



Lecciones aprendidas

Implementación de quick wins digitales

Mejora del valor social agragado de las microfinanzas a través de las tecnologías digitales

Contexto

En los últimos años, el sector de las finanzas inclusivas ha mostrado un gran interés en sustituir el esquema de operaciones tradicionales por un modelo más novedoso que incluya iniciativas digitales y que permita una mayor inclusión financiera y una generación de valor, tanto para los proveedores de servicios financieros (PSF) como para los clientes.

En este sentido, en el marco del proyecto “Mejoramiento del valor social agregado a las microfinanzas”, impulsado por la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF) y Appui Au Développement Autonome (ADA) durante el periodo 2019-2022, se desarrollaron **17 proyectos de implementación de soluciones digitales de rápida ejecución y alto impacto, denominados Quick Wins digitales.**

Proyectos

En la implementación de estas iniciativas, se ha reconocido que el punto de partida es **poner al cliente en el centro**, lo que implica conocerlo más, adaptarse a sus nuevas necesidades y mejorar su experiencia. Los proyectos han requerido cambios en la cultura organizacional, los procesos y la infraestructura tecnológica de los PSF. Por otro lado, han ayudado a los PSF a mejorar su oferta de productos y servicios financieros y no financieros para sus clientes.

Las iniciativas se llevaron a cabo en 7 países de Centroamérica y República Dominicana, en 17 PSF, con una duración variable de entre 3 y 24 meses. El tiempo de ejecución dependió del alcance y la complejidad de cada proyecto, así como de la claridad que tenían los PSF en cuanto a los objetivos de la implementación de las soluciones digitales.

A continuación, se presentan los diferentes proyectos implementados:

Objetivo general

Mejorar la calidad de vida de la población de bajos ingresos de Centroamérica y República Dominicana, a través del fortalecimiento de las capacidades del sector de las microfinanzas como herramienta de desarrollo.

Objetivo específico

Impulsar el uso de la tecnología para incrementar y facilitar el acceso de los clientes a los productos y servicios que ofrecen los proveedores de servicios financieros.

Duración del proyecto

2020 - 2022 (27 meses)

Área(s) geográfica(s)

- Guatemala
- El Salvador
- Honduras
- Nicaragua
- Costa Rica
- Panamá
- República Dominicana

Presupuesto

Inversión total: \$308,127.71
Aporte de ADA: \$143,770.30
Aportes de los PSF: \$164,236.5

Partes interesadas

- ADA
- REDCAMIF
- PSF

Contribución a los ODS



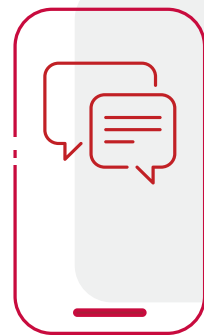
Gestión de carteras en campo para asesores de negocios

- **Objetivo:** apoyar al personal de campo para realizar sus principales tareas de gestión de carteras⁽¹⁾ de manera organizada y ágil.
- **Solución digital:** aplicaciones móviles que abarcan todo el proceso de crédito (desde la prospección hasta la cobranza), o únicamente el proceso digital de solicitud de crédito.
- **Costo promedio de inversión:** US\$21,045
- **Tiempo promedio de implementación:** 9 meses



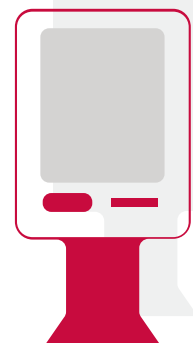
Aplicaciones transaccionales para clientes

- **Objetivo:** crear o mejorar los canales de atención alternativos y de autogestión, para evitar que los clientes se movilicen hacia las sucursales.
- **Solución digital:** implementación de aplicaciones móviles y chatbots por medio de los cuales los clientes pueden realizar gestiones como consultar saldos, solicitar información sobre productos y servicios, realizar pagos, enviar quejas y sugerencias 24/7.
- **Costo promedio de la inversión:** US\$15,973
- **Tiempo promedio de implementación:** 11.5 meses



Opciones de pago para los clientes

- **Objetivo:** garantizar a los clientes que sus pagos se efectúen de manera automática, transparente y segura.
- **Solución digital:** conexión entre el core bancario de los PSF y agentes no bancarios, aplicativos de campo u otras plataformas digitales.
- **Costo promedio de la inversión:** US\$14,384
- **Tiempo promedio de implementación:** 4.5 meses



Protección y Seguridad de datos

- **Objetivo:** disminuir los riesgos tecnológicos de los clientes al realizar transacciones en los canales digitales.
- **Solución digital:** desarrollo de la función de autenticación basada en tokens.
- **Costo promedio de la inversión:** US\$16,744
- **Tiempo de implementación:** 5 meses



¹ Promoción, seguimiento, colocación, cobranza, renovación y geolocalización de los clientes

Metodología

La presente sistematización de experiencias se basa en una metodología cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa se recabó a través de fichas de sistematización de la experiencia de 17 PSF, completadas por los líderes o coordinadores de cada proyecto. Adicionalmente, se realizaron 31 entrevistas con oficiales de crédito, responsables de las áreas de impacto y proveedores

de servicios tecnológicos para profundizar en temas específicos. Con respecto al análisis cuantitativo, se realizó un seguimiento y un análisis de los principales indicadores de impacto asociados a cada uno de los proyectos, con el propósito de monitorear las evoluciones y los resultados obtenidos gracias a los proyectos.

Implementación



1

Definición de los objetivos



2

Propuesta de digitalización



3

Revisión de procesos
y
ajustes en los core
bancarios



4

(a) Implementación escalonada
(b) Capacitación y comunicación

01 Definición de los objetivos

Definir los objetivos que se pretende alcanzar es el primer paso en la implementación de una herramienta digital. Se trata de una etapa fundamental para garantizar el éxito de las futuras acciones. Para lograrlo, es necesario que los PSF identifiquen sus necesidades reales y los principales problemas que afectan a la organización.

La ausencia de objetivos claros es uno de los principales motivos de fracaso en los proyectos de transformación digital. En caso de no tener objetivos claros, aumentan las probabilidades de que las acciones se dispersen y no

lleven a nada, o incluso de que se abandone el proyecto al poco tiempo, lo cual significaría una pérdida importante de recursos y esfuerzos.

Por ende, los objetivos son fundamentales y deben definirse en las primeras etapas de la planificación, ya que sin ellos no se puede llevar a cabo un proyecto digital de gran complejidad. Durante esta etapa, deben intervenir todas las partes involucradas en la implementación (responsables de área y personal de campo, entre otros).

02 Propuesta de digitalización

Una vez identificados los objetivos y los principales problemas que deben resolverse con la implementación de la solución digital, es necesario realizar un levantamiento de la situación actual de la organización en cuanto a herramientas digitales disponibles. Esto se hace con el fin de tomar decisiones oportunas acerca del tipo de tecnología, de cómo se usará y de qué alcance tendrá el proceso.

Por otro lado, es importante definir los aspectos técnicos necesarios, teniendo en cuenta que no solo se debe buscar un proveedor tecnológico, sino un aliado que brindará apoyo en el diseño de una estrategia de implementación y uso, con la que se pueda sacar el máximo provecho

de la herramienta según las necesidades planteadas y la estrategia de transformación digital de la institución. Lo óptimo es contar con el apoyo de un equipo externo de transformación digital que pueda acompañar a los PSF y aportar su conocimiento y experiencia.

Por último, se debe fijar el presupuesto que se destinará al proyecto de digitalización. Asimismo, se debe analizar el retorno de la inversión que tendrá la organización por el ahorro de costos gracias a la herramienta digital. Para encontrar un proveedor adecuado, se puede realizar, por ejemplo, una investigación de mercado sobre las soluciones digitales existentes que mejor resolverían las dificultades encontradas en la fase anterior.

03 Revisión de procesos y ajustes en core bancarios

Por una parte, la incorporación de tecnología en los PSF a través de los proyectos Quick Wins implica transformaciones en los procesos, las políticas internas, el modelo de negocio y en la oferta de sus productos y servicios financieros. Repensar los procesos y los productos para adecuarlos a las nuevas necesidades de los usuarios finales fue el principal reto para todos los PSF. Para esto ha sido necesario que los PSF realizaran previamente un diagnóstico sobre la situación actual de sus procesos, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejoras, los procesos que debían estandarizarse y los procesos manuales que debían eliminarse. Esta etapa es esencial para que el proceso de digitalización sea más eficiente. Se observó que, sin importar el tipo de proyecto, todos los PSF tuvieron que realizar un diagnóstico y revisar sus procesos. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- *Finsol (Honduras) modificó todo su proceso de gestión de carteras y realizó cambios en las funciones. Antes de que se incorporara la herramienta tecnológica, los asesores de negocios necesitaban solicitar el reporte de cartera para agendar visitas, mientras que actualmente ya no necesitan solicitar esta información, porque pueden consultarla directamente en el móvil.*
- *León 2000 (Nicaragua) actualizó su proceso de consultas en las centrales de crédito, de tal forma que se generen reportes personalizados de manera automática. Anteriormente, tenían que ingresar al sistema de las centrales de riesgo para hacer las consultas de manera manual en los sitios web. Con esta mejora, la aplicación de León 2000 se conecta directamente con el sistema de las centrales de riesgo.*
- *Grameen (Costa Rica) realizó cambios en su metodología grupal. Dado que los pagos ahora se aplican de manera automática, ya no hay necesidad de recolectar, coordinar recaudos, aplicarlos y conciliarlos de forma manual.*
- *Prisma y HDH (Honduras) eliminaron por completo los recibos manuales y los procesos de conciliación en los diferentes cuadros contables.*

Por otro lado, en todos los casos, los PSF tuvieron que realizar adaptaciones en sus core bancarios para implementar el nuevo proyecto digital. En la mayoría de los casos, fue necesario realizar desarrollos de web services o API, para permitir acceder, consultar y devolver información a los usuarios que hacen consultas por medio de sistemas, plataformas o aplicaciones digitales (aplicaciones, chatbots, páginas web, etc.).

Se ha evidenciado que para llevar a cabo un proceso de transformación digital, es determinante contar con sistemas bancarios robustos, flexibles y adaptables, para garantizar la conectividad y la escalabilidad hacia futuros proyectos. De lo contrario, el avance del proceso de digitalización se vería limitado. En algunos casos, cuando los PSF ya habían desarrollado diagnósticos internos en el marco de la creación de sus estrategias de transformación digital, se habían identificado claramente las limitaciones de sus core bancarios, así como las mejores prácticas que tendrían que aplicarse durante la implementación de esta estrategia, lo cual ha permitido avanzar con más agilidad y eficiencia en la implementación de las soluciones digitales.

TESTIMONIO: TADEO CWIERZ, PROVEEDOR, GRAMEEN (COSTA RICA)

“Mambo [core bancario], tiene la opción de agregar y conectarse con otros sistemas, agregar nuevas opciones, además es abierto. Todo eso ha permitido muchos avances en temas de rapidez y costos.”

² *Los web services son una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones. Las API son mecanismos que permiten a dos componentes de software comunicarse entre sí mediante un conjunto de definiciones y protocolos.*

04a Implementación escalonada

Al implementar los proyectos digitales en los PSF, un factor común en todos fue la implementación de manera escalonada, ya sea por zona o por agencias. En algunos casos, como Pilarh (Honduras), se identificó al asesor de negocios con mayor destreza en el manejo de herramientas tecnológicas y procesos para que contribuyera en el proceso de revisión con comentarios y en la capacitación del resto del equipo. De manera simultánea, se realizaron pruebas de penetración en el sistema para detectar errores. Además, en paralelo, se realizaron las correcciones y validaciones correspondientes para finalmente salir a producción. Esta metodología ha sido muy acertada, ya que trajo resultados positivos durante el proceso de implementación y permitió detectar errores, promover ambientes de pruebas y reducir los riesgos potenciales. Esto permitió tener una mayor visión para establecer parámetros de seguridad, límites en montos, etc.

De manera sintética, la implementación escalonada de los proyectos digitales cuenta con tres etapas:

- a. Pruebas controladas (dentro de un área definida o con un segmento de usuarios definido) para medir el progreso y la efectividad del proyecto, y así reducir los riesgos;
- b. Pilotaje: aplicación en zonas o agencias pilotos antes de salir de forma masiva, para evaluar la adaptación, los errores, etc.;
- c. Salida en producción del proyecto digital en todas las sucursales y para todo el personal y los clientes.

TESTIMONIO: FRANCISCO SOSA, GERENTE DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO, MUDE RD (REPÚBLICA DOMINICANA)

“La implementación del proyecto se realizó de forma escalonada y se continuará de esa forma. Las aptitudes tecnológicas del personal son un desafío”

04b Capacitación y comunicación

Pese a que existe un gran avance tecnológico a nivel general, muchos clientes e incluso personal de los PSF aún no cuentan con habilidades tecnológicas avanzadas. Para trabajar en esto, ha sido necesario que las organizaciones implementaran una **estrategia de comunicación y capacitación interna y externa, para garantizar las capacidades necesarias para adoptar y utilizar las nuevas herramientas tecnológicas, así como para fomentar la transición hacia una cultura digital** tanto para los clientes como para el personal de los PSF.

Por un lado, es sumamente importante involucrar al personal durante todo el proceso de implementación. De esta manera, se garantiza el compromiso por parte de todos. En el proceso de digitalización, es muy importante que los PSF tomen en cuenta el factor humano a la hora de emprender la transformación digital. De lo contrario, habrá muchas limitaciones.

TESTIMONIO: LUIS TORREZ, GERENTE COMERCIAL, CREDICAMPO (EL SALVADOR)

“Es importante analizar el mercado, el tipo de clientes, su cultura. Se debe explicar a los clientes cómo funciona la herramienta, para evitar errores.”

Por otro lado, en cuanto a los clientes, es importante realizar capacitaciones, campañas de comunicación y de incentivos para motivarlos a usar las herramientas digitales, mostrarles cómo funcionan y cuáles son las opciones disponibles en las nuevas plataformas. Esto ocurrió específicamente en los proyectos de aplicaciones transaccionales para clientes, como las opciones de pagos, los chatbots y otras aplicaciones transaccionales. Varios PSF expresaron que la adopción por parte de los clientes fue uno de los desafíos más significativos de los proyectos, ya que ellos prefieren realizar sus transacciones en las agencias debido a la desconfianza hacia las tecnologías digitales. Esto confirma la necesidad de capacitaciones, sensibilización y difusión de información para superar esta barrera. Para algunas instituciones, capacitar y acompañar a los clientes durante este proceso de adopción ha sido uno de los principales retos. Además, algunos PSF destacaron que las capacitaciones y las campañas de comunicación a los clientes deben hacerse con suficiente anticipación, idealmente antes de los lanzamientos de los proyectos.

**TESTIMONIO: ERIKA BURGOS,
RESPONSABLE DE MICHERA, FUSAI
(EL SALVADOR)**

“Hemos trabajado fuertemente para que los clientes adopten la tecnología, algunos de ellos no están acostumbrados a usar la aplicación de Michera, a ver sus movimientos y hacer las transacciones por medio de herramientas digitales.”



Resultados e impacto

CLIENTES

PSF

De septiembre 2021 a diciembre 2022:



70 649

usuarios de servicios digitales desarrollados



47%

del total de los clientes



62%

son mujeres



13
PSF



Mayor alcance e inclusión de los clientes

- Facilitación del acceso a los servicios financieros
- Facilitación de las solicitudes de crédito

Mejor experiencia del cliente

- Información, comunicación y uso servicios a distancia (menos tiempo, menos dinero y más seguridad)
 - Agilidad en los procesos
- Incorporación de servicios no financieros

Mejora de la calidad de la cartera de los PSF

- Facilitación de las operaciones de cobranza
- Mejora de la calidad de la cartera

Eficiencia en los procesos y mejor uso de recursos de los PSF

- Facilitación del seguimiento de los clientes gracias a la geolocalización
- Mejora de la productividad de los asesores de negocio
 - Reducción del uso de papel
- Aumento de la eficiencia en los procesos

01 Mayor alcance e inclusión

El principal valor que han creado los proyectos Quick Wins ha sido proporcionar a los clientes acceso y conexión a los ecosistemas digitales de los PSF por distintos canales, para que puedan, por ejemplo, solicitar productos, pedir información y realizar pagos.

Desde septiembre 2021 hasta diciembre 2022, en 13 de los 17 PSF, más de 70 mil clientes (de los cuales el 61% son mujeres) han usado los servicios o productos digitales desarrollados, lo que representa el 47% del total de los clientes de estos PSF. En el mismo periodo, a través de las aplicaciones móviles para los asesores de negocio

en campo, dos PSF que implementaron herramientas de gestión de carteras en campo recibieron casi 26 mil solicitudes de crédito, de las cuales el 34% resultaron aprobadas.

Sin embargo, aún queda un importante camino por recorrer, ya que la mitad de los clientes de los PSF apoyados todavía no han hecho uso de estos servicios y productos digitales. Para incentivarlos y generar confianza en el uso de las tecnologías digitales, es necesario fortalecer el proceso de comunicación y capacitación de los clientes.

02 Mejor experiencia del cliente

Otro impacto de los Quick Wins ha sido mejorar la experiencia del cliente con los productos y servicios financieros que ofrecen los PSF.

Con las restricciones a los desplazamientos durante la pandemia de COVID-19, para muchos clientes resultó difícil movilizarse y acudir a las sucursales para solicitar gestiones o realizar pagos. En ese contexto, la incorporación de la tecnología digital representa para los PSF una estrategia para acercarse a sus clientes a través de la creación de canales alternativos de autogestión, herramientas para los asesores de negocios, alianzas con redes de agentes no bancarios, para que los clientes puedan hacer pagos, retiros, realizar consultas y solicitar productos y servicios a distancia.

Hoy en día, los clientes comienzan a percibir la comodidad y la agilidad de las transacciones digitales, ya que no tienen que recorrer largas distancias. Esto les permite ahorrar tiempo y dinero, e incluso resulta más seguro, puesto que les evita llevar dinero en efectivo. Además, la digitalización ha permitido agilizar los procesos de solicitud y desembolso de créditos. Por ejemplo, los tiempos promedio de desembolso para León 2000 (Nicaragua) pasaron de 7 a 3 días y para Pilarh (Honduras), de 5 a 1 día, gracias a las herramientas digitales. Esta agilidad se debe a que mientras los asesores de negocio están en campo y reciben solicitudes de crédito, estas se ingresan y se procesan de manera inmediata en el sistema, lo que permite ahorrar el tiempo de los traslados de campo hacia las sucursales y del registro manual de las solicitudes una vez que los asesores llegan a las sucursales.

Por otro lado, instituciones como Integral (El Salvador) y ODEFF (Honduras) implementaron chatbots a través de Facebook, WhatsApp e Instagram, lo que resultó oportuno y no requirió un esfuerzo de adaptación por parte de los clientes, pues se trata de aplicaciones que usan en su vida diaria. Por medio de estos chatbots, los PSF brindan información sobre productos y servicios, además de recibir y gestionar diferentes solicitudes 24/7. Banco Delta (Panamá) y Credisol (Honduras) también agregaron otras opciones de servicios no financieros en sus aplicativos móviles, como compra de recargas, pagos de servicios básicos y compra de microseguros. Además, Banco Popular (Honduras) incorporó el proceso de validación por tokens de pagos de servicios públicos, servicios de telefonía y pagos de remesas. Todas estas soluciones digitales son las que se desarrollaron como proyectos Quick Wins

**TESTIMONIO: ELVIS HERRERA,
OFICIAL DE CRÉDITO, PILARH (HONDURAS)**

“Cuando realizaba la solicitud de crédito, el cliente tenía que ir a la sucursal a firmar. Ahora, con la aplicación [y la identificación basada en el token], no tiene que ir y se ahorra la movilización, el cliente se siente satisfecho.”

03 Mejora de la calidad de la cartera de los PSF

La expansión de las opciones de pagos de los clientes facilita las operaciones de cobranza en los PSF y permite mejorar la calidad de su cartera.

Entre septiembre 2021 y diciembre 2022, en Credicampo (El Salvador) y Prisma (Honduras), los pagos recibidos por los distintos canales alternos se han incrementado paulatinamente (136%). En ese periodo, Credicampo y Prisma recibieron más de 30 mil pagos por medio

de canales distintos de sus sucursales. Estas nuevas alternativas permiten a los clientes hacer los pagos cerca del lugar donde viven o trabajan, sin tener que movilizarse a las sucursales. Por otro lado, durante este mismo periodo, los dos PSF mostraron una mejora en la calidad de su cartera, pues Prisma disminuyó su PAR30 de 3.68% en septiembre 2021 a 1.58% en diciembre 2022, mientras que Credicampo disminuyó su PAR30 de 2.5% a 2.3% en el mismo periodo.

04 Eficiencia en los procesos de los PSF y mejor uso de los recursos

Los PSF que implementaron aplicaciones móviles como herramientas de apoyo para los asesores de negocios tuvieron repercusiones positivas en sus operaciones, principalmente en términos de aumento de la eficiencia y mejor uso de recursos.

Por ejemplo, el seguimiento de los clientes se ha facilitado gracias a la geolocalización. Tras la digitalización, León 2000 (Nicaragua) y Finsol (Honduras) lograron tener al 90% de sus clientes geolocalizados. Antes de implementar estas mejoras, únicamente el asesor de negocios que atendía al cliente conocía su ubicación, mientras que ahora, con la geolocalización habilitada, cualquier miembro del personal de la institución podría darle seguimiento, lo cual aumenta la eficiencia en caso de rotación de personal en el PSF. En este sentido, la incorporación de la tecnología en la estrategia y las operaciones de los PSF ha disminuido los problemas que se habían experimentado por años. En este caso, tener a los clientes geolocalizados permite crear rutas lógicas, de acuerdo con la cercanía de los clientes, lo que permite lograr una mayor eficiencia en los procesos y el cumplimiento de las tareas asignadas. Como resultado, la productividad semanal de los asesores de negocios de León 2000 pasó de 4 a 8 créditos (+100%) y la de los de Pilarh pasó de 4 a 13 créditos (+325%) entre septiembre 2021 y diciembre 2022.

Con la digitalización de los procesos, los PSF también manifiestan que el ahorro de recursos como el papel ha sido indudable. En uno de los PSF, el número de páginas de los expedientes se redujo en un 36% (actualmente los expedientes están compuestos por la cantidad mínima de páginas que solicita la regulación). Con la implementación de la aplicación de gestión de campo, en Pilarh (Honduras) se sustituyeron solicitudes de crédito y otros formularios de papel por formatos digitales. Por medio de la revisión y

automatización de los procesos de solicitudes de crédito y cobranza, también se evita el uso de papel innecesario y múltiples verificaciones, pues se imprime solo la documentación que por regulación se necesita tener en los expedientes. Por ende, los PSF manifiestan que han presentado un ahorro significativo en los costos de papelería (sin embargo, no tienen el dato exacto de este monto).

Además de un mejor uso de los recursos, cabe destacar que la digitalización de la documentación también permite aumentar la eficiencia de los procesos, pues evita pérdidas de formularios en papel, errores de transcripción, etc.

TESTIMONIO: OSCAR GÓMEZ, GERENTE DE NEGOCIOS, PRISMA (HONDURAS)

“Antes había mucha documentación manual, los asesores de negocios tenían que andar con un talonario de recibos, cuando llovía se les mojaba, usaban mucho corrector para hacer cambios. Ahora las solicitudes son nítidas, no hay errores, se corrigen rápidamente, ya no se cargan papeles, la regulación siempre exige tener el expediente, pero imprimimos solo lo necesario.”

Por último, a través del proceso de revisión de procesos y ajustes en core bancarios, la implementación de soluciones digitales ha permitido contribuir a la automatización de los procesos, el mapeo y la eliminación de los reprocesos, la facilitación de las operaciones, la disminución de las tareas repetitivas y la reducción de los errores. Además, ha permitido a los PSF ser más eficientes y ahorrar tiempo a través de la recopilación automática, lo que les permite enfocarse en nuevos proyectos, acciones estratégicas, mayores colocaciones o mejor atención de los clientes.

TESTIMONIO: JOSÉ CRISTO BONILLA, ADMINISTRADOR DE SERVICIOS DIGITALES, INTEGRAL (EL SALVADOR)

“La herramienta vino a ayudar mucho a la trazabilidad de los casos de los clientes y mejorar la atención. Ahora podemos tener reportes sobre lo que los clientes consultan. Esto permite agilizar los procesos, optimizar la cantidad de personas que se atienden, establecer tiempos de atención, y nos ayuda a trabajar ordenadamente.”

Lecciones aprendidas

01 Mantener al cliente al centro

Se observó que digitalizar las operaciones de los PSF requiere un cambio interno importante. Sin embargo, es primordial que el enfoque este siempre dirigido hacia los clientes. Para eso, resultó favorable utilizar todos los canales digitales de comunicación y capacitación existentes para crear relaciones más estrechas y duraderas con ellos. Se ha encontrado que los envíos de cápsulas informativas por medio de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram) son muy buenas herramientas para presentar a los clientes las nuevas iniciativas o productos lanzados. Además, las nuevas tecnologías, como el análisis de datos obtenidos de las herramientas que utilizan los clientes, son un factor

relevante para mejorar el conocimiento acerca de los clientes, en particular sus gustos, para predecir sus necesidades y, por último, conseguir su fidelidad.

También se ha evidenciado que es clave garantizar la adopción de las nuevas herramientas digitales por parte de los clientes. Para lograrlo, es muy importante que los PSF tomen en cuenta el factor humano para realizar la transición de lo tradicional a lo digital, es decir, que capaciten a los clientes, puedan asistirles en el uso de la tecnología y aclarar sus dudas, mientras los clientes van tomando confianza con las nuevas herramientas tecnológicas y hasta que puedan usarlas por sí solos.

02 Diagnóstico de los procesos previo a la digitalización y definición de una estrategia de transformación digital

Fue notable que antes de iniciar el proceso de digitalización, los PSF tuvieron que revisar sus procesos internos, para identificar qué sucedería en cada una de las áreas o etapas, cuáles serían los tiempos por procesos y cómo se optimizaría cada uno de ellos. Tras la revisión de los procesos, es necesario definir la estrategia de transformación digital, en donde se identifican, como mínimo: (a) la o las áreas donde la transformación digital tendrá mayor impacto, ya sea a través de herramientas de

gestión de procesos, ciberseguridad, canales de atención, etc.; (b) el tipo de herramienta(s) que se implementará(n); (c) la promoción y la capacitación necesarias para fomentar el uso de la(s) herramienta(s) digital(es). Sin una estrategia digital correctamente definida, se corre el riesgo de ineficiencia en la implementación de la herramienta digital y de perder o disminuir el beneficio del uso de la misma tecnología.

03 Análisis de la realidad de la institución y del cliente

Después de haber identificado los procesos que debían digitalizarse, fue elemental que los PSF seleccionaran la solución tecnológica adecuada para la organización y para el cliente. Las herramientas digitales se deben acoplar a la cultura de la organización y a la infraestructura tecnológica con la que el PSF cuenta actualmente. Por ende, tienen que seleccionarse con mucho cuidado, tomando en cuenta

todas las implicaciones del uso de cada herramienta. Por otro lado, al incorporar una herramienta que será gestionada por los clientes, también es necesario entender las necesidades y el perfil de los clientes, para evitar excluir en vez de incluir, y para garantizar un índice de adopción lo suficientemente elevado.

04 Selección adecuada de los proveedores de tecnología

Estructurar alianzas a largo plazo con los proveedores de tecnología es clave para el éxito de los proyectos digitales. Por ese motivo, es fundamental que los PSF seleccionen de forma diligente a sus proveedores. Para esto, se deben tener en cuenta aspectos como la experiencia demostrable en el sector, casos de éxitos relevantes, innovación para crear soluciones alineadas con las últimas tendencias,

flexibilidad ante cambios, soporte y acompañamiento que brinde estabilidad, y seguridad del soporte en cualquier momento que se necesite. De lo contrario, se podrían ocasionar retrasos, mala calidad en los productos entregados, pérdidas económicas y malas experiencias para los clientes.

05 Conocer los requerimientos técnicos que implica desarrollar la solución digital

La mayoría de los PSF que implementaron proyectos digitales tuvieron que realizar inversiones no planeadas para llevar a cabo la implementación. En algunos casos, se tuvo que incurrir en compras de equipos móviles, certificados de seguridad o configuraciones adicionales para la integración de sistemas, por ejemplo. Por ende,

es indispensable que los PSF sean conscientes de las inversiones adicionales que implica la digitalización y las integren en su presupuesto anual. Este punto, al igual que el anterior, tiene que ser parte del diagnóstico inicial y de la definición de la estrategia de transformación digital de los PSF.

06 Optimizar el diseño de la solución tecnológica

Es clave incluir a los usuarios finales en el diseño del prototipo de las herramientas. Por ejemplo, el personal de campo suele tener un conocimiento más profundo de los procesos y problemas que se quiere mejorar. Durante la fase de pruebas controladas, la mayor concentración debe estar enfocada en las personas y no en la tecnología,

para alcanzar los objetivos deseados. En el caso de que se trate de herramientas cuyos usuarios finales son los clientes, también es oportuno tomar en cuenta la opinión y la experiencia de los clientes para diseñar herramientas que se adecuen lo más posible a sus necesidades.

07 Construir una cultura digital interna y capacitar al personal para una mejor adaptación a la tecnología

Ha sido esencial involucrar, comunicar y transmitir a toda la organización las nuevas iniciativas digitales implementadas, abarcando desde la junta directiva hasta el personal en todas las áreas. Se evidenció la importancia de involucrar al personal en todo el proceso, desde la creación de los prototipos, pruebas, validaciones y entrenamiento sobre el uso de las nuevas herramientas. También fue indispensable que los PSF

definieran estrategias apropiadas para capacitar al personal y garantizar la adopción adecuada de las nuevas herramientas tecnológicas. Al implementar los proyectos Quick Wins en los PSF, fue necesario que el personal se sintiera cómodo y seguro al llevar a cabo sus actividades cotidianas. En algunos casos, sobre todo en los desarrollos de los aplicativos de gestión de carteras, los oficiales de negocios mostraban resistencia al cambio

al inicio del proceso, pues pensaban que la herramienta se había creado para controlar sus operaciones. No obstante, esta percepción fue cambiando a medida que vieron los beneficios que traían las nuevas herramientas en su día a día. En efecto, las herramientas digitales les permiten cumplir con las metas de colocación de manera más fácil y ordenada, por lo que podrán obtener mayores incentivos por colocación.

Por ejemplo, en algunos PSF, se realizó un lanzamiento interno para que todos los colaboradores conocieran las nuevas herramientas impulsadas antes de presentarlas al público. Algunos PSF también seleccionaron a los asesores líderes como capacitadores, con el objetivo de compartir su experiencia y replicar las prácticas exitosas.

08 Garantizar el soporte técnico apropiado

Se evidenció la importancia de crear equipos de trabajo en el área de tecnología de los PSF que brinden el soporte técnico para resolver las dificultades en campo durante los primeros días de producción, y de realizar reuniones

periódicas de seguimiento para conocer las problemáticas, hallazgos y posibles mejoras de las nuevas herramientas implementadas.

09 La ciberseguridad, una pieza necesaria

En la medida en que los PSF se transformen digitalmente, estarán más expuestos a nuevos fraudes y amenazas cibernéticas, por lo cual es indispensable tomar las precauciones necesarias para reducir los riesgos operacionales, cumplir con los requerimientos regulatorios y proteger la información de sus clientes, para evitar que pierdan confianza en el PSF y sus servicios.

Para esto, fue necesario que los PSF contaran con protocolos, infraestructura de seguridad y mecanismos de contingencias como las copias de seguridad y los

centros de respaldos, lo que permitió evitar pérdidas económicas y riesgos reputacionales. Es válido recalcar que la ciberseguridad es un elemento clave para mejorar la experiencia de los clientes, lograr su fidelidad y garantizar un mayor uso de las herramientas tecnológicas. Por ese motivo, es importante capacitar y orientar a los clientes en lo referido a las nuevas medidas de seguridad que se aplican para ellos. Entre las más comunes, se destacan la generación de contraseñas seguras, rechazar correos electrónicos no deseados, revisar las URL antes de hacer clic en los enlaces y no brindar datos personales.

10 La digitalización es una constante

La digitalización es un proceso de mejora continua, por lo cual es inevitable revisarlo constantemente y adaptarlo al entorno cambiante. Además, se observó que es vital establecer indicadores de control y seguimiento para

verificar el impacto de la digitalización en el desempeño de la organización, y así evaluar constantemente el éxito del proceso y poder tomar las medidas necesarias para ajustarlo.

Perspectivas

Para REDCAMIF

En la actualidad, la digitalización en las finanzas inclusivas se ha convertido en una necesidad para cualquier tipo de institución, independientemente de su tamaño, del tipo de figura jurídica y del país en el que se encuentre, a tal punto que la totalidad de los PSF incluidos en este proyecto incorporan hoy la tecnología como uno de los principales enfoques dentro de sus planes estratégicos. Con las herramientas tecnológicas implementadas, los PSF tienen la oportunidad de incluir a más clientes, reducir sus riesgos, disminuir sus costos y, por lo tanto, ser más eficientes.

Después de la pandemia de COVID-19, los PSF han mostrado importantes avances en la digitalización y se han enfocado en mejorar la gestión de sus carteras y la experiencia de sus clientes. Sin embargo, aún queda

mucho camino por recorrer. Es importante tener en cuenta, por ejemplo, que a medida que el entorno se vuelva más competitivo, los clientes más exigentes y los procesos regulatorios más complicados, la tendencia a tener un core más abierto será indispensable, pero también será necesario que los PSF inviertan para aumentar la seguridad, ya que el grado de exposición será cada vez mayor.

Al describir las diferentes experiencias, resultados y lecciones aprendidas por los PSF que han iniciado su proceso de digitalización, se espera poder motivar a otros PSF para que adopten e implementen herramientas digitales, teniendo siempre en cuenta que uno de los objetivos principales de la digitalización es incluir a más personas a través de servicios financieros digitales.

Para ADA

Desde 2018, cuando ADA decidió apoyar la creación de estrategias de transformación digital y la implementación de Quick Wins, el sector de las finanzas inclusivas ha evolucionado de forma exponencial en lo que a desarrollo digital se refiere, en parte obligado por el contexto de la pandemia de COVID-19, pero principalmente por la necesidad inmediata de ganar eficiencia y lograr la inclusión financiera de más personas. Esta motivación ha dado lugar a muchos casos de éxito en la región. Algunos de esos casos se incluyen en este documento y se espera que puedan motivar a más PSF en su camino hacia la digitalización.

Sin embargo, esto no significa que todo esté hecho y probado en lo que a la digitalización del sector se refiere. Por el contrario, aún queda un camino importante por recorrer para profundizar los servicios digitales y avanzar hacia una mayor adopción por parte de los clientes de los PSF. Por este motivo, ADA sigue viendo la importancia y la necesidad de continuar el desarrollo de estos servicios para lograr un impacto mayor en la reducción de la vulnerabilidad de la población. Por este motivo, ADA tiene la intención de seguir apoyando a los PSF a continuar transitando el camino de la digitalización, de la mano de otras soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes.



Experto en finanzas inclusivas y catalizador de alianzas e innovaciones

ADA (Appui au développement autonome) es una organización no gubernamental de Luxemburgo, que aprovecha las finanzas inclusivas para empoderar a poblaciones vulnerables con el fin de mejorar sus condiciones de vida.

39, rue Glesener · L-1631 Luxembourg · +352 45 68 68 1 · info@ada-microfinance.lu · www.ada-microfinance.org