



# Capacidad digital en las cooperativas financieras de América Latina y el Caribe



## Índice

Introducción	4
Las cooperativas financieras en contexto	6
Capacidad digital en las cooperativas financieras	8
Casos de estudio	14
Conclusiones	20

**Copyright © 2021 Corporación Interamericana de Inversiones (BID Invest).**

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (Licencia CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo a BID Invest. No se permiten obras derivadas.

Esta publicación no es un documento de cumplimiento. Debe tomarse únicamente como una fuente de información, guía y análisis, a ser aplicada e implementada por cada usuario a su discreción de conformidad con sus propias políticas o leyes aplicables, según estas puedan o no requerir que alguna o todas de las prácticas descritas apliquen a sus propias actividades. La información y las opiniones vertidas dentro de esta publicación no constituyen asesoramiento legal o profesional de índole alguna y no debe dependerse de ellas o utilizarse en sustitución de asesoramiento profesional específico relevante a circunstancias particulares.

BID Invest no garantiza la certeza, fiabilidad o lo completo del contenido incluido en esta publicación, ni las conclusiones o juicios de valor en ella incluidos, y no aceptan responsabilidad por cualquier omisión, error o declaración engañosa (incluyendo, sin limitación, errores técnicos o tipográficos) en el contenido, o por cualquier dependencia en el mismo.

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresados en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de los Directores Ejecutivos o de cualquier miembro del Directorio Ejecutivo de la Corporación Interamericana de Inversiones, o los gobiernos que representan.

Ciertas partes de esta publicación pueden vincularse a sitios externos de Internet, y otros sitios externos de Internet pueden vincularse a esta publicación. BID Invest no es responsable del contenido de ninguna referencia externa.

Nada aquí constituirá o se considerará como una limitación o renuncia a los privilegios e inmunidades respectivos BID Invest, los cuales están específicamente reservados.

## 1. Introducción

Las **Cooperativas Financieras** (CF) constituyen un tipo de entidad financiera bastante común en muchos países de América Latina y el Caribe (ALC). Generalmente, las CF atienden a segmentos de la población de ingresos bajos y medios que viven en áreas rurales y/o que, aun viviendo en zonas urbanas, reciben servicios financieros solamente de manera parcial por parte de los bancos comerciales. En sociedades donde reducir la desigualdad y avanzar en el desarrollo económico son necesidades apremiantes, las CF pueden ser aliados para la inclusión y el crecimiento económico.

Las CF se diferencian de los bancos comerciales en su estructura de propiedad y gobernanza. Frente a lo último, las CF usualmente se caracterizan por estructuras en las que cada miembro representa un voto. A pesar de las diferencias, tanto para los bancos comerciales como para las CF, la digitalización es cada vez más importante para mantener relevancia en mercados que cambian velozmente.

La transformación digital —orientada a clientes y/o procesos— es crucial para que las CF se mantengan competitivas. Mientras que la mayoría de los bancos han reconocido el valor y la necesidad de digitalizar sus negocios y han avanzado en el proceso, existe una brecha creciente entre bancos y CF en este aspecto. La velocidad y la escala de la transformación digital (vía aplicaciones móviles, *Big Data*, la nube, etc.) podrían hacer que los bancos logren penetrar áreas geográficas en las que la competencia con las CF no era viable en el pasado.





Este documento resume el contenido del trabajo de investigación académica “*Advancing Financial Cooperatives’ Digital Readiness*”, comisionado por **BID Invest** y ejecutado por **Sparkassen-Finanzgruppe** (el Grupo Financiero de Bancos de Ahorro de Alemania). El objetivo de la investigación es generar conocimiento y entendimiento para la promoción de la transformación digital en las CF, para apoyar así sus objetivos y efectividad operacional. Trabajando de cerca con diez CF en toda ALC<sup>1</sup>, Sparkassen-Finanzgruppe diseñó una **Evaluación de Capacidad Digital (ECD)** para calificar el progreso de las CF en materia de digitalización, identificar retos comunes y conocer algunas de las soluciones implementadas para enfrentar dichos retos.

La ECD utiliza información cualitativa para medir la disposición y habilidad con la que una CF adopta, usa, se beneficia y se desarrolla a través de la digitalización. La metodología de investigación aplica el análisis cuantitativo para evaluar y clasificar la capacidad digital de una CF con base en seis componentes: infraestructura, ámbito institucional, desarrollo digital, seguridad de operaciones, propuesta de valor, y retos y liderazgo.

Sparkassen-Finanzgruppe también condujo estudios de caso de mayor profundidad sobre tres CF: las dos con la ECD más alta, y una tercera bien avanzada del Caribe, para incluir una perspectiva de la situación en esa subregión. La meta de los estudios de caso es identificar lecciones aprendidas y factores de éxito que puedan informar a otras CF sobre el proceso de digitalización.

<sup>1</sup> En particular en Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México y República Dominicana.

## 2. Las CF en contexto: ¿por qué están menos avanzadas que los bancos en materia de digitalización?

Varias características diferencian a las CF de otros intermediarios financieros, particularmente de los bancos comerciales. Para empezar, **las CF se centran en la gente**; su foco es proveer servicios de bajo costo que cubran las necesidades de sus miembros. En este sentido, las CF entienden la digitalización como un medio para suplir las necesidades de sus miembros, y no siempre como un fin para optimizar su propio desempeño financiero. Otras de las razones por las cuales las CF son menos avanzadas que los bancos comerciales en la digitalización incluyen:



### Personal de planta

Son pocas las CF que han invertido en un desarrollo de capital humano tal que proporcione a su personal las competencias requeridas para la digitalización.



### Presupuestos y costos

Muchas CF encuentran difícil entender la racionalidad económica detrás de su proceso de digitalización. Los costos directos e indirectos que las CF enfrentan en el proceso hacen que estas avancen a un paso diferente al de otras entidades como los bancos comerciales.



### Independencia

Son pocas las CF que se enganchan en una cooperación e intercambio dinámicos con otras entidades financieras y empresas *fintech*, limitando así el aprovechamiento de oportunidades y la entrada a servicios digitales a costos más accesibles.



### Clientela

Las CF usualmente operan en áreas semirurales y/o semiurbanas en las que los mercados poseen dinámicas y características diferentes a las de las zonas urbanas y desarrolladas. Las habilidades digitales de algunos miembros de las CF se ven limitadas por factores tales como falta de recursos, el costo de acceso a la tecnología y el nivel educativo. El servicio para las generaciones más jóvenes por parte de las CF es un reto acentuado por los costos asociados con la digitalización.



### Regulación

Las condiciones y requerimientos regulatorios pueden hacer difícil que las CF operen de manera más competitiva en el campo digital.



### 3. Capacidad digital en las CF: principales conclusiones de la ECD

Los resultados de la **Evaluación de Capacidad Digital** sugieren que la digitalización en las CF es relativamente más homogénea en términos de infraestructura, seguridad de operaciones, y retos y liderazgo. La homogeneidad en estas áreas implica que se puede avanzar en la digitalización cumpliendo con condiciones y requerimientos relativamente comunes, y/o ejecutando ciertos procesos y funciones uniformes.

En contraste, hay mayor heterogeneidad en términos de ámbito institucional, desarrollo digital y propuesta de valor, lo que implica mayor complejidad para avanzar en la capacidad digital en esas áreas.

Mejorar el ámbito institucional, por ejemplo, requiere superar importantes obstáculos internos para la formación de una visión de digitalización que sea apoyada por todos los empleados. También requiere encontrar la fuerza de trabajo que esté apropiadamente capacitada para implementar dicha visión.

El desarrollo digital requiere superar las limitaciones para un entendimiento real de las economías detrás del proceso de digitalización. Identificar costos y beneficios, calcular puntos de equilibrio y planificar la sostenibilidad financiera de los canales digitales no es fácil para muchas CF. Más aún, la colaboración de CF y *startups fintech* aún no se ha desarrollado con terceros, lo que complica el proceso y reduce las oportunidades de disminuir los costos de la digitalización.



Mejorar la propuesta de valor de una CF para optimizar el servicio a sus miembros requiere de un apropiado, aunque frecuentemente mal manejado, uso de canales digitales para capturar, identificar y analizar las necesidades del cliente. Es raro encontrar CF que utilicen la información de sus canales digitales para proveer mejores servicios. La mayoría de ellas aún están aprendiendo cómo sacar provecho de dicha información y es poco común que la usen para determinar el perfil de riesgo de sus miembros.

El estudio identificó que las limitaciones más comunes en las CF menos avanzadas digitalmente incluyen:

- Ausencia de un mapa de ruta hacia la transformación digital; la digitalización no forma parte de una visión inspiracional de la organización.
- La virtualización es una tarea pendiente, los canales digitales son insuficientes y, en algunos casos, la propia experiencia de banca en línea es pobre.
- Aunque existen estándares básicos de seguridad operacional, no hay planes de contingencia, monitoreo, métodos y/o sistemas adecuados.
- Hay retos relacionados con el manejo de la información y no hay un responsable de la integridad de la misma.
- No hay procesos estandarizados para identificar cómo los servicios digitales contribuyen al conjunto de operaciones, la experiencia del cliente o la innovación. La información no se usa de manera oportuna para satisfacer las necesidades de los miembros. No hay auditoría periódica de la información.
- No se incentiva de manera sistemática a los miembros para que utilicen los servicios digitales, el contenido digital no es refinado de manera periódica y la experiencia del usuario no se evalúa regularmente.
- Hay ausencia de cargos y funciones bien definidas dentro de la organización, así como de programas para el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados.
- Hay una fuerte resistencia interna a la migración hacia lo digital y los líderes no tienen el apoyo para lograr la transformación digital.
- No hay una cooperación dinámica y flexible con terceros.

En contraste, las CF más avanzadas digitalmente comparten las siguientes características:

- **Inicio temprano de su transformación digital.** Empezaron hace más de diez años, bajo una clara racionalidad en la que la digitalización es usada como herramienta para atender a sus miembros y/o fortalecer su propuesta de valor.
- **Principios y estándares estrictos para la innovación.** Equipos específicos se encargan de acciones específicas y, en vez de tercerizarlo, la CF es totalmente autónoma en su proceso de producción de tecnología.
- **Fuerte apoyo interno e inversiones en capital humano para la digitalización.** La gerencia está comprometida con la transformación digital. Motiva y apoya a sus empleados de manera efectiva en la construcción de un sistema de soporte interno para la digitalización.
- **Clientes incentivados a usar los canales digitales.** La información de este proceso es monitoreada y evaluada de manera regular, y se toman acciones oportunas para innovar.
- **Monitoreo constante de mercados y del ambiente externo.** La información es usada para aprovechar oportunidades y reducir riesgos.
- **Apertura al intercambio, alianzas y cooperación con terceros.** Las CF están listas para aprender y cooperar con terceras partes como herramienta para reducir sus costos de digitalización.



El progreso de las CF más avanzadas en términos de capacidad digital se puede explicar por: i) factores externos, ii) decisiones estratégicas, iii) decisiones tácticas y iv) valores organizacionales.

Factores externos, tales como la creciente urbanización, cambios demográficos y nuevas generaciones más familiarizadas con la tecnología, hacen necesario el avance digital. Otros factores externos, incluyendo la competencia, incentivan a las CF a diferenciar sus productos y utilizar la digitalización como herramienta estratégica para conectarse con sus miembros. Los aspectos regulatorios son un asunto externo que también puede brindar impulso a los esfuerzos de digitalización.

Las CF más avanzadas en materia digital adoptan decisiones estratégicas que con frecuencia no solo se adhieren a los estándares establecidos, sino que, además, los superan. En vez de tercerizar desarrollos importantes, dichas CF apuntan a lograr sus objetivos mediante el aprovechamiento de las habilidades de cada uno de sus empleados para el beneficio de la organización. Asimismo, entienden las necesidades de sus miembros y llenan sus expectativas, con el fin de determinar los requisitos tecnológicos específicos de cada caso.



Las **decisiones tácticas** de las CF más avanzadas digitalmente incluyen:

- Apoyo de los líderes para incentivar la innovación.
- Retroalimentación y recompensas a los empleados para estimularlos y motivarlos.
- Desarrollo de las competencias internas de la planta de trabajo (por ejemplo, habilidades para la construcción de equipos, inteligencia emocional, tecnologías de información, y habilidades de análisis programático).
- Llenar posiciones internas con personal de planta.
- Abrirse a colaborar con proveedores de tecnología, empresas *fintech*, *startups*, universidades y otros actores para, por ejemplo, aliviar la considerable carga financiera y las habilidades específicas requeridas por el desarrollo digital.

Finalmente, los valores organizacionales comunes en las CF más avanzadas digitalmente **incluyen un sólido enfoque social, un fuerte énfasis en el desarrollo humano y una aproximación cautelosa a la capacidad digital** basada en fundamentos robustos.

El enfoque social es uno de los valores agregados más importantes que las CF poseen. La imagen y prestigio de estas instituciones entre sus comunidades crea un círculo virtuoso que incentiva a los empleados a esforzarse continuamente por mantener dicho prestigio. **Las CF más avanzadas en lo digital comparten un enfoque social y mantienen al ser humano en el centro de toda la operación.** La tecnología no es un fin, sino un medio y una herramienta para incrementar la eficiencia de cara a sus miembros.



## 4. Estudios de caso: tres CF en América Latina y el Caribe

Esta sección proporciona mayor detalle sobre las razones detrás del éxito relativo de la **Financiera Comultrasan** (“Comultrasan”, de Colombia) y la **Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo** (“Jardín Azuayo”, de Ecuador), en liderar la ECD.

Esta información se contrasta con los resultados de **First Heritage Co-Operative Credit Union Limited** (“FHC”, de Jamaica), que, aunque atrás en la ECD, constituye un punto de referencia interesante sobre la transformación digital en el Caribe.

### Comultrasan



**Comultrasan** comenzó su giro hacia la digitalización en 2009. Los principales retos que enfrentó al inicio del proceso fueron la falta de personal especializado y métodos adecuados para innovar. La CF resolvió estas deficiencias mediante el establecimiento de un equipo de innovación específicamente dedicado a identificar las necesidades de los clientes y proveer soluciones oportunas con los más altos estándares.

El equipo de innovación ha institucionalizado un proceso que incluye el uso de modelos financieros para establecer costos, fuentes de recursos e ingresos potenciales (aunque estos últimos no son una prioridad, comparados con la satisfacción del cliente).

La cultura organizacional de **Comultrasan** —caracterizada por apertura, competitividad, un sólido esquema de incentivos monetarios y no monetarios, desarrollo personal y un enfoque en resultados con sentido social— ha sido clave en la construcción de una fuerza de trabajo robusta para apoyar los esfuerzos de digitalización.

Esta CF ha aprovechado la existencia de factores regulatorios para mejorar su proceso de transformación digital. Aunque **Comultrasan** cumple con los requisitos regulatorios fijados por la Supersolidaria (la agencia supervisora de CF en su país), también decidió explorar la adopción de algunos de los estándares regulatorios más estrictos fijados por la Superfinanciera (la agencia supervisora de bancos). Como resultado, la planificación de largo plazo se ha fortalecido y se han dado pasos como la adopción de certificaciones ISO, el nombramiento de un gerente para la seguridad de la información y la creación de un plan de recuperación en caso de desastre, que, en conjunto, han reforzado los procesos de riesgo de crédito y protección de datos.

La infraestructura digital es evaluada cada tres años. Si, por cualquier razón, detectan un 10% de oportunidad de mejora, **Comultrasan** hace ajustes para evitar riesgos de operar en infraestructura que no esté actualizada.

Usualmente, los miembros de la alta gerencia realizan viajes internacionales para ampliar sus perspectivas e intercambiar ideas. La gerencia está abierta al relacionamiento, intercambios, alianzas y cooperación con terceros. Una de tales alianzas redundó en la creación de Shareppy, una *fintech* que ayuda a **Comultrasan** a agilizar la distribución de crédito, así como a mejorar su banca móvil y el manejo de su portafolio.

Esta CF ha creado soluciones digitales innovadoras para responder a los cambios de mercado que han ocurrido como resultado del incremento en la urbanización y del surgimiento de nuevas generaciones. Actualmente, 82% de los miembros de **Comultrasan** vienen de áreas urbanas, 18% tienen entre 25 y 35 años, y más de un tercio son miembros independientes (es decir, no empleados).

Comultrasan estimula el uso de canales digitales por parte de sus miembros informándoles de los beneficios y ventajas de hacerlo, mejorando contenidos y facilitando su utilización. La información es analizada a diario, evaluada mensualmente y ajustada trimestralmente para determinar preferencias y comportamientos y, en últimas, aumentar el valor agregado de la oferta de servicios.

Una innovación importante de **Comultrasan** fue la creación de un servicio que permite abrir cuentas de ahorros y recoger depósitos en efectivo en el domicilio de los miembros que prefieran no desplazarse a las oficinas de la CF ni utilizar sus canales en línea. Esta iniciativa recibió un premio a la innovación por parte del BID en 2012.





## Jardín Azuayo

La innovación ha sido inherente a **Jardín Azuayo** desde su creación en 1996. La CF concibe la tecnología como herramienta primaria para servir a sus miembros bajo una visión de cooperativismo (una acción continuada para construir una identidad colectiva, desarrollar capital social con la participación democrática de la comunidad y canalizar recursos hacia la gente que los necesita).

La responsabilidad y la austeridad han estado detrás de la decisión de esta CF de favorecer el uso de la tecnología para suplir las necesidades de sus miembros, o para reducir los costos y mejorar la calidad de sus servicios. **Jardín Azuayo** ha desarrollado extensamente su mapa de ruta para la transformación digital. Periódicamente, cada cuatro o cinco años, esta CF estructura un plan estratégico que establece inversiones, teniendo en cuenta virtualización, retos externos e infraestructura.

Históricamente, **Jardín Azuayo** ha desarrollado herramientas tecnológicas para mejorar su oferta de valor. Por ejemplo, cuando el acceso a internet no era posible en áreas rurales, o simplemente era muy costoso, esta CF creó su propia red de radiofrecuencia. Para 2005, Jardín Azuayo poseía la estructura física de telecomunicaciones más grande de Ecuador, con su propia red de telefonía, intranet, internet, accesos a todas sus oficinas, digitalización de documentos, transacciones en línea, etc.

Esta CF también desarrolló su propia plataforma bancaria central, lo que le otorga control total sobre su proceso operacional. Hace ya bastante tiempo, **Jardín Azuayo** decidió tomar control de su proceso de producción de tecnología, en vez de delegarlo a terceros. La firma estima que, hoy por hoy, sus tácticas para desarrollar economías de escala en esta área hubiesen requerido de inversiones superiores a los US\$400 millones.

El hecho de que esta CF tenga muchos miembros que reciben giros desde los Estados Unidos y Europa se ha convertido en un incentivo adicional para una transformación digital continua. Esto se debe a que dicho segmento de miembros se inclina más por el uso de servicios a través de canales digitales y, en algunos casos, también posee mayores habilidades para utilizarlos.



**Jardín Azuayo** ha establecido procedimientos claros alrededor de sus servicios tecnológicos, con responsabilidades estrictamente asignadas para el monitoreo y manejo de información, prueba y mantenimiento de sistemas, y apoyo a canales de distribución de servicios. Existe un presupuesto específicamente orientado a la digitalización y casi el 12% de la fuerza laboral se dedica de manera exclusiva al área tecnológica. Las inversiones en software y producción tecnológica se canalizan hacia el entrenamiento y desarrollo de habilidades de los empleados, de tal manera que se generen economías de escala.

De acuerdo con la gerencia de la CF, por momentos, el marco regulatorio entra en conflicto con el cooperativismo de **Jardín Azuayo** y parece más apropiado para entidades que buscan maximizar beneficios como su prioridad número uno. A pesar de ello, **Jardín Azuayo** ha mostrado flexibilidad para adaptarse sin modificar su visión.

El compromiso y las habilidades de la fuerza de trabajo han ayudado significativamente, no solo en dicho proceso de adaptación, sino en la implementación de los objetivos de la digitalización. El entrenamiento y la educación de la fuerza laboral son esenciales para la gobernanza en **Jardín Azuayo**.

Esta CF proporciona educación y entrenamiento a sus miembros para mejorar su oferta de valor más allá del desarrollo digital; Jardín Azuayo no usa estrategias de mercadeo, sino comunicación voz a voz, como una estrategia popular educativa que promueve los valores del cooperativismo.



## FHC

---

**FHC** opera en un ambiente altamente competitivo en el que sus miembros se enfocan en obtener altos retornos y usualmente están afiliados a dos o más CF. En tal sentido, **FHC** se esfuerza por incrementar su eficiencia de manera constante, y proveer soluciones adecuadas para que sus miembros se mantengan competitivos.

Esta CF está en el proceso de construcción de una cultura de compromiso y servicio. Su aproximación al servicio se ve reflejada en esfuerzos como el incremento de la educación financiera entre sus miembros. Asimismo, **FHC** provee a sus clientes asesoría legal básica para que potencialicen el desarrollo de sus propios negocios.

Los esfuerzos de digitalización se están implementando tras una fusión que ocurrió hace seis años, un cambio de miembros de junta hace tres, el reciente nombramiento de una nueva Presidenta Ejecutiva (CEO), y decisiones continuas en materia de una nueva plataforma bancaria central.

Esto último es, de lejos, el proyecto que en la actualidad genera mayores retos para **FHC**. El cambio de la plataforma fue forzado por la obsolescencia de la existente (tras más de quince años de operación), el impacto indirecto de cambios regulatorios y la necesidad de mejorar la interoperabilidad para lograr nuevas oportunidades de negocio. El proceso requiere esfuerzos considerables para mantener la seguridad de las operaciones y, para tal fin, se nombró un nuevo gerente de tecnologías de información.



La alta gerencia apoya la transformación digital con un liderazgo firme, flexibilidad y una actitud abierta. El estilo de la nueva Presidenta Ejecutiva, basado en amabilidad, motivación y comunicación abierta y continua, ha mejorado el diálogo interno y, por ende, el apoyo al proceso de transformación digital.

La gerencia de **FHC** está fuertemente enfocada en el crecimiento y la innovación, y sigue de manera cercana los desarrollos del mercado para entender las necesidades y la situación económica de sus miembros, los cambios demográficos y regulatorios, e incluso lo que está haciendo la competencia.

Cerca de un 74% del personal de planta de **FHC** está compuesto por mujeres, incluyendo a la gerente ejecutiva. Vale la pena mencionar que el progreso observado en el proceso de digitalización, en conjunto con un enfoque deliberado en el mérito, la amabilidad y la gratitud, así como una fuerza laboral primordialmente femenina, hacen posible que mejore el desempeño de la CF y se aproveche la transformación digital, pese a las limitaciones de recursos.

**FHC** está avanzando en los esfuerzos de digitalización en cooperación con terceras partes. Actualmente, trabaja con una *fintech* para generar entendimiento e información a partir de canales digitales.

La opinión de los clientes de **FHC** —recibida a través de sus canales digitales, su centro de llamadas, o sus sucursales— es analizada y procesada para mejorar operaciones y servicios. Sin embargo, un mayor avance hacia la digitalización se ve constreñido de alguna manera por las limitaciones en la educación financiera y las habilidades tecnológicas existentes en el mercado, así como por la necesidad de mejorar el entrenamiento del personal de **FHC**.



## 5. Conclusiones y recomendaciones

La capacidad digital en algunas de las CF más avanzadas está impulsada por varios factores, incluyendo:

- Definición de planes detallados y estándares por parte de una gerencia altamente comprometida.
- Clara delegación de responsabilidades y construcción de un amplio consenso interno para generar cambios, inspirado por la gerencia y sus líderes.
- Entrenamiento y promoción laboral (a través de incentivos monetarios y no monetarios), así como planes para asegurar que la transformación digital no desplace a los trabajadores.
- Control total sobre el proceso de innovación, incluyendo la no tercerización de procesos clave.
- Fortaleza en el análisis de datos y retroalimentación fluida con los clientes para adoptar la innovación de manera oportuna y efectiva.
- Infraestructura de sistemas y de seguridad de información apropiadas.
- Relacionamiento y alianzas para mejorar el intercambio de información, balancear costos y lograr el entrenamiento requerido para adoptar la digitalización.



Con base en las experiencias de las CF más avanzadas en términos de su capacidad digital, el estudio que se resume en este documento comprende una serie de recomendaciones para mejorar el proceso de digitalización, incluyendo:

- Implementar una interacción dinámica con otras CF, entidades financieras, y proveedores de tecnología y servicios digitales, como herramienta para generar experiencias y conocimientos en materia de digitalización.
- Después de lo anterior, y basándose en la evidencia recopilada, estructurar un mensaje compartido y relacionado con el valor social de las actividades de las CF. Difundir ampliamente este mensaje entre los múltiples grupos de interés: miembros, reguladores, centros de investigación, universidades, etc. Hacer que los grupos de interés se conviertan en socios estratégicos del proceso.

- Desarrollar una estrategia sólida que promueva la coordinación, comunicación y cooperación entre CF, y entre las CF y la academia, con el fin de generar conocimiento y métodos que incrementen el valor que las CF le proporcionan a la sociedad.
- Un “laboratorio” para CF podría usar información para producir ciencia con los datos, la cual serviría para el desarrollo de productos y la experimentación con tecnologías innovadoras.
- Un programa que permita el intercambio de expertos y pasantes entre CF y centros de investigación podría dar apoyo al desarrollo de tecnologías digitales. Otros programas pueden apoyar el entrenamiento de talentos y el liderazgo.
- Acceder a más recursos financieros hace posible que las CF avancen más en digitalización. Sin embargo, el apoyo financiero debe ser lo suficientemente flexible y/o estar diseñado de manera adecuada, para que las CF lo aprovechen por completo. A veces, el acceso a expertos que puedan proporcionar entrenamiento, asistencia, asesoría y ayuda es aún más importante que tan solo los recursos financieros.
- Podría establecerse un fondo para incrementar el portafolio de productos y desarrollar soluciones innovadoras. Esto ayudaría a mejorar la propuesta de valor a partir de la digitalización.
- Las estrategias de asistencia técnica deben enfocarse en enriquecer la credibilidad y la calidad de la entrega de servicios, el fortalecimiento de la posición de mercado y la oferta de valor, así como en mejorar otros elementos del entorno de las CF, tales como la comunicación y el diálogo con terceros.
- Los gobiernos y reguladores podrían facilitar la digitalización de las CF y potencialmente hacerla menos costosa, brindando apoyo en materia de financiamiento, asesoría, entrenamiento, desarrollo de productos y experimentación, educación financiera y digital, conectividad e infraestructura de pagos.



# Continuemos la conversación

---



[www.idbinvest.org](http://www.idbinvest.org)

 [idbinvest.org/blog](http://idbinvest.org/blog)

 [idbinvest.org/linkedin](http://idbinvest.org/linkedin)

 [idbinvest.org/twitter](http://idbinvest.org/twitter)

 [idbinvest.org/facebook](http://idbinvest.org/facebook)

