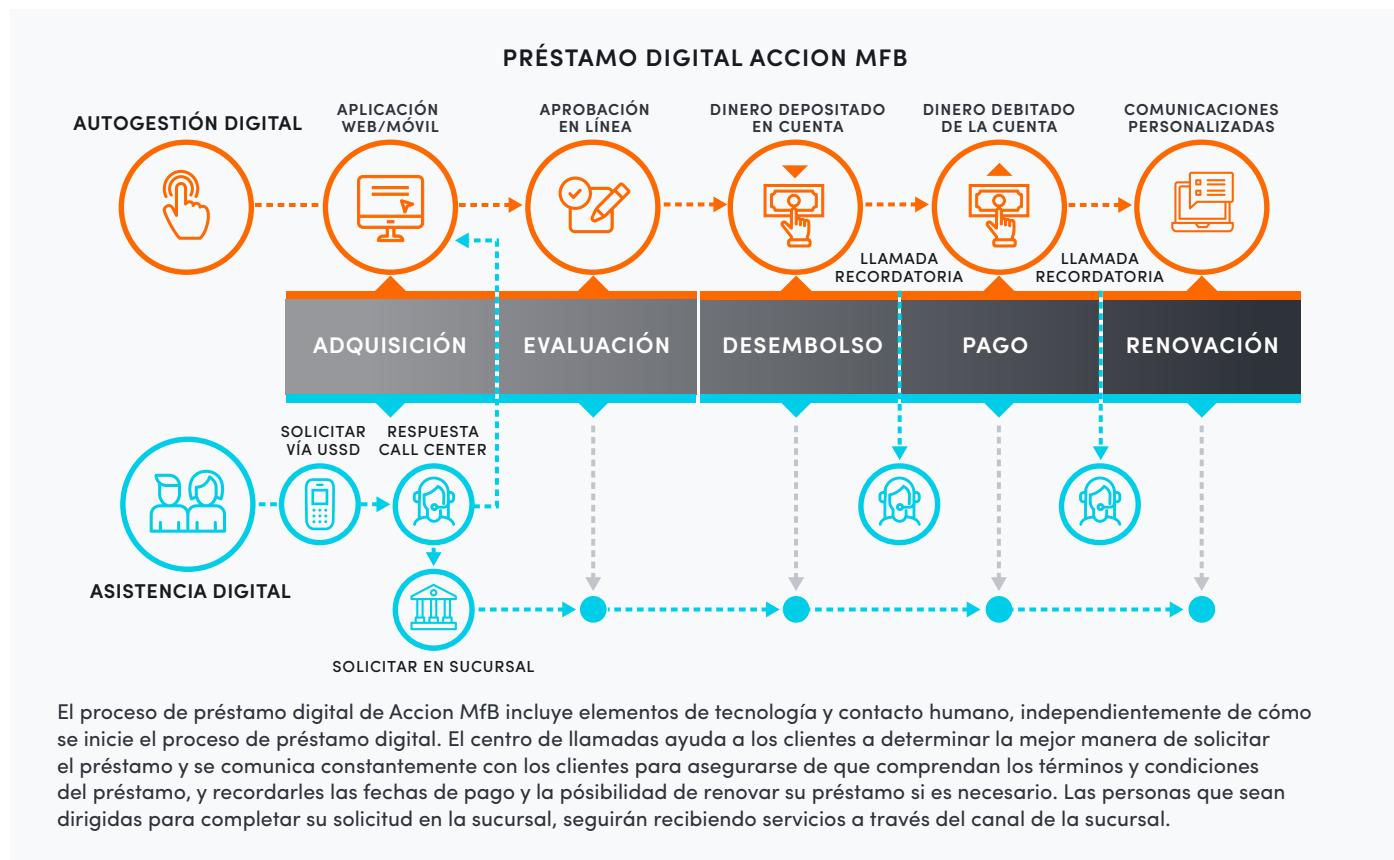
Los clientes que utilizan un dispositivo digital más de una vez al día tienen más del triple de probabilidades de sentirse seguros en el uso de la tecnología para diferentes fines.



Lograr un balance de la tecnología y el contacto para reducir la brecha digital.

Los PSFs pueden hacer mucho para garantizar que los clientes tengan los puntos de contacto humano que necesitan para sentirse apoyados y vinculados. En el caso de los clientes con escasa madurez digital, como los clientes de préstamos grupales que tradicionalmente dependen de modelos de interacción de alto contacto, las entidades deben pensar estratégicamente en modelos híbridos que aprovechen lo digital para automatizar procesos manuales, sin perder el contacto humano que los clientes valoran.

Accion Microfinance Bank (Accion MfB), una de las instituciones microfinancieras más exitosas de Nigeria, está tratando de hacer de lo digital la nueva norma y fomentar los comportamientos digitales en su base de clientes. Como parte de este objetivo, hicieron que el proceso de solicitud de su nuevo préstamo digital fuera accesible únicamente a través de la aplicación móvil, o el portal web. Pero Acción MfB sabía que no todos sus clientes estaban preparados para un proceso totalmente digital de principio a fin, por lo que el producto se diseñó de forma que los clientes puedan iniciar el proceso de solicitud de préstamo digital con Accion MfB a través de diferentes canales. Los clientes pueden enviar una solicitud de préstamo digital a través de códigos móviles transmitidos vía USSD, lo que hace que el call-center se ponga en contacto para conocer mejor los detalles: ¿Dispone de la documentación necesaria para solicitar su préstamo digitalmente? ¿Cómo se siente al completar el formulario de solicitud en línea? En función de las respuestas a estas preguntas, el agente del call-center puede dirigir a los solicitantes a uno de los canales de autoservicio para completar una solicitud, o puede remitir a los solicitantes a una sucursal en la que un miembro del personal pueda ayudarles con la solicitud de préstamo.



El proceso de préstamo digital de Accion MfB incluye elementos de tecnología y contacto humano, independientemente de cómo se inicie el proceso de préstamo digital. El centro de llamadas ayuda a los clientes a determinar la mejor manera de solicitar el préstamo y se comunica constantemente con los clientes para asegurarse de que comprendan los términos y condiciones del préstamo, y recordarles las fechas de pago y la posibilidad de renovar su préstamo si es necesario. Las personas que sean dirigidas para completar su solicitud en la sucursal, seguirán recibiendo servicios a través del canal de la sucursal.

Los clientes que completaron la solicitud de préstamo digital y fueron rechazados, fueron redirigidos a una sucursal para que pudieran volver a solicitarlo mediante el proceso de solicitud tradicional. Curiosamente, el equipo de Accion MfB descubrió que algunos de los clientes a los que se les negó el préstamo mediante el proceso digital, les fue aprobado mediante el proceso presencial por el mismo monto solicitado. Tras investigar los datos, descubrieron que los clientes respondían a las preguntas de la solicitud de préstamo digital de forma diferente a como lo hacían en el proceso de solicitud de préstamo en persona. Parecía que algunos clientes interpretaban mal las preguntas de la solicitud de préstamo digital. Cuando estaban cara a cara con alguien que podía hacer las mismas preguntas de varias maneras diferentes, ofrecer aclaraciones o sugerencias, el número de errores se redujo considerablemente. Por ejemplo, cuando se les preguntaba por sus ingresos, podían haber introducido los ingresos del día en lugar de los del mes. Ante este hallazgo, Accion MfB realizó varios cambios en la solicitud de préstamo digital para incorporar este elemento humano. Cambiaron la redacción de muchas preguntas para que se parecieran más a las que haría un asesor de negocios, y pusieron a disposición más ayuda, ejemplos y consejos.



Optimizar el diseño organizacional

“Tras una minuciosa encuesta a los clientes, adoptamos un doble enfoque para nuestro camino digital: mantener a nuestros actuales equipos de operaciones comerciales centrados en las operaciones actuales; y crear una unidad de banca digital separada, que tal vez decidamos independizar como una compañía derivada cuando esté madura. Protegemos al equipo de innovación del día a día del banco.”

– Sasidhar Thumuluri, Directora y Presidente Ejecutiva de Sub-K IMPACT Soulutions, Ltd.

La mayoría de las instituciones microfinancieras se crearon para ser negocios de alto contacto, centrados en satisfacer las necesidades de sus clientes mediante procesos replicables realizados cara a cara y, en su mayoría, en efectivo. La tecnología ha ayudado a automatizar algunos procesos, como las herramientas del personal de campo y la toma de decisiones sobre el riesgo crediticio. Aunque este modelo ha funcionado bien para garantizar que algunas poblaciones desatendidas tengan acceso al financiamiento responsable que necesitan, la fuerte dependencia de los oficiales de crédito y de las sucursales físicas se traduce en mayores costos y limita la escalabilidad.

Un modelo de servicios financieros puramente digital — con solicitudes, procesamiento de solicitudes, aprobación remotos y transacciones digitales — es muy diferente del modelo de alto contacto de las instituciones microfinancieras tradicionales. Cuando una institución microfinanciera está limitada únicamente por el acceso del cliente al tipo de dispositivo adecuado y el acceso a una red móvil, el potencial de crecimiento es enorme. Sin embargo, este nuevo modelo es diametralmente opuesto al histórico en términos de espíritu, cultura y estilo.

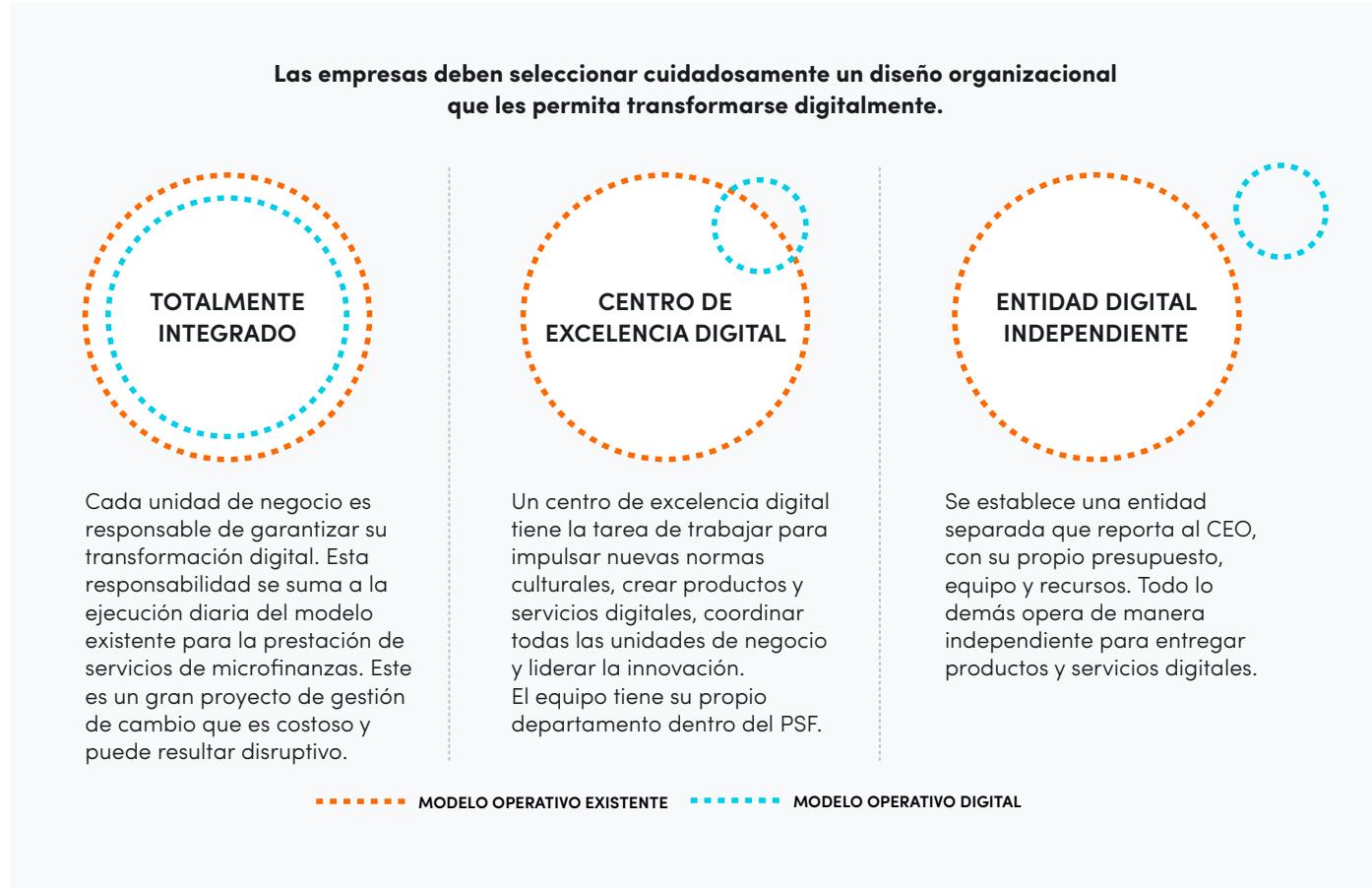
La realidad para los PSFs que se ocupan de la población desatendida es que algunos de sus clientes aún no tienen acceso a dispositivos digitales o a una red móvil, y seguirán necesitando el servicio de alto contacto que ofrece el modelo microfinanciero tradicional. Otros clientes, cada vez más acostumbrados a realizar transacciones digitales en otros ámbitos de su vida, exigen la accesibilidad, la comodidad y la rapidez del servicio que pueden ofrecer los servicios financieros digitales. Por lo tanto, la transformación digital de los proveedores de servicios financieros requiere una cuidadosa reflexión sobre cómo deben integrarse, bajo el mismo techo, dos modelos operativos muy diferentes, uno actual y otro futuro.

No hay una forma correcta de organizarse para la transformación digital, y sus características pueden cambiar mucho entre una organización y otra. Esto depende del punto de partida — la madurez digital actual de la institución — y del estado final deseado.

1. Algunas empresas pueden querer integrar los procesos digitales en todas las áreas de la organización desde el principio.
2. Otras pueden crear un centro de excelencia digital, como un laboratorio de innovación dentro de la organización, encargado de crear productos que sirvan a la base de clientes de la institución.
3. Y, por último, otras pueden decidir crear una unidad separada, o incluso una filial, para experimentar en un entorno controlado y así garantizar un impacto mínimo o nulo en la actividad del día a día.

Foto de cabecera: Bhavna Chahal es cliente de Ftcash en Mumbai, India. Acción ha trabajado con aliados globales en iniciativas financieras digitales.

La transformación digital de los proveedores de servicios financieros requiere una cuidadosa reflexión sobre cómo deben integrarse bajo el mismo techo, dos modelos operativos muy diferentes, uno actual y otro futuro.



Para que una organización determine cuál es el mejor modelo para comenzar, debe tener en cuenta las siguientes dimensiones:

- **Segmento de clientes objetivo:** una institución debe determinar si se centra principalmente en la creación de nuevos productos para nuevos segmentos de mercado con el fin de ampliar su alcance, o en la transformación de los productos existentes para los actuales segmentos de mercado con el fin de atenderlos de manera más eficiente. Aquellos que buscan atender a nuevos segmentos de clientes deben tratar de crear cierta separación entre su modelo operativo existente y el digital.
- **Factores a nivel macro:** factores como el acceso al talento, el potencial de alianzas estratégicas, el nivel de preparación digital del país, el nivel de inversión en transformación digital y el ambiente competitivo influyen en la determinación del diseño organizacional.
- **El nivel de disruptión al que se enfrenta la empresa:** a menudo, un modelo de transformación digital totalmente integrado lleva más tiempo y puede crear grandes distracciones para el negocio del día a día. Cuanto mayor sea el potencial de disruptión, mejor será mantener la unidad digital separada hasta que esté madura.
- **El nivel de madurez digital:** mientras más incipiente sea una empresa en cuanto a su evolución digital — en lo que respecta a procesos, habilidades e infraestructura basados en lo digital — más probable será que necesite algo de separación de las operaciones estándar, para concentrar las habilidades digitales y avanzar rápidamente.
- **Apertura para el cambio:** a las empresas con una cultura más resistente o tradicional les suele ir mejor con una unidad separada que se centre exclusivamente en la evolución digital.

Es importante recordar que el diseño organizacional puede, y debe, cambiar con el tiempo. Para la mayoría de las empresas, el tener un enfoque dedicado de unidad digital separada, o semi integrada, puede tener sentido al comenzar, pero a largo plazo podrían querer asegurarse de que las capacidades digitales se incorporen en todas las líneas de negocio. Con cada uno de los proveedores de servicios financieros con los que hemos trabajado, hemos adoptado variaciones de los enfoques de transformación digital totalmente integrada y de centro de excelencia digital, como lo ilustran los ejemplos siguientes.



En un modelo de transformación digital totalmente integrado, las capacidades y los procesos digitales se acoplan en todas las líneas de negocio, y todas las líneas de negocio tienen la responsabilidad de impulsar la agilidad, el crecimiento y la innovación del negocio.

Sub-K IMPACT Solutions Ltd. una empresa de corresponsalía bancaria centrada en llegar a las poblaciones desatendidas de la India, comenzó su camino de transformación digital a partir de un nivel relativamente alto de madurez digital, y con una clara comprensión de hacia dónde quería ir con un modelo basado en lo digital.

El equipo socializó la transformación digital en toda la organización, utilizando reuniones en la sede central y en campo para debatir la importancia de lo digital. Formaron a casi todo el personal para que adoptara un enfoque digital en la captación de clientes, la tramitación de solicitudes, la atención de las cuentas y las cobranzas; y establecieron indicadores claves de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) para impulsar un modelo operativo digital. También crearon varios grupos de trabajo con miembros de las áreas de productos, estrategia de datos, formación, cumplimiento, marketing, servicio al cliente y redes de agentes para garantizar que los activos y la infraestructura existentes de la entidad pudieran ser aprovechados totalmente para ofrecer un modelo de distribución de productos digitales. Estos equipos interfuncionales trabajan juntos para desarrollar e implementar productos y servicios basados en lo digital y centrados en el cliente, y así garantizar una transformación digital exitosa en Sub-K.

El haberse alineado en torno a este modelo permitió a Sub-K lanzar la plataforma fintech SARTHI en agosto de 2020. Esta plataforma ofrece actualmente a sus clientes productos como el crédito a las MiPyMEs, los microcréditos digitales, los préstamos sobre oro, los seguros de salud y las micro inversiones. La plataforma está integrada con múltiples bancos y aliados externos. Los clientes pueden acceder al mercado mediante sus propios dispositivos móviles, o con la ayuda del personal y los agentes de Sub-K.



Un centro de excelencia dentro de los PSFs puede adoptar diversas formas. El centro podría tener su propia responsabilidad de ganancias y pérdidas (G&P) para los productos que desarrolla y lleva al mercado, o podría surgir como un servicio interno que se encarga de trabajar con los propietarios de G&P existentes para impulsar soluciones nuevas e innovadoras. Mientras los PSFs deciden qué modelo es el adecuado para ellos, es importante considerar qué activos existentes en la empresa serán aprovechados en las nuevas iniciativas digitales. Por lo general, este modelo requiere un cambio importante en la forma en la que los departamentos como los de TI, marketing, auditoría y cumplimiento, operarán, planificarán y se dotarán de recursos para apoyar la nueva empresa, por lo que es fundamental llegar a acuerdos claros sobre cómo compartir los recursos para lograr las prioridades de la organización.

BancoSol es una institución de microfinanzas que atiende a más de un millón de clientes de bajos ingresos en Bolivia. Cuando BancoSol inició su viaje de transformación digital, el banco optó por desarrollar un centro de excelencia digital — un centro de innovación — que se encargaría de liderar la transformación digital del banco. Este grupo permitiría a BancoSol prestar un mejor servicio a los clientes actuales, y explorar cómo será el futuro del banco. Para fomentar la experimentación, el centro de innovación no se configuró para tener una responsabilidad de G&P inmediata. Se le dio libertad para desarrollar una identidad y una cultura autónomas en lo digital, y la responsabilidad de trabajar estrechamente con las otras líneas de negocio para ofrecer nuevos productos y servicios. Esta estructura permite al centro de innovación aprovechar las capacidades existentes en el banco, incluyendo el conjunto de componentes tecnológicos y el personal de mercadeo y operaciones.

El centro de innovación también sirve como incubadora de nuevas habilidades para el banco. Actualmente, el centro se enfoca en la creación de capacidades en tres áreas: diseño centrado en el cliente, análisis de datos e innovación abierta. A medida que estas maduren, se integrarán en las unidades de negocio, acercando cada vez más la organización a un modelo de transformación digital totalmente integrado. A medida que la madurez digital de la organización crezca a través de este proceso, el centro de innovación seguirá fomentando las capacidades de vanguardia.

A largo plazo, a medida que crezcan las capacidades del centro de innovación, la visión es hacer la transición a una unidad digital independiente que tenga su propia responsabilidad de G&P, y que actúe como proveedor de servicios para el banco, cobrando por sus servicios. Este modelo de centro de innovación dirigido por el banco ha demostrado ser exitoso con DBS Asia X (DAX) y el Laboratorio de Innovación Social de BRAC. Ambos centros de innovación fueron desarrollados por los bancos para crear un espacio en el que se pudieran generar, desarrollar y aplicar ideas. Los centros de innovación siguen aportando capacidad de innovación interna al banco.



Una unidad digital independiente es una idea poderosa para muchos innovadores del sector. El atractivo de desarrollar, probar, aprender y lanzar productos sin tener que preocuparse por las operaciones comerciales existentes del PSF es fuerte. Un ejemplo notable es ALAT, el primer banco totalmente digital de Nigeria, que es filial del banco más antiguo del país, Wema Bank. ALAT se construyó desde cero para ofrecer una experiencia de cliente sin sucursales. En la actualidad, ALAT cuenta con más de 200.000 clientes activos, es la principal plataforma bancaria de Wema Bank y está aportando una importante transformación al sector bancario nigeriano. Para crear una unidad independiente, la estrategia, el enfoque, las necesidades de inversión y la estructura de gerencia de la nueva unidad deben estar absolutamente claros.

En el marco de la alianza de Mastercard y Acción, hemos optado por no trabajar con ninguna institución para crear una unidad digital independiente. Por el contrario, seguimos centrados en la transformación del modelo operativo de las microfinanzas para ayudar a los clientes actuales y a los nuevos a acceder al crédito con mayor rapidez, realizar pagos de forma digital, ahorrar a distancia, adquirir seguros y acceder a otras ventajas.





Construir (y reconstruir) una cultura de experimentación

“No digitalice su banco, digitalice a su personal y ellos digitalizarán su banco.”

– Neal Cross, Director de Innovación, DBS Bank



La cultura es un factor clave para el éxito de la transformación digital. Una institución puede actualizar las tecnologías, la infraestructura y los procesos, pero si no se aborda el elemento humano, no se producirá un cambio duradero. Muchas organizaciones de microfinanzas enfrentan dificultades al crear capacidades digitales internamente, ya que los empleados valoran sus profundas relaciones con los clientes y temen que las herramientas digitales, como las aplicaciones móviles o los chatbots, puedan disminuir su valor y tener un impacto negativo en la experiencia del cliente. En algunos casos, la transformación digital efectiva requerirá la incorporación de nuevos talentos que traigan diferentes experiencias de afuera de la organización.

Así mismo, la norma en muchos proveedores de servicios financieros, es que la gerencia tiende a centrarse en el corto plazo y en alcanzar los objetivos trimestrales, y los indicadores claves de desempeño (KPIs) no están diseñados para fomentar el riesgo y la innovación para los titulares de posiciones gerenciales en un sector tan fuertemente regulado. Sin embargo, la transformación digital requiere innovación, es decir, repensar cómo responder rápidamente a los retos y oportunidades del mercado. Y esto requiere de KPIs, protocolos y una mentalidad de aprendizaje colectivo que apoye una cultura de experimentación.

Las instituciones que adoptan una cultura de experimentación invierten en el aprendizaje, en lugar de esperar a que un producto sea rentable desde el primer día. El banco DBS, por ejemplo, realiza más de 1.000 experimentos al año: se esfuerza por comprender las necesidades de sus clientes, por proponer rápidamente ideas para resolver sus problemas más apremiantes y, a continuación, las lleva al cliente para probarlas. Aunque muchos de estos experimentos fracasan, es la versión iterada de esos fracasos la que conduce al éxito. Nos encontramos con que muchas instituciones prueban algo una vez, y fracasan, y la organización nunca aprovecha la oportunidad de aprender del fracaso y superar la iteración inicial. Darse cuenta del poder transformador de la experimentación es un compromiso y, con el tiempo, los experimentos dan lugar a miles de pequeños y no tan pequeños cambios que, en conjunto, pueden dar lugar a enormes beneficios.

La transformación digital requiere innovación, es decir, repensar cómo responder rápidamente a los retos y oportunidades del mercado.

CONSTRUIR (Y RECONSTRUIR) UNA CULTURA DE EXPERIMENTACIÓN

Para crear esta cultura de la experimentación, los PSFs deben dar varios pasos:

Centrarse en la alineación antes de empezar

Muchos proveedores de servicios financieros perciben la necesidad de sacar rápidamente los nuevos productos para demostrar el progreso de las iniciativas de transformación digital. Sin embargo, puede resultar contraproducente el no dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para crear una alineación y una comprensión compartidas de las funciones y responsabilidades que se esperan de cada miembro del equipo en una nueva forma de trabajar juntos. Establecer normas, desde la junta directiva pasando por cada nivel de la organización, es el primer paso para definir las normas de intervención al crear y aplicar iniciativas de transformación digital. En la práctica, las actividades claves de las iniciativas de transformación digital suelen recaer sobre unos hombros ya sobrecargados, lo que pone de manifiesto lo esencial que resulta garantizar que los incentivos sean los adecuados, y que cada quien tenga una comprensión compartida de las prioridades de la organización y de su papel en la ejecución de la estrategia.

El presidente ejecutivo de Sub-K, Sasidhar Thumuluri, abordó el reto alineando primero a todos los equipos con los objetivos y prioridades de la organización. Llevó a cabo varios talleres de definición de estrategias con los equipos pertinentes para identificar las lagunas en el diseño organizacional y los flujos de procesos, así como para determinar dónde era necesario realizar ajustes concretos. Un área de oportunidad identificada fue la necesidad de agilizar los intercambios entre los equipos de producto y tecnología, que serían cada vez más importantes para apoyar los desarrollos tecnológicos en curso. De acuerdo con los resultados del taller, los equipos de productos y tecnología están trabajando juntos para garantizar que los traspasos y las configuraciones entre los dos equipos sean fluidos.

Sasidhar también nombró subcomités compuestos por personal de alto nivel para determinar qué actividades apoyaban mejor las prioridades de la organización. Con el tiempo, esto ha hecho que la organización esté mucho más dispuesta a experimentar. Su actitud ha cambiado de “no podemos” a “tenemos retos, abordémoslos”. Recientemente han comenzado a evaluar casos de uso para implementar la inteligencia artificial conversacional y están realizando encuestas para comprender mejor las características y funcionalidades que serían útiles para sus clientes para la nueva aplicación móvil orientada al cliente.

Una cultura de experimentación requiere un enfoque de prueba y aprendizaje, y un espacio seguro para permitirse fracasar

Con Accion MfB en Lagos, Nigeria, comenzamos el proceso de transformación digital con la conciencia de que la organización se encontraba en las etapas iniciales del pensar en la digitalización. Los directivos estaban entusiasmados y motivados por la digitalización, y asumieron que la organización podría contratar a algunos nuevos talentos con capacidades digitales claves para desarrollar una nueva unidad digital, y que eso bastaría para hacer avanzar a la organización. Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de que no contábamos con la participación o el apoyo de otros departamentos y equipos que serían necesarios para que el equipo digital fuera eficaz. Los equipos de RRHH, TI, mercadeo y riesgos simplemente no habían internalizado la misión de la unidad digital, y los KPIs que se les pedía que cumplieran seguían estando alineados con el negocio habitual, en lugar de con las nuevas ambiciones digitales del banco. Esto desincentivaba la asunción de riesgos en consonancia con las ambiciones de los equipos digitales.



CONSTRUIR (Y RECONSTRUIR) UNA CULTURA DE EXPERIMENTACIÓN

Aunque la junta directiva y el presidente ejecutivo de la organización impulsaban la transformación digital, este enfoque de goteo no era suficiente para impulsar una cultura en la que los servicios compartidos del banco fueran capaces de apoyar las necesidades de un equipo que utilizaba un enfoque de prueba y aprendizaje. Por ejemplo, los equipos operativos tenían ciertas normas de riesgo y cumplimiento a las que debían adherirse y se mostraban escépticos ante los cambios digitales a gran escala cuyos resultados aún no habían sido probados. Para hacer frente a estos retos, la organización integró los cambios deseados en las operaciones cotidianas del personal de todos los niveles, adoptando las siguientes medidas:



- **Animar a la gerencia a asumir riesgos.** Uno de los principales retos era conseguir que los gerentes se sintieran cómodos aprendiendo con la práctica. Les preocupaba el impacto de los proyectos fallidos en las cifras de rentabilidad del banco. La junta directiva aprobó un presupuesto de innovación y señaló que cualquier pérdida no sería contabilizada en la rentabilidad del banco, ni afectaría la remuneración en función de resultados. Al mismo tiempo, la junta responsabilizó al equipo gerencial de rendir cuentas de los avances respecto a sus objetivos en un plazo acordado.
- **Dar prioridad a un director digital ejecutivo (CDO, por sus siglas en inglés) con las habilidades interpersonales necesarias para impulsar la adopción de lo digital dentro del banco.** El nuevo CDO del banco animó a su equipo a asumir riesgos y aprender del fracaso. Era más importante contar con alguien que pudiera establecer una visión y predicar la transformación digital, que con alguien con profundos conocimientos técnicos y digitales.
- **Desarrollar los KPIs digitales e integrarlos en el ADN de toda la organización.** Por ejemplo, el equipo de Recursos Humanos asumió algunos KPIs como la velocidad de contratación de talento con habilidades digitales, que se alinearon en torno a las competencias necesarias del personal contratado. El equipo comercial y los gerentes de sucursal también recibieron el mandato de dedicar entre el 15 y el 20 por ciento de su tiempo al apoyo de lo digital. Esto ayudó a todos los equipos a comprender su papel en el apoyo a las iniciativas patrocinadas por la unidad digital.
- **Aplicar varios acuerdos de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) interdepartamentales.** Por ejemplo, se aseguraron de que las áreas de Auditoría y Cumplimiento realizaran las evaluaciones oportunas de los productos basados en lo digital, que Mercadeo respondiera a las necesidades de los nuevos productos que se producen y que el equipo de Riesgos apoyara las necesidades de innovación de los productos digitales. Esto ha sido especialmente importante para garantizar que los departamentos desarrollen presupuestos y planes que apoyen las necesidades de experimentación.
- **Crear un espacio de pruebas seguro tipo arenera (“sandbox”), donde se pueda fracasar y fomentar la experimentación.** Acotaron los riesgos potenciales creando límites en cuanto al número máximo de clientes y el monto total a prestar durante el piloto para cuantificar los costos iniciales necesarios para que el experimento alcanzara sus objetivos de aprendizaje. La clave fue dotar a la unidad digital de autonomía y poder de decisión, y caracterizar al nuevo préstamo digital como un experimento de bajo riesgo, en lugar de un lanzamiento de producto con todas las de la ley. De este modo, el equipo pudo adoptar un enfoque más flexible dentro del marco de gerencia de riesgos del banco para el lanzamiento de nuevos productos, con el fin de crear un historial de préstamos suficiente para que el piloto del préstamo digital validara el modelo de puntuación alternativo.

En última instancia, la transformación digital requiere comodidad con la experimentación radical

Un ingrediente vital de cualquier estrategia de transformación digital es la experimentación. Para poder desarrollar nuevas ofertas en un mundo digital, los PSFs necesitan la flexibilidad necesaria para experimentar con seguridad y eficacia. Esto significa que los equipos necesitan la libertad de fracasar, asegurando al mismo tiempo que cualquier fracaso inevitable se produzca en un entorno seguro. Los equipos de liderazgo pueden crear un entorno seguro para promover la innovación si dominan seis habilidades: ser accesibles, benevolentes, serenos, manejar los conflictos, dirigir a otros y escuchar. Los equipos de liderazgo que incorporan estas características abren puertas sorprendentes que crean ofertas diferenciadas y soluciones innovadoras para atender mejor a las poblaciones financieramente excluidas.

CÍVICO es un ecosistema digital que ha geolocalizado cientos de miles de pequeños comerciantes y tiendas de barrio en toda Latinoamérica para facilitar a los ciudadanos la búsqueda de lo que necesitan en su entorno local. CÍVICO no es un proveedor tradicional de servicios financieros, y muchos de los comerciantes de su red expresaron la necesidad de contar con servicios financieros que les ayudaran a hacer crecer sus negocios. Al ver la oportunidad de prestar un mejor servicio a sus clientes y hacer crecer su negocio, CÍVICO se propuso desarrollar un producto integral de crédito digital para los negocios desatendidos, con el fin de ayudar a las comunidades a prosperar. Dado que CÍVICO no contaba con una infraestructura de servicios financieros, en un principio se planteó únicamente asociarse con proveedores externos para desarrollar una plataforma de préstamos digitales. Sin embargo, debido a la incertidumbre causada por la pandemia de COVID-19, muchas de las alianzas que habían estado evaluando no se materializaron debido a los elevados riesgos percibidos en los préstamos.

En lugar de seguir esperando a que apareciera el aliado perfecto, especialmente cuando sabían que sus usuarios necesitaban capital de inmediato para mantener sus negocios, CÍVICO tomó la audaz decisión de comenzar a prestar directamente. Lanzaron un producto de baja fidelidad prestando cantidades muy pequeñas y limitando su inversión total a solo 15.000 dólares para así poder realizar pruebas y aprender rápidamente. Este producto inicial ha permitido a CÍVICO realizar varios ajustes en su producto y en sus procesos. Por ejemplo, el equipo descubrió que necesitaba desarrollar un proceso de filtrado para determinar las necesidades específicas de las MiPyMEs de su red. Para esto, realizaron una encuesta que fue evolucionando hasta convertirse en una herramienta de diagnóstico para los comercios. El cruzar estos perfiles con los datos existentes de CÍVICO les ayudó a entender mejor los comportamientos de los empresarios, sus principales puntos críticos para recuperarse de la pandemia, y el estado de su salud financiera. Con estos datos, CÍVICO pudo apuntar más fácilmente a los comerciantes más necesitados de crédito, y recomendar módulos educativos específicos, disponibles en la plataforma de CÍVICO, que serían más útiles para sus negocios. Esto también les está ayudando a identificar cómo utilizar mejor los datos alternativos para la calificación crediticia. Tras seis meses de funcionamiento del piloto, han podido llegar a 1000 clientes, y están incorporando constantemente los aprendizajes a sus procesos. CÍVICO también identificó a varios aliados con los cuales ampliar la oferta de préstamos digitales, y está trabajando para crear un producto flexible multi-partner. Al poner en marcha el proyecto piloto con un pequeño grupo de clientes, pudieron afinar el tipo de clientes a los cuales orientarse, y reducir los riesgos para ellos mismos y para sus instituciones de crédito aliadas.



La aplicación de préstamo digital de CÍVICO proporciona a las MiPyMEs un crédito justo a tiempo con condiciones flexibles para que estas puedan seguir agrandando sus negocios.



Tener una clara estrategia de datos

“

Después de llevar a cabo el “datathon” [evento tipo “hackathon” apoyado por los científicos de datos de Mastercard], obtuvimos otras perspectivas de los datos que tenemos almacenados y que no habíamos descubierto antes. Los datos estaban ahí, ahora los vemos de otra manera, con más valor.”

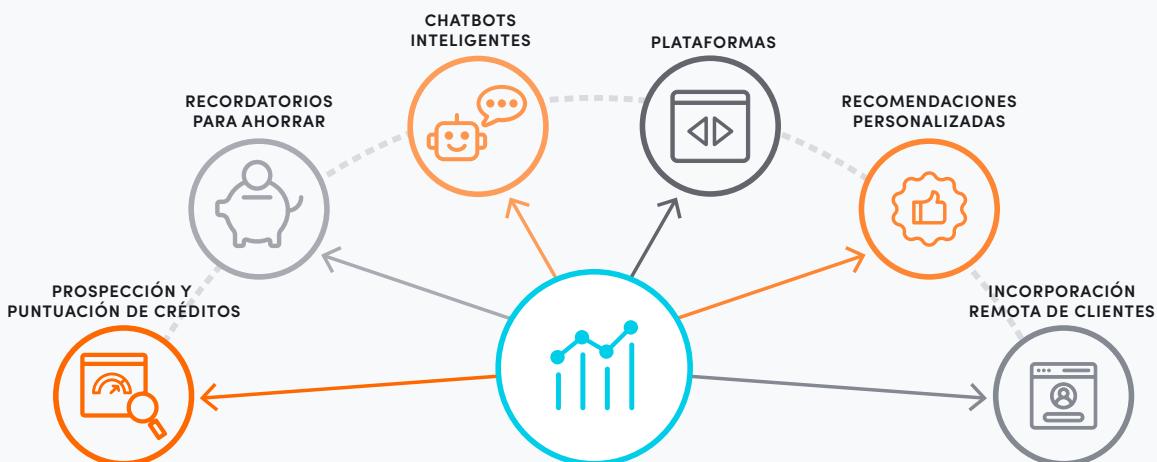
– Carlos Otalora Martínez, Gerente Nacional de Tecnología de la Información, BancoSol



Las capacidades en materia de datos desempeñan un papel esencial en la transformación digital de una organización. Los datos pueden aportar información a las estrategias de optimización que aumentan la eficiencia y los ingresos. Los datos en sí mismos también pueden monetizarse creando modelos de negocio totalmente nuevos en los que los activos de datos se convierten en productos. Especialmente hoy en día, cuando los PSFs deben tomar decisiones rápidas y sin precedentes, ajustar las estrategias de negocio, segmentar a los clientes para entender los riesgos de cartera, replantear los modelos de crédito y permitir la interacción remota con los clientes y el personal, las capacidades en materia de datos van de la mano con lo digital.

Para las personas no bancarizadas, desatendidas o atendidas de forma insuficiente, y los proveedores financieros que las atienden, la explosión de datos disponibles, los servicios de análisis de datos y un creciente ecosistema digital crean un potencial sin precedentes. Las posibilidades de abrir las puertas a la inclusión, a una mayor salud financiera y a mayores oportunidades para los desatendidos son extraordinarias: desde prospección y puntuación de créditos para los consumidores con escaso historial, hasta recordatorios oportunos para ahorrar, pasando por chatbots inteligentes, recomendaciones personalizadas, incorporación de clientes a distancia y acceso a plataformas en línea. Cualquier experiencia digital del cliente requiere datos depurados y de calidad que sean fácilmente consumibles lo más cerca del tiempo real como sea posible.

USO DE DATOS PARA IMPULSAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA (EJEMPLOS)



TENER UNA CLARA ESTRATEGIA DE DATOS

A pesar de la proliferación de datos, el desafío de obtener y convertir información bruta en información procesable, es enorme. Muchas organizaciones se ven abrumadas por los posibles casos de uso de los datos, y pierden alineación y foco a la hora de crear una estrategia de datos. Algunas instituciones acaban creando una estrategia paralela y aislada de creación de silos de datos, en lugar de una estrategia integrada que actúe como facilitadora clave de sus principales iniciativas estratégicas. Sin embargo, las organizaciones de microfinanzas pueden adoptar varias medidas claves para aprovechar el poder de los datos en su transformación digital. Estas medidas equivalen a un plan para alinear y priorizar las actividades de datos y análisis en función de las prioridades, metas y objetivos claves de la transformación digital.

Sacar provecho primero de los datos que se tienen

En las primeras etapas del desarrollo de un producto de préstamo digital, Acción MfB exploró posibles alianzas para compartir datos con varias entidades, lo que les permitiría construir un modelo de puntuación robusto que aprovechara datos alternativos. Sin embargo, fue difícil evaluar el valor añadido de los posibles proveedores de datos de terceros, y acordar la mejor forma de estructurar una alianza comercial. Este reto hizo que el banco examinara detenidamente sus propios datos. La organización posee un arsenal de más de 10 años de datos de préstamos que ha sido subutilizado, y el equipo se dio cuenta de que podían hacer mucho más con sus propios datos, si eran creativos y los miraban de una manera diferente. Por ejemplo, pudieron utilizar lo que ya sabían sobre la voluntad y la capacidad de pago de los clientes para diseñar el producto de préstamo digital piloto. Aprovecharon los datos históricos recopilados de los clientes existentes del banco, y los utilizaron para crear un perfil de referencia con el cual comparar los datos entrantes de los nuevos clientes. Como el uso de sus propios datos internos implicó menos complicaciones operativas y comerciales, ayudó al banco a lanzar un piloto viable rápidamente, incluso mientras sigue explorando otras colaboraciones.

Ser prácticos al momento de pasar de las ideas a la acción

Del mismo modo, BancoSol, en Bolivia, lleva más de 30 años operando y hoy en día atiende a un millón de clientes, lo que lo convierte en uno de los mayores bancos del país. Consciente de que tiene una gran cantidad de datos sin explotar, BancoSol quería aprovechar estos datos para descubrir ideas que pudieran ayudar a abordar los cuatro desafíos claves para el banco: impulsar la adopción digital y mejorar el uso, aumentar el uso de productos cruzados, aumentar los saldos de ahorro y mantener las relaciones con los clientes. Acción y Mastercard apoyaron a BancoSol convocando un maratón de datos (“datathon”) de 36 horas durante el cual 40 científicos de datos voluntarios de Mastercard colaboraron para abordar estos desafíos claves. De este ejercicio surgieron tres recomendaciones claves:

- 1. Empezar por conocer al cliente digital típico.** El análisis de los datos demográficos de los clientes y los patrones bancarios puede ayudar a identificar e impulsar a los clientes que tienen más probabilidades de pasar a la tecnología digital. En el caso de BancoSol, el maratón de datos reveló que era más probable que su cliente típico de aplicaciones digitales fuera mujer, y más joven en comparación con el cliente promedio de BancoSol. Al conocer al cliente digital típico, BancoSol puede dar prioridad a aquellos que pueden ser más proclives a la adopción digital.
- 2. Dotar a los oficiales de crédito de información que les permita ofrecer a los clientes productos que satisfagan sus necesidades.** El análisis del maratón de datos reveló que los usuarios de la aplicación hicieron casi el doble de depósitos que los demás usuarios, lo que asocia la adopción digital con un mayor uso. Como ha demostrado la investigación, un mayor uso de los productos financieros, ya sean seguros, ahorros o créditos, hace que las pequeñas empresas sean más resilientes a las crisis como la del COVID-19, y también garantiza la propia sostenibilidad del banco.

Equipados con este tipo de información, los oficiales de crédito pueden comunicar mejor las ventajas claves de la digitalización, e identificar los obstáculos inesperados que podrían alejar a los usuarios potenciales, tales como las inquietudes sobre privacidad o seguridad de la información, o las propias malas experiencias en línea en otras partes. Con la información de los usuarios, BancoSol pudo desarrollar un mensaje claro para los oficiales de crédito sobre la privacidad y la seguridad, y probar y optimizar continuamente la experiencia de la aplicación para los clientes de manera que se ajustara a las expectativas.

Cualquier experiencia digital del cliente requiere datos depurados y de calidad que sean fácilmente consumibles lo más cerca del tiempo real como sea posible.

3. **Retener a los clientes siendo proactivos, no reactivos.** El datathon ofreció información sobre la retención de clientes. Cuando un cliente deja de ahorrar o de comunicarse con el banco, por ejemplo, su riesgo de no pago aumenta. Basándose en estos factores, los analistas de datos crearon una puntuación de propensión al riesgo, que el banco puede utilizar para intervenir antes de que un cliente comience a desvincularse.

El datathon también reveló que una conexión digital puede mejorar la retención en ausencia de un contacto personal, algo crítico en una era de distanciamiento social. Los clientes que utilizan los canales digitales mantienen relaciones constantes con el banco y tienen diferenciadores más consistentes entre el alto y el bajo riesgo de retención.

Basándose en la experiencia del datathon y viendo el valor que podrían aportar los datos que ya tienen en su arsenal, BancoSol contrató a un analista de datos a tiempo completo para que se una al equipo, y tiene previsto añadir más expertos en datos más adelante. Saben que contar con recursos especializados en el análisis de datos dentro del equipo de innovación de productos ayudará a poner en marcha un círculo virtuoso de diseño basado en datos.

Priorizar la gestión y la gobernanza de los datos

Para obtener valor de los datos existentes, las instituciones de microfinanzas deben invertir en la estructuración de sus datos de forma adecuada y ser cuidadosos en materia de gobernanza y gestión de sus conjuntos de datos para garantizar su utilidad, y el cumplimiento de los principios de responsabilidad en materia de datos. La gobernanza de los datos establece políticas y procedimientos en torno a los datos y debe involucrar a las principales partes interesadas de la empresa. La gestión de los datos comprende el conjunto de actividades y logística necesarias para poner en práctica esas políticas y procedimientos en relación con la forma en que se recopilan y utilizan los datos para la toma de decisiones. Los PSFs deben ser proactivos en su adhesión a las mejores prácticas mundiales de protección de datos de los clientes y de privacidad, incluso si no son exigidas (aún) en su país.

Muchas instituciones saben que poseen datos valiosos, pero están almacenados en diversos lugares y en múltiples formatos. A menudo evitan los archivos complicados y solo manejan los limitados datos que les exigen, o los que son de fácil acceso. Muchos están preocupados por el cumplimiento de los requerimientos de presentación de informes regulatorios, o están ocupados respondiendo a solicitudes urgentes de datos ad hoc, lo que les deja poco tiempo y recursos para recapacitar y organizar sus datos. Reconocen la importancia de invertir en soluciones de gestión de datos adecuadas pero las aplazan aunque, a medida que los datos se acumulan, esto resulta cada vez más difícil. Annapurna Limited ha querido hacer frente a este reto y recientemente realizó una importante inversión en soluciones de gestión de datos que mejorarán la presentación de informes, la migración y el almacenamiento de datos para las nuevas plataformas y productos digitales desde el principio, tales como el sistema de originación de préstamos, que agilizará la calificación crediticia y la originación de nuevos préstamos digitales y otros productos.

Casi todas las instituciones financieras se esfuerzan por mantener una información precisa para contactar a los clientes, un ejemplo sencillo pero esencial de la gestión de datos. Para las instituciones de microfinanzas con modelos intensivos en contacto personal, el tener un número de teléfono actualizado en el archivo puede parecer poco prioritario, ya que el oficial de crédito visita regularmente a los clientes en persona. Sin embargo, cuando se aplicaron por primera vez los confinamientos debido a la pandemia de COVID-19, la capacidad de los oficiales de crédito para comunicarse directamente con sus clientes de préstamos grupales se hizo casi imposible sin información de contacto actualizada. Annapurna Finance necesitaba comunicar información crítica sobre los préstamos, como las fechas de pago, la actualización de la mora e incluso presentar nuevas ofertas de préstamos a través de SMS, ya que muchos de sus clientes solo tienen acceso a teléfonos móviles tradicionales.

Sin embargo, descubrieron que su base de datos de números telefónicos estaba obsoleta, y que muchos de ellos ya no funcionaban, o pertenecían a otra persona. Annapurna introdujo un proceso estándar para garantizar que en cada punto de contacto con el cliente — ya sea durante una visita de campo de un oficial de crédito o una visita del cliente a una sucursal — el personal del banco confirmara el número de teléfono del cliente para garantizar una base de datos de alta calidad. Paralelamente, implantaron un nuevo sistema de comunicación, que les obligó a integrar su sistema de mensajería SMS con su sistema de originación de préstamos. Estas dos iniciativas ayudaron a estandarizar las comunicaciones con los clientes, crear una mayor vinculación y garantizar un flujo de información más transparente.

Muchas instituciones saben que poseen datos valiosos, pero están almacenados en diversos lugares y en múltiples formatos.



Llevar a cabo una transformación para el futuro, con la plataforma tecnológica adecuada

“

Emprendimos nuestro viaje digital en 2017... lo primero que hicimos fue examinar nuestra arquitectura informática y nuestra red troncal, para ver si eran suficientes para llevar a cabo [nuestras] aspiraciones digitales...”

– Taiwo Joda, Presidente Ejecutivo de AMfB Nigeria

Aunque la infraestructura tecnológica de una institución puede ser un trampolín para dar un salto cuántico, también puede representar un obstáculo. Las medidas de distanciamiento social actuales han hecho que la madurez tecnológica resulte aún más importante, ya que la tecnología determina si la institución puede ofrecer rápidamente la funcionalidad digital esencial para su personal y sus clientes. Aquí subyace la necesidad de crear sistemas centrales de TI y de gestión de datos más flexibles, que tradicionalmente han sido un punto débil para las IMF. La capacidad de evolucionar y adaptar los modelos de negocio, que dependen de sistemas informáticos ágiles y adaptables, es cada vez más un factor definitivo en la era digital.

Una de las claves de la transformación digital, y lo que la hace tan difícil, es el equilibrio entre la planificación requerida para transformar la organización, y la agilidad necesaria para innovar rápidamente. En un artículo de Harvard Business Review intitulado “Haga su estrategia más ágil,” Tim Leberecht destaca la unión de la visión y la improvisación:

“La visión incorpora el propósito y los principios de largo plazo — si no permanentes — de una organización, que sirven de norte para todas sus acciones. La improvisación sugiere una apertura y flexibilidad fundamentales a nivel táctico: la voluntad de explorar, experimentar e iterar...”

Tal vez en ningún lugar los conflictos inherentes a estos dos conceptos opuestos contrastan más claramente que en el acervo tecnológico y en las funciones de TI de una organización que emprende la transformación digital. El hecho es que las decisiones tecnológicas que se tomen hoy repercutirán en lo que será posible hacer mañana, hace que las organizaciones deban diseñar para el futuro al tiempo que comprenden las limitaciones a las que se enfrentan hoy debido a los sistemas existentes. El seguir estos principios claves de diseño puede ayudar a una organización a equilibrar las prioridades en conflicto y las fuerzas contrapuestas para construir su arquitectura del futuro.

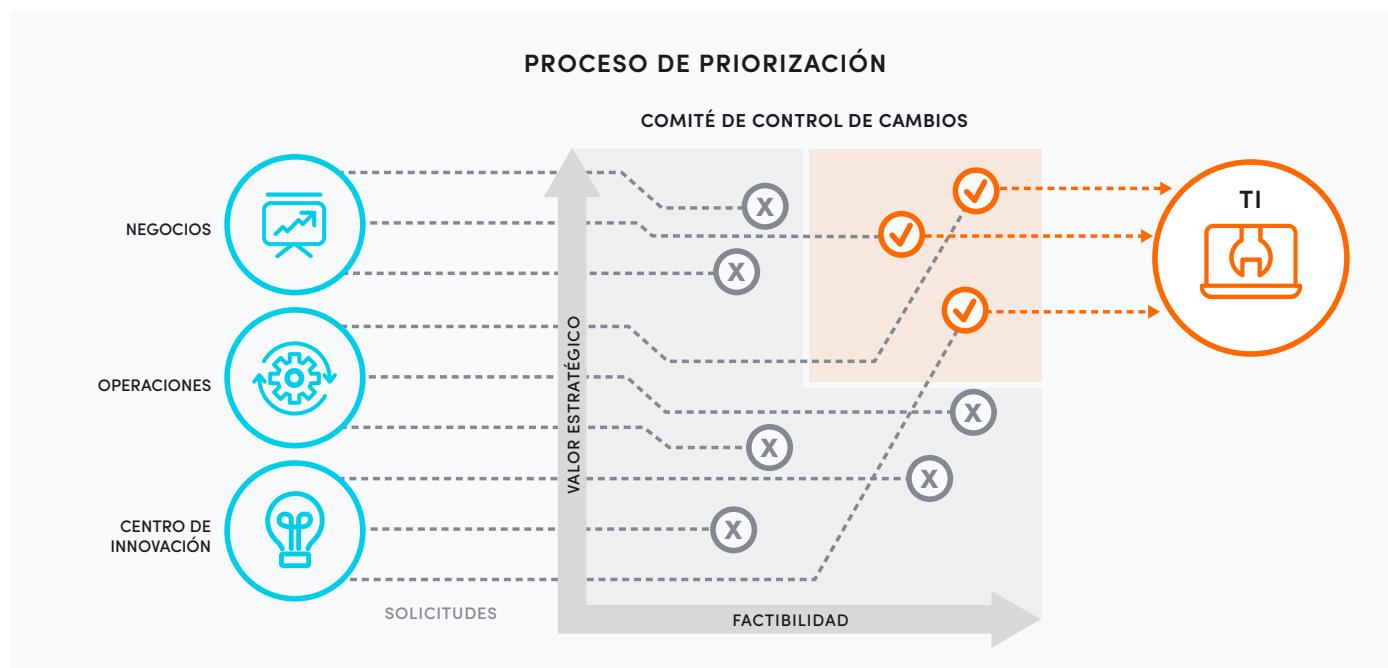
Las decisiones tecnológicas que se tomen hoy repercutirán en lo que será posible hacer mañana, las organizaciones deben diseñar para el futuro al tiempo que comprenden las limitaciones a las que se enfrentan hoy.

Equilibrar la visión y la improvisación

Equilibrar la planificación (o la visión) de la infraestructura con la agilidad (la improvisación) a menudo requiere un enfoque por fases, con soluciones de trabajo que permitan que los productos lleguen al mercado rápidamente, mientras se hace un seguimiento en paralelo a las inversiones estratégicas a más largo plazo para asegurar el futuro de su infraestructura tecnológica. BancoSol fue capaz de adoptar eficazmente este enfoque paralelo. Al inicio de su viaje de transformación digital, la dirección articuló una visión y un plan de implementación para el conjunto de componentes tecnológicos y las capacidades de la plataforma de análisis que se requerirían para ejecutar la estrategia digital del banco durante los próximos cinco años, y más allá. La organización se comprometió a alcanzar ambiciosos objetivos de adopción digital para establecer un norte que orientara al equipo. Sin embargo, el equipo también reconoció que era igualmente importante empezar por algún lado, comprometerse a improvisar un enfoque ágil de innovación en lugar de esperar a que se desplegara toda la infraestructura tecnológica antes de empezar a desarrollar su primer MVP⁴ digital. En su lugar, el MVP se diseñó para funcionar dentro de los sistemas tecnológicos existentes con las mínimas modificaciones necesarias en términos de conexiones API, etc. Al mismo tiempo, se planificó el despliegue de funcionalidades adicionales en línea con la hoja de ruta tecnológica más amplia.

Equilibrar la visión y la improvisación también requiere una cuidadosa consideración de lo que se debe construir internamente frente a lo que se debe subcontratar. A medida que la tecnología evoluciona, esta cuestión es cada vez más compleja. Puede ser más fácil subcontratar funciones claves, pero las instituciones deben tener cuidado de proteger su principal valor agregado en el mercado y no concentrar el riesgo dependiendo demasiado en un proveedor. Inicialmente estaba previsto que el mercado digital de Sub-K, SARTHI, fuera desarrollado internamente ya que consideraban que su equipo informático tenía las capacidades necesarias. Sin embargo, después de algunas deliberaciones, se dieron cuenta de que no valía la pena el tiempo o el esfuerzo para desarrollar todas las capacidades necesarias internamente, especialmente las soluciones que ya se han convertido en genéricas en la India. La organización decidió asociarse con varios proveedores para acceder a sus soluciones existentes, con las adaptaciones necesarias. Sub-K sabía que su principal valor agregado era su singular metodología y agilidad para añadir nuevos productos y aliados a la plataforma, por lo que necesitaba trabajar con un aliado tecnológico para construir una plataforma que permitiera esta flexibilidad.

Por último, un equipo tecnológico fuerte y coherente es fundamental para cumplir la visión. El reto al que se enfrenta este equipo durante una transformación digital es: ¿cómo equilibraremos las nuevas iniciativas digitales con las tareas cotidianas? y ¿cómo debemos determinar en qué enfocarnos? La transformación digital requiere que los departamentos de TI tengan claras las prioridades de transformación organizativa y puedan priorizar eficazmente los proyectos entrantes. Sub-K, por ejemplo, ha establecido un “comité de control de cambios” encargado de evaluar el valor comercial de cada solicitud para priorizar las peticiones de cambio. Esta instancia gobierna el proceso de las aprobaciones requeridas y las coteja con todos los propietarios de productos afectados cuando se solicitan cambios en la carga de trabajo de TI. Esto ayuda al departamento de TI a gerenciar la entrega dando prioridad a la viabilidad y a la importancia estratégica de las diversas iniciativas y reevaluando continuamente el backlog actual.



LLEVAR A CABO UNA TRANSFORMACIÓN PARA EL FUTURO, CON LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA ADECUADA

Del mismo modo, nuestro socio Bina Arta Ventura, en Indonesia, tenía tres iniciativas independientes que quería llevar a cabo al principio de su viaje de transformación digital: comercio electrónico, identidad digital y préstamos digitales. En un esfuerzo por combinar las tres en una misma arquitectura técnica lógica, tomaron la decisión estratégica de priorizar el desarrollo de una plataforma global de vinculación con el cliente, que apoyaría y, en última instancia, podría entregar sus otras iniciativas claves.

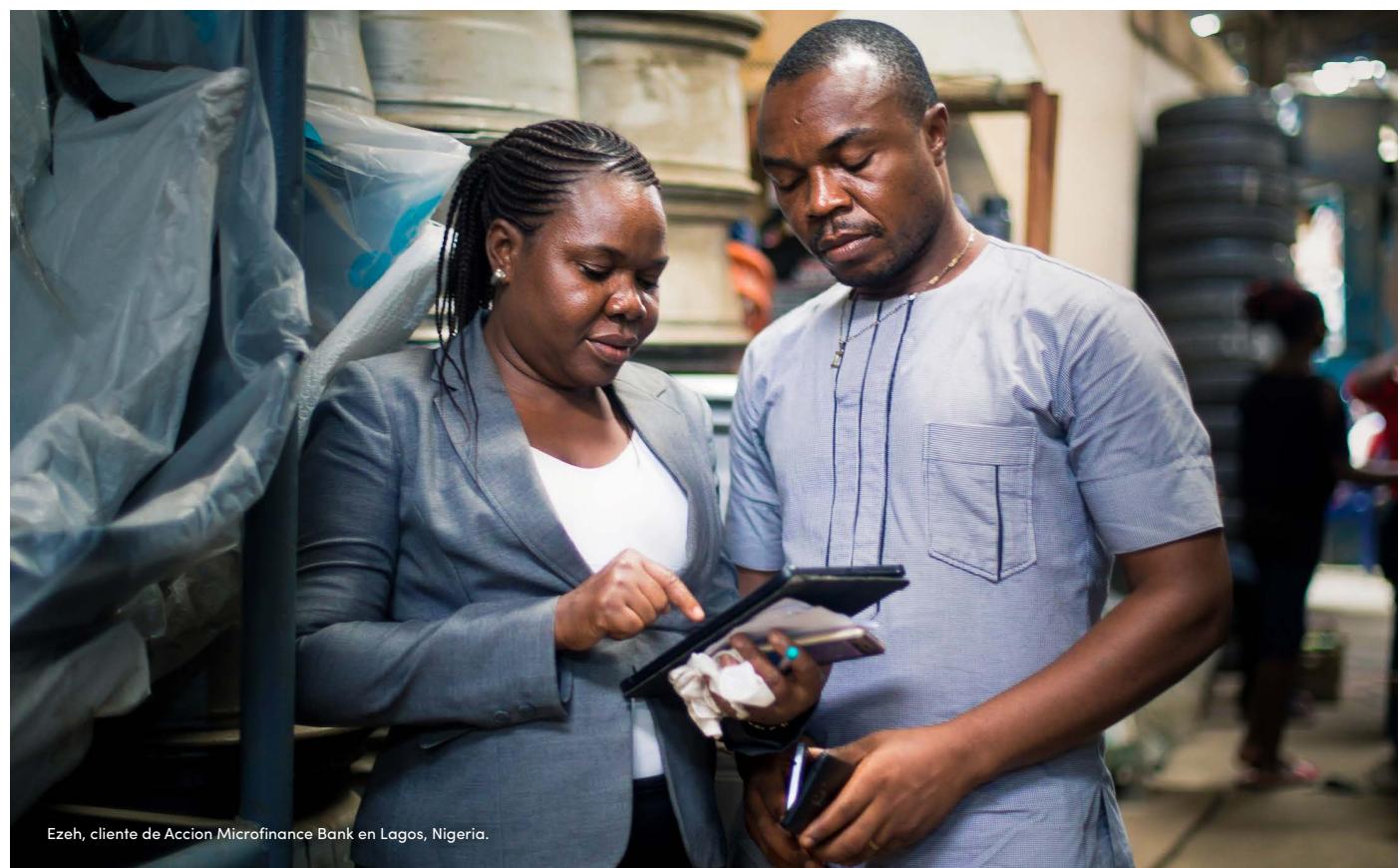
Pensar estratégicamente en los APIs para modernizar los sistemas existentes

La tendencia hacia la banca abierta, el sistema que permite el acceso y el control de las cuentas bancarias y financieras de los consumidores mediante aplicaciones de terceros, ha generado la necesidad de que los PSFs sean capaces de consumir y producir datos para terceros, a fin de cosechar los beneficios que pueden derivarse de tales alianzas. Los APIs desempeñan un papel importante a la hora de garantizar que una empresa pueda acceder e interactuar con los datos y las funciones de un tercero. También pueden ser herramientas eficaces para modernizar los sistemas existentes, a costo moderado, eficientemente y sin requerir una completa (y costosa) remodelación del sistema central actual.

En Acción Microfinance Bank, por ejemplo, el equipo necesitaba encontrar el socio adecuado para apoyar sus ambiciones de crear un producto de préstamo digital. Después de encontrar a este aliado, la organización se dio cuenta rápidamente de que, para ofrecer la capacidad de préstamo digital, tendría que desarrollar un API para conectarse con los sistemas del aliado. Para evaluar la viabilidad de hacerlo, el equipo llevó a cabo un inventario de APIs, es decir, una evaluación de cómo deberían conectarse los distintos sistemas y dónde podrían estar las vulnerabilidades. A través de este proceso, examinaron:

1. los diversos puntos de integración necesarios para que los sistemas de la organización pudieran comunicarse con diversos aliados o proveedores para cumplir los requisitos del producto de préstamo digital,
2. si estos puntos de integración ya existían,
3. si tenían las capacidades necesarias para manejar los datos, y
4. los intercambios que pueden ser necesarios entre los equipos de tecnología y de operaciones.

Este proceso les ayudó a comprender los pasos que tendrían que dar para desarrollar las capacidades necesarias para manejar los datos intercambiados a través de los nuevos APIs.



Ezech, cliente de Acción Microfinance Bank en Lagos, Nigeria.

A medida que se digitaliza, hay que mantener la resiliencia

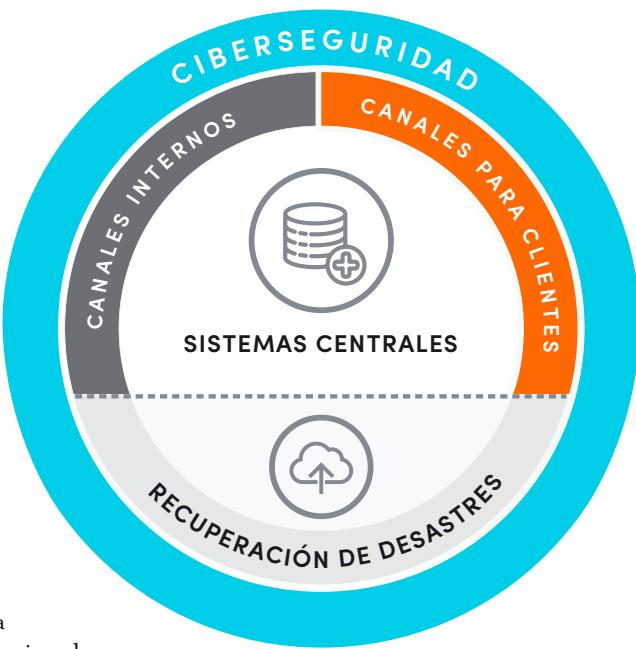
La transformación digital requiere una gran dependencia del entorno tecnológico externo e interno. El entorno externo incluye la disponibilidad de conectividad móvil en la región, la capacidad de conectarse con otros a través de internet, la disposición y preparación tecnológica de los aliados potenciales. El entorno interno incluye sistemas tales como el sistema bancario central, los almacenes de datos, los sistemas de gestión de documentos y los sistemas de automatización de oficinas. A medida que un PSF comienza a digitalizarse, a través de una mayor automatización de los procesos o mediante nuevos modelos de negocio, más vulnerables pueden ser sus sistemas ante las fallas del sistema o a los ciberataques, y más resiliente debe ser su entorno interno para evitar estas amenazas.

Para crear resiliencia, es importante tener planes de recuperación de desastres bien pensados y estructurados, con sitios remotos de recuperación de desastres establecidos, con los parámetros adecuados de conmutación por error y de retorno. Esto puede incluir tanto la arquitectura local (en salas de servidores físicos) como la arquitectura en la nube. Las tecnologías en la nube, en particular, pueden mejorar la capacidad de recuperación tecnológica gracias a una mayor autonomía regional (sin depender de otras regiones para funcionar), a copias de seguridad de los datos y a conocimientos automatizados para la toma de decisiones.

Sin embargo, los reguladores suelen percibir que la infraestructura en la nube para los servicios financieros es arriesgada en cuanto a su idoneidad para salvaguardar la información personal y financiera de los clientes. Los reguladores financieros se sienten más cómodos con una arquitectura basada en la nube, cuidadosamente diseñada y mantenida dentro de las fronteras del país. Dado el bajo costo del uso de la arquitectura en la nube y las ventajas que ofrece, las instituciones pueden y deben explorar su uso.

Por último, a medida que los PSFs se digitalizan, la ciberseguridad es fundamental para garantizar que la organización pueda alcanzar su visión digital y que el acervo tecnológico siga estando preparado para el futuro. Las amenazas y los ataques cibernéticos han aumentado desde el inicio de la pandemia, en particular el secuestro de datos y los ataques de phishing con temática COVID, y las organizaciones en plena transformación digital son muy vulnerables. La mitigación efectiva contra los riesgos cibernéticos requiere el desarrollo de niveles de gobernanza, rendición de cuentas, políticas y procedimientos: todo esto mientras se crean y adhieren a nuevas normas de protección de datos y directrices.

Trabajamos con Acción AMfB, Sub-K, BancoSol y Annapurna para recomendar los sistemas necesarios para lograr una mayor resiliencia. Esto incluyó sugerencias para afinar los planes de recuperación de desastres, evaluar las soluciones al riesgo cibernético, realizar las pruebas periódicas y los cambios culturales necesarios para que el personal y los asociados aborden proactivamente los riesgos cibernéticos y garanticen la resiliencia y la planificación de la continuidad del negocio.



La transformación digital requiere una gran dependencia del entorno tecnológico externo e interno.



Félix Marcelo Quispe, cliente de BancoSol en La Paz, Bolivia.



Formar alianzas para lograr escala

“

Estamos creando un ecosistema digital que reduzca el uso del efectivo, promueva la inclusión financiera responsable, mejore las condiciones de vida y facilite el acceso a productos y servicios financieros para todos los segmentos de la población ecuatoriana, en especial para los más vulnerables.”

– Verónica Gavilanes, Gerente General, Microfinanzas, Banco Pichincha, Ecuador



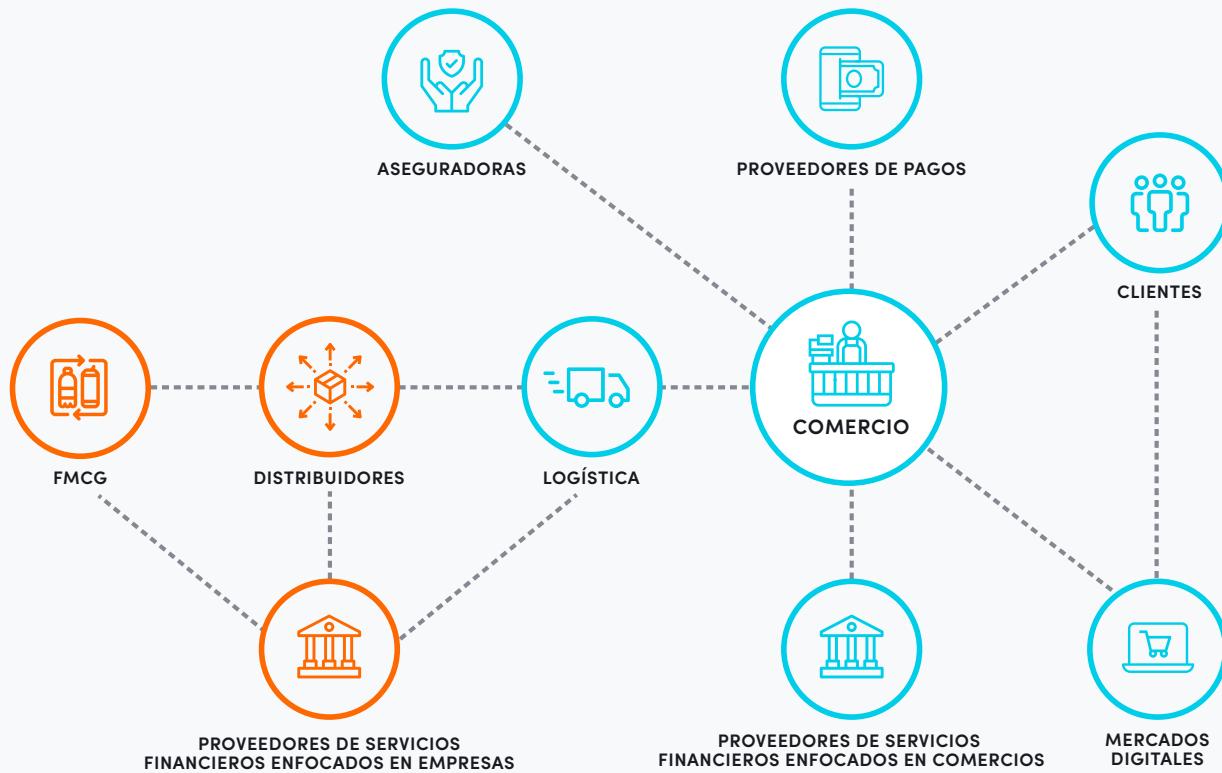
Las alianzas son la clave del éxito en la transformación digital. Pueden permitir nuevas maneras de aprovechar los datos, evaluar los riesgos, llegar a nuevos clientes, desarrollar nuevos productos y servicios y reforzar los puntos de contacto con el cliente. Los PSFs deben evaluar cuidadosamente cuándo, cómo y con quién aliarse. Los aliados adecuados ayudarán a acelerar su programa de transformación, aportando agilidad y experiencia que van más allá de las competencias básicas del PSFs. A medida que los PSFs crecen y evolucionan digitalmente, son más capaces de integrarse con los actores formales del ecosistema de los servicios financieros, tales como los proveedores de pagos y los burós de crédito.

Las alianzas son fundamentales para ampliar el alcance y la aceptación de los productos financieros entre las personas desatendidas, y apoyan el desarrollo de un ecosistema financiero digital de 360 grados. Sabemos que ofrecer a los clientes productos financieros digitales solo resulta útil en la medida en que el ecosistema financiero en el que opera el cliente tenga capacidades digitales en toda la cadena de valor, incluyendo que los comerciantes puedan aceptar pagos digitales, que los clientes estén dispuestos a pagar digitalmente y que los proveedores de los pequeños comerciantes acepten pagos digitales por el inventario. La falta de cualquiera de estos elementos cruciales puede generar cuellos de botella en las transacciones financieras digitales que ralentizarán la adopción de los servicios financieros digitales. Para solucionar esto, están surgiendo muchas alianzas entre los PSFs y otros agentes habilitadores para impulsar este ecosistema. Por ejemplo, las alianzas de los PSFs con los operadores de redes móviles (ORM) se centran en la mejora de los pagos móviles y en el aumento de la facilidad de uso de las tecnologías relacionadas con pagos, lo que ha transformado la forma en que las personas realizan transacciones financieras en muchos mercados. A medida que aumente la densidad de los servicios digitales disponibles en un ecosistema, también lo hará la comodidad digital de los usuarios finales.

Las alianzas son fundamentales para ampliar el alcance y la aceptación de los productos financieros entre las personas desatendidas, y apoyan el desarrollo de un ecosistema financiero digital de 360 grados.

Foto de cabecera: nuestros aliados, incluyendo el equipo de BancoSol, están desarrollando productos innovadores para ayudar a los pequeños negocios a prosperar.

DIGITALIZAR EL ECOSISTEMA PARA APOYAR A LAS MIPYMES



La digitalización del ecosistema en el que operan las microempresas requiere de alianzas entre los diversos actores habilitadores del entorno empresarial y operativo de las MiPyMEs. Las alianzas pueden permitir que los actores clave compartan datos que pueden ser utilizados para desarrollar productos y servicios que satisfagan mejor las necesidades de las MiPyMEs; estas útiles herramientas digitales garantizarán una mayor resiliencia de las MiPyMEs y, en última instancia, permitirán a las instituciones ampliar sus servicios, acelerando el proceso hacia un ecosistema totalmente digital.

Sin embargo, algunos proveedores de servicios financieros tienden a ver las alianzas a través del estrecho lente de una relación con el proveedor, en lugar de tratar de crear algo que sea mayor que la suma de sus partes. El punto de fricción de muchas alianzas es la cuestión de quién es el dueño de la relación con el cliente y de sus datos, y también la falta de un caso de negocio claro que pueda alinear los objetivos de todas las partes. Sin embargo, hay muchas maneras de abordar estas cuestiones y crear alianzas que funcionen.

Sin embargo, algunos proveedores de servicios financieros tienden a ver las alianzas a través del estrecho lente de una relación con el proveedor, en lugar de tratar de crear algo que sea mayor que la suma de sus partes.

Establecer alianzas beneficiosas para todos

BancoSol, como una de las principales instituciones financieras de Bolivia, cuenta con un equipo de TI de primera clase. Pudieron desarrollar su última aplicación de banca móvil para clientes de forma completamente interna, y la gran aceptación del producto los posicionó como pioneros en el mercado. Sin embargo, cuando planearon la actualización a una versión 3.0, querían encontrar un aliado que pudiera ayudarles a llegar al mercado en 100 días. La alianza con una startup de tecnología financiera como Flourish les permitió incorporar la funcionalidad de “gamificación”⁵ a los activos digitales del banco, como táctica para impulsar la vinculación —en este caso, el aumento de los depósitos de ahorro— en la renovada aplicación para clientes. La alianza tuvo éxito porque fue más allá de una mera relación entre banco y proveedor, ya que ambas entidades colaboraron para alcanzar objetivos comunes. Flourish fue capaz de unir su conocimiento de las ciencias del comportamiento con el sólido conocimiento de BancoSol de su clientela, para así desarrollar una seductora estrategia de vinculación con los clientes. Ambas entidades salieron ganando con esta colaboración: Flourish pudo entrar en el mercado boliviano, y BancoSol pudo llegar al mercado más rápidamente.

Las alianzas pueden servir para acelerar la salida al mercado en beneficio mutuo. Por ejemplo, una buena alianza puede beneficiar tanto a un proveedor de servicios financieros que quiera ampliar su oferta digital, como a una plataforma de comercio electrónico que quiere aumentar su base de clientes. Accion MfB se asoció con el gigante del comercio electrónico africano Jumia para ayudar a incorporar a sus clientes MiPyMEs a la plataforma de Jumia, con el fin de impulsar las ventas a través del comercio electrónico y aumentar la comodidad y la confianza de las MiPyMEs con el uso de herramientas digitales para manejar sus negocios. Los clientes de Jumia se benefician del acceso a la oferta de crédito de Accion MfB. A través de esta alianza, Jumia podrá aumentar su base de clientes, y Accion MfB podrá aprovechar los datos de las ventas de comercio electrónico para suscribir préstamos digitales de capital de trabajo.

Ampliar la definición de aliado

Cuando la mayoría de la gente piensa en alianzas, lo primero que se le ocurre es un acuerdo entre dos entidades independientes. Sin embargo, los fundadores de CÍVICO no dejan que los conceptos tradicionales definan el ámbito de lo posible, y han inventado un modelo de crowdsourcing para que los ciudadanos establezcan el mapa de sus propias ciudades al anunciar misiones y ofrecer puntos y recompensas a quienes completen las tareas, como por ejemplo confirmar los productos o servicios ofrecidos en un lugar específico. De este modo, pudieron tener una visión más completa de las pequeñas empresas locales y servicios disponibles en ciudades como Bogotá (Colombia), y comprender mejor qué servicios financieros podrían necesitar esas pequeñas empresas.

Sin embargo, para que el nuevo producto de préstamo digital de CÍVICO fuera viable, la empresa necesitaba encontrar una forma rentable de mitigar los riesgos verificando la ubicación de las empresas de sus solicitantes en línea. En lugar de desplegar al personal de CÍVICO para visitar a cada cliente potencial —como lo haría un oficial de crédito en el modelo tradicional de microfinanzas, lo que sería caro y le tomaría mucho tiempo a la empresa— CÍVICO recurrió de nuevo a su plataforma de crowdsourcing: crearon nuevas misiones en las que se pedía a la gente que verificara la ubicación del negocio tomándole una foto y recogiendo información relacionada con la actividad de venta percibida.

En los pocos casos en los que el negocio no podía verificarse de este modo, CÍVICO desplegaba otros canales que requerían más recursos para verificar al cliente, ya fuera por teléfono o realizando ellos mismos la visita. Este diseño de crowdsourcing por defecto permitía un modelo de negocio con bajos costos operativos al apoyarse en las relaciones existentes que la empresa había creado a través de su plataforma de crowdsourcing gamificada.



La captura de pantalla de arriba es del sitio web de CÍVICO y describe cómo los ciudadanos de a pie pueden colaborar con CÍVICO para establecer el mapa de los pequeños comercios de su ciudad, siguiendo los tres pasos que se muestran. En esta página, los ciudadanos pueden subir información sobre un negocio o buscar otras misiones para completar.

⁵ Del inglés “Gamification”: utilizar estructuras de juegos y recompensas para lograr la participación y compromiso del cliente.

Conclusión y próximos pasos

Aún queda mucho por hacer, tanto por parte de nuestros socios como del sector en general

La pandemia mundial ha resultado especialmente devastadora para las personas con bajos ingresos y para las pequeñas empresas. Estas poblaciones vulnerables necesitan acceder a herramientas financieras que les ayuden a reconstruir su sustento de vida y a acceder a una economía cada vez más digitalizada, y necesitan servicios financieros que les resulten cómodos, fáciles de usar y asequibles. La digitalización rápida y eficaz es vital para que los PSFs puedan satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes de forma responsable, y a gran escala.

Nuestra alianza mundial con Mastercard ha sentado bases sólidas para nuestro objetivo de ayudar a millones de personas y pequeñas empresas a participar plenamente en la economía digital y a beneficiarse de esta. Aunque la transformación digital es un proceso continuo e interminable, nuestros socios ya han logrado mucho. Más allá de los productos y servicios digitales que ellos están lanzando, lo que esperamos que se recuerde es el proceso de transformación en sí mismo: la voluntad y la capacidad de todos — a través de la cultura de innovación y aprendizaje que crean — de continuar en el viaje para poder responder a las necesidades de sus clientes y hacer frente a los desafíos y oportunidades que surjan en el camino.

La transformación digital de los PSFs también puede animar a más personas a adoptar el uso de las herramientas digitales y estimular la transformación digital de las MiPyMEs. Las personas que pueden y se sienten cómodas realizando transacciones digitales pueden conectarse más fácilmente en línea y participar más plenamente en una economía digital inclusiva. Hasta la fecha, 1,3 millones de microempresas utilizan activamente productos digitales cada mes como resultado de este programa. Un ejemplo notable es el de Rosina Das, de 26 años, quien con la ayuda del préstamo digital de emergencia de Annapurna pudo reabrir su pequeña tienda de comestibles en su pueblo de Odisha (India). Del mismo modo, millones de otras MiPyMEs de todas partes del mundo pueden beneficiarse de los servicios financieros digitales para aumentar su resiliencia y aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer, tanto por parte de nuestros socios como del sector en general. Los donantes deben desempeñar el importante papel de catalizar la transformación digital de las microempresas mediante inversiones estratégicas en organizaciones microfinancieras. Los gobiernos y los reguladores pueden tomar medidas para reducir la demanda de dinero en efectivo a través de regulaciones cuidadosamente elaboradas que incentiven las transacciones digitales. Por último, las instituciones financieras para el desarrollo y los multilaterales deberían adoptar la transformación digital mediante el apoyo técnico respaldado por el financiamiento de las inversiones.

Esperamos que los aprendizajes, las ideas y las estrategias que compartimos aquí inspiren a otros a contribuir colectivamente a la construcción de una economía digital inclusiva. También esperamos que estos ejemplos de cómo nuestros socios están abordando los principales desafíos, a la vez que celebran los hitos alcanzados en el camino, puedan servir de insumo para los enfoques de otras instituciones a medida que evolucionan y crecen en nuestro mundo cada vez más digital.

Ahora que muchos de nuestros socios han lanzado productos digitales y tienen otros en proyecto, nuestra atención se centra en impulsar la adopción y el uso, de modo que las personas y los comerciantes de bajos ingresos puedan aprovechar las ventajas de los servicios financieros digitales. Con el objeto de promover mayor prosperidad y resiliencia para millones de personas desatendidas en todo el mundo, apoyaremos a nuestros socios para que identifiquen, prioricen y ejecuten las actividades claves que apoyarán y acelerarán la transformación digital del cliente final. En última instancia, estos esfuerzos tienen el poder de ayudar a las personas vulnerables a rehacer sus vidas tras una crisis devastadora, y crear una economía con oportunidades para todos.



Acción es una organización mundial sin fines de lucro, comprometida con la creación de un mundo financieramente inclusivo, con un legado pionero en microfinanzas e inversión de impacto en tecnología financiera. Impulsamos a los proveedores de servicios financieros para que ofrezcan soluciones asequibles y de alta calidad a los 3.000 millones de personas a las que el sector financiero no atiende, o atiende mal. Durante 60 años, Acción ha ayudado a decenas de millones de personas a través de nuestro trabajo con más de 160 socios en 55 países. Más información en accion.org.

Accion Global Advisory Solutions combina décadas de experiencia en campo con conocimientos de las nuevas tecnologías para ayudar a las instituciones a superar los retos estratégicos y operativos que enfrentan para impulsar el cambio. Con presencia en América del Norte, Latinoamérica, Asia y África, nuestro experimentado equipo global brinda apoyo de asesoría a través de ofertas de servicios y productos integrados, todos enfocados en profundizar el impacto de los proveedores en los clientes con poco acceso a servicios financieros. Al abordar estas cuestiones, creamos organizaciones bien manejadas, eficientes e impulsadas por su misión que logran escala, impacto y rentabilidad. De este modo, ayudamos a las familias y a las empresas a alcanzar su potencial económico y a desarrollar una vida mejor. [Obtenga más información aquí.](#)

ACCION

