




Transformación Digital para la
Inclusión Financiera
en América Latina y el Caribe

AUTORES

David Brogeras, Director de Transformación Digital, BID Invest; **Terence Gallagher**, Director de Inclusión Financiera, BID Invest; **Luis Olmedo**, Partner, Strategic Value, NTT DATA; **Sungnam Choi**, Consultor en Transformación Digital, BID Invest; **Cristina Nolasco**, Consultora en Transformación Digital, BID Invest; **Mónica Muriel**, Associate, Digital Strategy, NTT DATA y **Daniela Bautista**, Senior Consultant, Digital Strategy, NTT DATA.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a **BID Invest**, **NTT DATA** y **GSMA** por su colaboración en el desarrollo de este trabajo. En particular a **Silvia Dangond** de BID Invest, **Lina Pinzón**, **Pablo Valerio** y **Octavio Nava** de NTTDATA, **Rishi Raithatha**, **Bart-Jan Pors** y **Ashley Olson** de GSMA. Y de quienes recibimos valiosos comentarios: **Marisela Alvarenga** de Jacoby, **Milagros Rivas Saiz**, **Cristina Parilli Lozada**, **Cesar Felipe Carcelén Romero** de BID Invest. El apoyo de marca y diseño fue proporcionado por **Cindy Franco** en BID Invest, **Xóchitl Rosas**, **Karina Barajas**, **Sandra Tavera** y el equipo del **Talent Hub** de NTT DATA.



Copyright © 2023 Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Este trabajo tiene licencia bajo Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC-IGO Licencia BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducido con atribución a la CII y para cualquier propósito no comercial. No se permite ningún trabajo derivado. Cualquier disputa relacionada con el uso de los trabajos de la CII que no pueda resolverse de manera amistosa deberá someterse a arbitraje de conformidad con las reglas UNCITRAL.

El uso del nombre de la CII para cualquier otro propósito que no sea la atribución, y el uso del logotipo de la CII estará sujeto a un contrato de licencia escrito entre la CII y el usuario y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO. Luego de un proceso de revisión por pares, y previo consentimiento por escrito de la CII, una versión revisada de este trabajo también puede reproducirse en cualquier revista académica, incluidas las indexadas por la Asociación Americanade Economía Econ-Lit, siempre que se acredite a la CII y que el (los) autor (es) no reciban ingresos de la publicación.

Por lo tanto, la restricción para recibir ingresos de dicha publicación solo se extenderá al autor (es) de la publicación. Con respecto a tal restricción, en caso exista cualquier inconsistencia entre la licencia de Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercial- NoDerivatives y estas declaraciones, este último prevalecerá. Tenga en cuenta que el enlace proporcionado anteriormente incluye términos y condiciones adicionales de la licencia. Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, sus respectivas Juntas de Directores, o los países que representan.

ACERCA DE BID INVEST

BID Invest, miembro del Grupo BID, es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para que alcancen resultados financieros y maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental en la región. Con una cartera de US\$16.330 millones en activos bajo gestión y 394 clientes en 25 países, BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores.

ACERCA DE NTT DATA

NTT DATA, parte del Grupo NTT, es una compañía innovadora global de servicios empresariales y de IT con sede en Tokio. La empresa ayuda a los clientes en su proceso de transformación a través de consultoría, soluciones industriales, servicios de procesos comerciales, modernización digital y de IT y servicios administrados. NTT DATA les permite a ellos, así como a la sociedad, avanzar con confianza hacia el futuro digital. La compañía demuestra su compromiso con el éxito a largo plazo de sus clientes, combinando el alcance global con la atención local, para trabajar con ellos en más de 50 países de todo el mundo a través de una red de más de 140.000 profesionales. Para saber más, visita [nttdata.com](https://www.nttdata.com).

CONTENIDO

ACRÓNIMOS	5
1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	16
2.1 Objetivos del estudio	17
2.2 Estructura del estudio	18
2.3 Metodología del estudio	18
3. ESTADO ACTUAL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ENTIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS ENFOCADOS EN SEGMENTOS VULNERABLES EN ALC	24
3.1 Digitalización de productos financieros como habilitador de inclusión financiera en América Latina y el Caribe	25
3.2 Barreras de la inclusión financiera: perspectiva de la demanda	37
3.3 Factores que impulsan la inclusión financiera a través del uso de la tecnología y lo digital	41
3.4 Estructura de la cadena de valor	53
3.5 Estado de la Transformación Digital en las entidades de servicios financieros enfocados en segmentos vulnerables	58
3.6 Objetivos y barreras para la Transformación Digital desde la perspectiva de la oferta	82
4. SOLUCIONES DIGITALES PARA NECESIDADES IDENTIFICADAS	92
4.1 Soluciones digitales para la inclusión financiera	93
4.2 Beneficios e impacto de la Transformación Digital	122
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	139
5.1 El camino de la Transformación Digital en el sector	140
5.1 Conclusiones del estudio	152
6. ANEXOS	172

ACRÓNIMOS



2FA - Autenticación de dos factores

ALC - América Latina y el Caribe

Agritech - Agricultura con Tecnología

APIs - Interfaz de Programación de Aplicaciones

B2B - Empresa a empresa

BNPL - Compre ahora y pague después (Buy-now-pay-later)

CEO - Director General (Chief Executive Officer)

CFO - Director Financiero (Chief Financial Officer)

CIO - Director de Información (Chief Information Officer)

CINO - Director de Innovación

COO - Director de Operaciones (Chief Operating Officer)

CAGR - Tasa de Crecimiento Anual Compuesto

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CRM - Gestión de Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management)

Crowdfunding - Financiación Colectiva

CTO - Director de Tecnología (Chief Technology Officer)

DMA - Test de Madurez Digital (Digital Maturity Assessment)

EBITDA - Utilidad Antes de Intereses Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones

ERP - Planificación de Recursos Empresariales

ACRÓNIMOS

Fintech - Entidades de Servicios Financieros Tecnológicos

GSMA - Global System for Mobile Communications Association

IA - Inteligencia Artificial

Insurtech - Aseguradoras Tecnológicas

IoT - Internet de las Cosas

KPIs - Indicadores Clave de Negocio

MIPYME - Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

NLP - Procesamiento de Lenguaje Natural

OCR - Reconocimiento Óptico de Caracteres

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

OPEX - Gastos Operativos

P2P - Entre pares (Peer-to-peer)

PFM - Gestor de Finanzas Personales

PIB - Producto Interno Bruto

PMV - Productos Mínimos Viables

Regtech - Tecnología Regulatoria

ROI - Retorno de la Inversión

RPA - Automatización Robótica de Procesos (Robotic Process Automation)

SPI - Sistema de Pago Instantáneo

TD - Transformación Digital



**RESUMEN
EJECUTIVO**

1

RESUMEN EJECUTIVO

La inclusión financiera es más que el simple acceso a servicios financieros; es la clave para empoderar a las personas y a las empresas, brindándoles las herramientas necesarias para mejorar su calidad de vida y alcanzar sus metas financieras.

Según el Banco Mundial, la inclusión financiera implica proporcionar acceso a una variedad de productos y servicios financieros que sean útiles, asequibles y responsables desde el punto de vista social y económico. Es una búsqueda constante de soluciones que no solo permitan a las personas y empresas acceder a servicios financieros, sino también utilizarlos de manera efectiva, garantizar su calidad y, en última instancia, mejorar su bienestar financiero.¹

En este informe, exploramos el estado de la Transformación Digital en el contexto de la inclusión financiera. Nos adentramos en cómo las entidades que tienen foco en este sector están adoptando tecnologías digitales y estrategias innovadoras, y cuáles son los beneficios, riesgos y barreras de este proceso de transformación. A medida que avanzamos en la era digital, aumentan las oportunidades para incluir financieramente a la población, y este informe arroja luz sobre cómo las entidades pueden desempeñar un papel crucial en esta tarea para así evitar los riesgos y superar las barreras.

¹ Inclusión financiera: Panorama general. (2022, 29 marzo). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview>



La identificación de tendencias y casos de éxito permite ilustrar el impacto de la Transformación Digital en la inclusión financiera. Por ejemplo, entidades que han implementado modelos de analítica avanzada que tienen como foco fortalecer el crecimiento financiero y social de los clientes de la base de la pirámide; o el desarrollo de herramientas digitales que optimizan el proceso de aprobación y dispersión de crédito en comunidades remotas. Estos son algunos de los ejemplos que se podrán encontrar a lo largo del informe, y que muestran la relevancia de la digitalización de la cadena de valor² de inicio a fin.

Bancos, cooperativas, microfinancieras y *fintechs* han priorizado en diferente escala la visión de implementar soluciones digitales con un enfoque inclusivo que promueva el desarrollo de individuos y empresas. El informe resalta la importancia de la Transformación Digital en el ámbito de la inclusión financiera, particularmente en microemprendedores y personas de bajos ingresos que abarcan poblaciones vulnerables entre ellas, indígenas, migrantes y personas de la tercera edad. Estos grupos enfrentan desafíos únicos para acceder a servicios financieros y requieren soluciones innovadoras que mejoren su inclusión en el sistema financiero.

En primer lugar, los microemprendedores, que gestionan negocios de pequeña escala como tiendas locales, vendedores ambulantes o propietarios de microempresas, suelen enfrentar dificultades al acceder a servicios financieros tradicionales debido a la falta de historial crediticio, inestabilidad de ingresos y a la ausencia de activos significativos. Se proponen soluciones específicas para esta población, centradas en la oferta de créditos para capital de trabajo a través de canales digitales, teniendo en cuenta variables de análisis no

convencionales como, por ejemplo, pago de facturas de servicios públicos, para ampliar su acceso a servicios financieros.

Por otro lado, las poblaciones indígenas, grupos étnicos con tradiciones y culturas distintivas que residen en áreas urbanas, rurales o remotas, enfrentan dificultades económicas y falta de acceso a servicios financieros adecuados debido a su ubicación, idioma y a la carencia de documentación. Para abordar estas necesidades, se proponen soluciones de crédito basadas en análisis prescriptivos que permiten no solo identificar potenciales comportamientos de los clientes, sino establecer la mejor ruta a seguir para maximizar la probabilidad de éxito de una acción, por ejemplo, las estaciones climáticas, considerando las particularidades de la vida cotidiana de la población indígena que vive en áreas rurales. Además, se propone el diseño de productos financieros orientados a la creación de comunidades, y la realización de beneficios resultantes del ahorro o la inversión. Estos productos pueden embeber soluciones de autenticación por voz y recursos educativos en forma de videos para superar las barreras del analfabetismo.

Además, los migrantes que se desplazan en busca de mejores oportunidades económicas enfrentan desafíos financieros debido a la necesidad de transferir remesas a sus países de origen, a la falta de documentación e historial crediticio, y a la falta de acceso a servicios bancarios en sus destinos. Se proponen soluciones que aborden las diferentes etapas de la migración, con un enfoque en productos de remesa habilitados por canales digitales y transfronterizos, incluyendo una personalización de funcionalidades ajustadas a la naturaleza de sus necesidades.

²La cadena de valor es una representación sistemática de las actividades clave que las entidades realizan para crear, entregar y respaldar sus productos o servicios. La cadena de valor definida para este informe incluye las etapas de: Entendimiento del cliente, diseño de producto, onboarding, captación y colocación, Transaccionalidad, soporte y atención.

Figura 1: Dimensiones Inclusión financiera



Por último, aquellos que participan en la economía plateada, es decir, adultos mayores o jubilados que continúan participando activamente en la economía a través de trabajos a tiempo parcial, emprendimientos o como consumidores, a menudo enfrentan dificultades en la adopción de tecnologías financieras y digitales debido a la falta de familiaridad con estos sistemas y los riesgos asociados a la edad como por ejemplo el impago. Se proponen diversas soluciones digitales que acompañen la adopción y el acceso a productos financieros digitales, como productos innovadores de inversión a través de *crowdfunding* y productos de ahorro complementarios a sus pensiones. Se considera fundamental que la experiencia en los canales sea amigable y que se brinde apoyo y educación, principalmente digital.

En el contexto de la inclusión financiera, el ecosistema es un entorno en constante evolución donde interactúan tres relevantes actores que son las entidades financieras, los reguladores y las poblaciones vulnerables.

A lo largo del informe analizamos cómo las entidades deben trabajar en la optimización y transformación de la cadena de valor generando, en última instancia, un impacto directo en el diseño de productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de las poblaciones vulnerables. A su vez, profundizaremos en la responsabilidad de la adopción de las tecnologías por parte de estas poblaciones, identificando barreras tanto del lado de la oferta como del lado de la demanda en la expansión de la huella digital.

Esto significa no solo ofrecer soluciones financieras asequibles y accesibles, sino también garantizar que las poblaciones objetivo tengan las habilidades y el conocimiento necesario para aprovechar al máximo estas ofertas. Además, es importante que los reguladores desempeñen un papel proactivo en este ecosistema, facilitando un entorno regulatorio que fomente la innovación y al mismo tiempo proteja los derechos de las poblaciones vulnerables. La colaboración y la coordinación efectiva entre estos actores son fundamentales para lograr un ecosistema de inclusión financiera sólido y dinámico.

Figura 2: Ecosistema del sector inclusión financiera



En este nuevo contexto de evolución del ecosistema financiero, se ha dado lugar a la creación de nuevos actores y productos que amplían la inclusión financiera. Por ejemplo, según un estudio realizado por NTTDATA³ en México, las *fintech* afirman que aproximadamente el 42% de sus clientes carecía de productos financieros antes de utilizar sus servicios. PIX es un ejemplo de esta afirmación, ya que originalmente fue diseñado para simplificar la digitalización y establecer una infraestructura de pagos común en Brasil, es reconocido como uno de los mayores casos de éxito en la región para la inclusión financiera por medios digitales, ya que logró su mayor éxito al atraer a un número significativo de personas con acceso limitado o nulo a servicios bancarios.⁴

A través del informe identificaremos cómo la digitalización habilita la posibilidad de evolucionar los servicios financieros e incrementar de manera exponencial la base de clientes del sector. Este incremento, exige la evolución de los modelos de negocio financieros, para convertirse de modelos centrados en la rentabilidad por producto, en modelos que se centren en la rentabilidad por cliente, donde este debe convertirse en la unidad productiva con visión de valor en todo su ciclo de vida. Clientes que hoy no son necesariamente rentables pueden convertirse en altamente rentables en su ciclo de vida. La graduación financiera⁵ es crítica para lograr esta conversión y las entidades financieras las responsables de potenciar la misma.

Descripción del enfoque metodológico del estudio

El enfoque metodológico de este estudio tiene como objetivo principal caracterizar el nivel de madurez digital en las entidades financieras centradas en inclusión financiera en la región. Para lograr este propósito, se llevaron a cabo diversas etapas de investigación.

Se seleccionaron 35 entidades financieras de la región enfocadas en inclusión financiera, que representan una muestra significativa de 16 países de ALC. De manera deliberada, se incluyeron 3 empresas *fintech* de la región, con el fin de contrastar su trayectoria y evolución digital con las entidades financieras tradicionales.

³ NTTDATA, Asociación Fintech México, & Nader, Hayaux & Goebel. (2023). Reporte anual fintech México 2023.

<https://mexico.nttdata.com/insights/fintech-mx>

⁴ Pix es un sistema de pagos instantáneos digital obligatorio para todas las entidades financieras que permite transferir dinero y hacer pagos con tan solo un código, según BID Invest entre noviembre de 2020 y marzo de 2022, más de 40 millones de personas realizaron su primera transferencia bancaria a través de PIX

⁵ se refiere al proceso mediante el cual los individuos, especialmente aquellos con acceso limitado a servicios financieros, avanzan y amplían progresivamente su participación y uso de productos financieros. Este enfoque implica superar las barreras iniciales que podrían incluir la falta de historial crediticio, ingresos variables o la ausencia de servicios financieros tradicionales, permitiendo que las personas accedan a una gama más amplia de servicios y mejoren su bienestar económico.



En la primera fase, las 35 entidades realizaron un diagnóstico de autoevaluación de madurez digital. En la segunda fase, se llevaron a cabo 54 entrevistas con directores y ejecutivos de las entidades, lo que permitió obtener una comprensión más completa de los principales desafíos y oportunidades que enfrentan en su camino hacia la Transformación Digital. En la tercera fase, se desarrollaron tres grupos focales que permitieron compartir experiencias entre las entidades, profundizar en los desafíos e idear soluciones regionales.



La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos del enfoque de trabajo proporcionó una visión integral de la madurez digital en el sector financiero de la región. Esta metodología permitió identificar los principales avances logrados por estas entidades, así como las barreras que enfrentan y los desafíos que deben superar. Además, se identificaron las oportunidades que se presentan en el contexto de la Transformación Digital en el sector financiero de ALC.

Estado de madurez digital del sector de inclusión financiera

Este estudio revela un panorama sobre el estado de la madurez digital en las entidades financieras. Como resultado se identificó que las entidades participantes en general se encuentran en un nivel intermedio, con un puntaje de 2.8 sobre una escala de 5, lo que indica un progreso significativo, pero con espacio para la mejora.

Encontramos que las instituciones financieras que han alcanzado niveles más altos de madurez digital tienen un elemento en común: la Transformación Digital está arraigada en el núcleo de su estrategia. No solo comprenden la importancia de la digitalización, sino que asignan recursos sustanciales a iniciativas digitales y han establecido un gobierno de transformación sólido que las impulsa con eficacia.

Para conocer el estado de madurez digital de las entidades, profundizamos en las diferentes etapas de la cadena de valor, analizando la etapa de conocimiento del cliente, la creación de productos, el *onboarding*, la colocación y captación, y por último el soporte y atención desde las capacidades de la entidad.

Se destacó que, en la etapa de conocimiento del cliente, a pesar de que el 14% todavía dependen en gran medida de métodos tradicionales para la captación de datos, las entidades empiezan a ampliar sus capacidades y definen nuevas variables de análisis para mejorar y profundizar en su entendimiento.

En cuanto a la segmentación de clientes, esta se posiciona como un factor clave para la personalización de productos y servicios. Se identifica que aunque el 34% de entidades han avanzado hacia segmentaciones más dinámicas, aún existe una gran oportunidad para mejorar la calidad y los modelos de análisis de los repositorios de datos.

Por otro lado, las metodologías para el desarrollo de productos han avanzado significativamente. Por ejemplo, ya se empieza a utilizar la voz del cliente para diseñar productos teniendo en cuenta sus necesidades, sin embargo, aún queda espacio para el crecimiento y la mejora. Es esencial realizar un diseño centrado en el usuario, lo que implica una comprensión profunda de las particularidades de cada uno de los segmentos. Esto resalta la necesidad constante de un enfoque en la innovación y la identificación de oportunidades en un entorno en constante evolución. Además, la personalización y la experiencia del cliente deben estar en el centro del proceso de diseño de productos.

El estudio también destaca avances notables en la habilitación de canales digitales, resaltando la creciente adopción de aplicaciones móviles y plataformas web para consultas de información, especialmente por parte de entidades que han incorporado *onboarding* digital mediante procesos asistidos o mixtos. Aun así, existe una oportunidad estratégica para simplificar, personalizar y asegurar este proceso, brindando una experiencia excepcional al cliente.

Adicionalmente, hemos observado que el 92% de las entidades ya disponen de algún nivel o tipo de canal digital. Sin embargo, el desafío principal radica en incrementar la adaptabilidad y la utilización efectiva de estos canales. El 60% emplea canales como aplicaciones móviles, notificaciones *push* y correo electrónico para comunicarse con los clientes y promover sus productos. Esto refleja un avance significativo en la utilización de tecnologías digitales para interactuar, lo que abre nuevas oportunidades para atraer y servir a la clientela, así como para impulsar la colocación de productos. El siguiente paso es centrarse aún más en el marketing digital y mejorar la personalización de las ofertas.

Así mismo, identificamos el grado de adopción de tecnologías que se encuentran en diferentes niveles de madurez como *Cloud* (86%), *Robotics* (72%), *Artificial Intelligence* (40%), y *Big Data* que es la tecnología menos usada en las entidades (31%). Estas están siendo utilizadas para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones basadas en datos y la automatización de tareas administrativas.



Para lograr impulsar la Transformación Digital, se deben superar diversas barreras. Desde la perspectiva de la oferta, una de ellas es la falta de una cultura digital sólida y la resistencia al cambio. Además, los costos elevados de implementación y la limitada capacidad financiera para invertir en innovación.

Por otro lado, desde la perspectiva de la demanda, se identifican la falta de acceso a la conectividad, la desconfianza en las soluciones digitales, las preocupaciones relacionadas con los costos y la falta de educación digital.

Superar estas barreras es fundamental para el sector financiero, ya que le permitirá acelerar su proceso de transformación. Esto les brindará la oportunidad de diferenciarse en el mercado, mejorar la colaboración en el ecosistema, crear un mayor valor y beneficio a sus clientes.

Este informe presenta soluciones que tienen el potencial de habilitar la Transformación Digital en diferentes aspectos de la cadena de valor del sector financiero. Resalta los beneficios inherentes a la implementación de estas soluciones en la industria.

Desafíos claves del sector de inclusión financiera

Como resultado del estudio, se identificaron que las entidades financieras se enfrentan a desafíos en su proceso de Transformación Digital para promover la inclusión financiera. Estos abarcan varios aspectos:

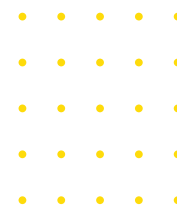
- **Personalización:** La capacidad de personalizar los productos financieros de manera eficiente para satisfacer las necesidades específicas de cada población. La personalización efectiva es fundamental para garantizar que los servicios financieros sean relevantes y útiles para cada individuo.





- **Adopción:** La mera disponibilidad de tecnología no garantiza la adopción ni la utilización por parte de los clientes, por lo que las entidades deben trabajar en la promoción y educación y accesibilidad para el uso de estos canales.
- **Educación:** La educación financiera juega un papel fundamental en la inclusión. Por lo que se debe garantizar que los clientes tengan un conocimiento necesario para tomar decisiones financieras informadas, permitiendo a las personas comprender y aprovechar los servicios disponibles de manera eficaz.
- **Cobertura:** Alcanzar zonas geográficas de difícil acceso es un desafío. Las entidades deben encontrar formas de llevar servicios financieros digitales a estas comunidades.
- **Datos:** La falta de historial crediticio o ingresos variables en la población a la que atienden dificulta aún más la tarea de proporcionar acceso a servicios financieros. Esta situación, caracterizada por la ausencia de información, plantea riesgos adicionales para las entidades financieras, ya que no pueden depender de los métodos convencionales de evaluación de riesgos.
- **Protección:** Las entidades financieras deben implementar medidas sólidas para proteger a los clientes de fraudes y riesgos cibernéticos, que son preocupaciones emergentes en el entorno digital.

Enfrentar estos desafíos requiere un enfoque integral y una estrategia sólida en la Transformación Digital, con el objetivo de brindar servicios financieros inclusivos, seguros y eficaces a un público diverso.





INTRODUCCIÓN

2

2.1 Objetivos del estudio

El propósito principal de este estudio es presentar hallazgos, conocimientos y recomendaciones para impulsar la Transformación Digital del sector financiero, promoviendo así la inclusión financiera y el desarrollo económico en ALC.

Al destacar los beneficios que la Transformación Digital brinda a las organizaciones financieras, buscamos fomentar la adopción de tecnologías digitales para asegurar un acceso equitativo a servicios financieros de alta calidad para todas las personas, sin importar el segmento en que se encuentren.

Para identificar el estado actual de digitalización y hallazgos en el camino de la transformación de las entidades, proporcionamos una evaluación actualizada del nivel de madurez digital en el sector de inclusión financiera en ALC. Esto con el fin de analizar la cadena de valor para comprender los desafíos, tendencias y oportunidades relacionadas con la Transformación Digital en este sector.

Como objetivo secundario, esperamos que el contenido de este estudio sirva para promover un diálogo regional sobre la importancia de la Transformación Digital para la inclusión financiera, enfatizando en la necesidad de fortalecer la competitividad y la innovación tecnológica en el sector financiero para impulsar el desarrollo económico y social en la región.

Los hallazgos y soluciones presentados pueden servir como base para fomentar la colaboración entre instituciones financieras, reguladores, empresas tecnológicas y otros actores relevantes, con el objetivo de impulsar la inclusión financiera.

Finalmente, desarrollamos una hoja de ruta que guiará a las instituciones financieras en su proceso de innovación y adopción de nuevas soluciones digitales, definiendo las etapas y áreas claves de acción para superar los desafíos de la Transformación Digital y fortalecer sus capacidades digitales.





2.2 Estructura del estudio

Este estudio consta de cuatro secciones principales: (1) Introducción, (2) Estado actual de la Transformación Digital en las entidades de servicios financieros inclusivos de ALC, (3) Soluciones digitales para abordar las necesidades identificadas, y (4) Recomendaciones y conclusiones.

En el capítulo introductorio, se establecen los objetivos y la metodología que guía este estudio. Incluye la descripción del modelo de evaluación de madurez digital, los procesos de recopilación, los criterios de selección de las instituciones financieras que han participado en este estudio (bancos, microfinancieras, cooperativas, asociaciones, cajas y *fintechs*), así como la cobertura geográfica de estas instituciones en la región.

El capítulo sobre el Estado actual de la Transformación Digital en las entidades de servicios financieros Inclusivos de ALC presenta un análisis exhaustivo de los resultados de la investigación. En este capítulo, se evalúa el nivel de madurez digital del sector y se identifican las principales barreras, necesidades y desafíos enfrentados por microfinancieras, cooperativas, bancos y *fintech* en la región.

En la sección dedicada a Soluciones digitales para abordar las necesidades identificadas, se resaltan las soluciones digitales más relevantes a nivel global, considerando todo el espectro de la cadena de valor. Adicionalmente, se exploran las nuevas soluciones que surgen a través de la colaboración con los actores del ecosistema financiero, subrayando los beneficios que la Transformación Digital puede aportar al sector.

Finalmente, en la sección de Recomendaciones y conclusiones, se presenta un marco inicial que ofrece pasos y recomendaciones concretas para que las organizaciones del sector aceleren sus esfuerzos de Transformación Digital. Estas recomendaciones se basan en las conclusiones extraídas de la investigación y tienen como objetivo impulsar el avance hacia un sector financiero más inclusivo y digital en ALC.

2.3 Metodología

El presente informe se basa en una metodología que combina diversas técnicas para obtener una visión completa de la Transformación Digital en el sector de inclusión financiera. Para ello, se llevó a cabo una investigación en campo que involucró a un total de 35 entidades financieras combinadas entre los diferentes actores del ecosistema como bancos, microfinancieras, cooperativas, asociaciones, cajas y *fintechs* enfocadas en la inclusión financiera.



En primer lugar, se utilizó un cuestionario digital denominado Evaluación de Madurez Digital (*DMA* por sus siglas en inglés), construido para este estudio con el fin de evaluar el nivel de madurez digital de cada una de las entidades participantes. Este cuestionario que cuenta con 60 preguntas distribuidas en 8 dimensiones, permitió analizar la adopción de tecnologías, la estrategia, la cultura digital, la integración de canales digitales y la experiencia del cliente, entre otros.

Además del cuestionario, se realizaron entrevistas con ejecutivos de alto nivel, como los directores ejecutivos (*CEO*), de tecnología (*CTO*), de innovación (*CINO*). Estas entrevistas permitieron profundizar en los resultados obtenidos a través del *DMA*, analizar las fortalezas y debilidades identificadas, y comprender los desafíos y oportunidades específicos de cada entidad.

Finalmente, se realizaron grupos focales donde las entidades compartieron su visión y construyeron en conjunto soluciones regionales y acciones para acelerar la Transformación Digital en el sector. En este espacio de discusión participaron representantes *C-Level*⁶ y expertos en el sector, quienes intercambiaron ideas, experiencias y perspectivas sobre las mejores prácticas y las oportunidades de colaboración.

A través de esta metodología de investigación integral, se pudo obtener una visión detallada y enriquecedora de la Transformación Digital en el sector de inclusión financiera. Los resultados obtenidos a partir del *DMA*, las entrevistas y los grupos focales proporcionaron información para comprender el nivel de madurez digital actual de las entidades financieras, identificar áreas de mejora y generar recomendaciones específicas para acelerar la Transformación Digital y promover la inclusión financiera en la región.

⁶ Entre los roles entrevistados están: Director de Operaciones, Director de Tecnología, Director de Innovación y Transformación Digital, Director de Recursos Humanos

2.3.1 Muestra de entidades por países

La muestra utilizada en esta investigación fue extraída de 16 países de ALC.

Tabla 1: Listado de países considerados

 Haití	 Brasil	 México	 Ecuador
 Belice	 Honduras	 El Salvador	 Paraguay
 Guyana	 Colombia	 Costa Rica	 República Dominicana
 Jamaica	 Guatemala	 Perú	 Chile

En cada uno de estos países, se seleccionaron bancos, microfinancieras, cooperativas, asociaciones, cajas y *fintechs* enfocadas en inclusión financiera, para obtener una visión holística y sólida de la situación actual de la Transformación Digital en ALC. El objetivo es ofrecer recomendaciones y soluciones adaptadas a la realidad de cada país y entidad. Las entidades seleccionadas pertenecen a diferentes segmentos, como bancos, microfinancieras, cooperativas, asociaciones, cajas y *fintechs* centradas en la inclusión financiera.

Figura 3: Distribución geográfica de empresas incluidas en el estudio



2.3.2 Estructura de la evaluación de madurez digital

El modelo de madurez digital utilizado en este estudio ofrece un marco estructurado para comprender la situación actual de la Transformación Digital en las entidades participantes. Se basa en un cuestionario de autodiagnóstico completado por cada entidad.

El propósito de esta evaluación de madurez digital es analizar las capacidades de Transformación Digital de las organizaciones y determinar en qué medida aprovechan las oportunidades de la digitalización. Se consideran ocho dimensiones clave que abarcan diferentes aspectos de la Transformación Digital: A) Estrategia y cultura digital, B) Experiencia del cliente, C) Organización, comunicación y talento, D) Productos y servicios, E) Infraestructura y tecnología, F) Análisis de datos, G) Procesos y H) Tendencias disruptivas. (Mayor detalle en el Anexo 2).

2.3.3 Niveles de madurez del DMA

Se evaluó el nivel de madurez de las organizaciones participantes utilizando una escala de 5 niveles, lo que proporciona una visión detallada de su progreso en términos de Transformación Digital. Cada nivel se vincula a una ponderación específica en relación con los aspectos clave de cada dimensión. Esto facilita la comprensión del grado de madurez de cada organización, según su rendimiento en estos aspectos. Los resultados del DMA permitieron clasificar las compañías en 5 categorías según su estado actual de madurez digital:

- **Observador:** La organización muestra resistencia al cambio y ha tomado pocas medidas para la Transformación Digital. Las iniciativas digitales surgen como respuesta al mercado y a la competencia, pero aspectos clave como la omnicanalidad, la orientación al cliente y la inteligencia de datos aún no se abordan de manera estratégica u operativa. La gerencia tiene una cultura digital incipiente y es escéptica sobre el valor que la Transformación Digital puede aportar.
- **Iniciado:** La estructura actual carece de un plan estratégico específico para la Transformación Digital y no asigna formalmente recursos necesarios para abordarla. La digitalización se percibe como una tarea adicional para los equipos existentes, sin un enfoque claro. A nivel operativo, se depende en gran medida de procesos manuales y la tecnología solo respalda algunas etapas del flujo de trabajo. Además, no existe una cultura de toma de decisiones basada en análisis y se utilizan en su mayoría análisis descriptivos a nivel de áreas específicas.



- **Seguidor:** La organización tiene un plan estratégico de Transformación Digital respaldado por indicadores. Se han incorporado roles y un modelo de gobierno dedicado a impulsar y gestionar la Transformación Digital, lo que ha fomentado una cultura digital que se extiende gradualmente por toda la organización. A nivel operativo, se ha logrado implementar el plan y los procesos están ampliamente digitalizados en todo el flujo de valor. Se utiliza analítica de datos para la toma de decisiones, combinando análisis básicos para actividades rutinarias y recursos enfocados al análisis más avanzados para generar reportes complejos.
- **Avanzado:** La organización tiene una oferta de valor relevante y diferenciadora para sus clientes, respaldada por un modelo económico sólido. La estrategia está alineada con la digitalización y se cuenta con un modelo de trabajo ágil y una estructura de gobierno que lidera transversalmente la Transformación Digital. La operación se apoya en el uso de analítica prescriptiva y los procesos están altamente automatizados y sujetos a mejora continua. Existe una cultura orientada al cliente e impulsada por la innovación, lo que permite múltiples iniciativas transformadoras y una organización que se adapta constantemente a los desafíos del mercado.
- **Innovador:** La organización cuenta con un plan estratégico adaptado y sigue de cerca las iniciativas digitales mediante KPIs (indicadores clave de negocio) para medir tanto los resultados operativos como el valor generado para el negocio. La tecnología y las áreas de negocio se convierten en digitales y trabajan juntas en una organización integrada bajo un gobierno de Transformación Digital que abarca todas las actividades de la compañía. Son líderes en cambiar las reglas del juego y su cultura organizacional es digital y ágil. Gracias a la incorporación de analítica avanzada, son capaces de anticiparse a las necesidades de los clientes y a los cambios del mercado.

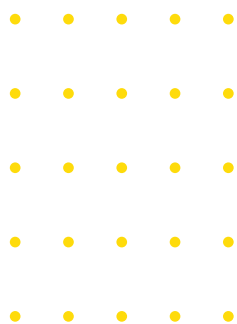


2.3.4 Metodología y proceso de entrevista

La metodología del estudio incluyó entrevistas semiestructuradas con ejecutivos *C-Level* de las compañías participantes. Estas entrevistas tenían como objetivo complementar la información recopilada mediante el autodiagnóstico de madurez digital (*DMA*) e identificar las causas subyacentes de los resultados, profundizando en el porqué del estado actual. Proporcionaron información clave y perspectivas individuales de los líderes sobre las diferentes dimensiones, desafíos y su visión futura.

Durante las entrevistas, se abordaron temas como el marco regulatorio, desafíos actuales, mejores prácticas, estrategias implementadas y expectativas sobre el futuro de la Transformación Digital en el sector de inclusión financiera. Este enfoque cualitativo ofreció una visión detallada y enriquecedora de las experiencias, conocimientos y perspectivas de los ejecutivos. Las entrevistas se realizaron de manera semiestructurada, lo que permitió flexibilidad para explorar diversos temas y profundizar en los más relevantes.

Este análisis cualitativo complementó los datos cuantitativos y, en algunos casos, condujo a la revisión y ajuste de los resultados iniciales del *DMA*, lo que enriqueció la comprensión global de la situación y la formulación de recomendaciones para impulsar la Transformación Digital en el sector.





**ESTADO ACTUAL DE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL EN LAS ENTIDADES DE SERVICIOS
FINANCIEROS ENFOCADOS EN SEGMENTOS
VULNERABLES EN AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE**

3

3.1 Digitalización de productos financieros como habilitador de inclusión financiera en ALC

La revolución tecnológica y la rápida evolución de las soluciones financieras, junto a la necesidad de reducción de contacto físico por la pandemia de COVID-19, han transformado la inclusión financiera a nivel global. Regiones como ALC han experimentado un crecimiento significativo en la adopción de servicios financieros digitales. Sin embargo, hay oportunidades de mejora.

Antes de la pandemia, ALC ya estaba experimentando un aumento significativo en la adopción⁷ de servicios financieros digitales, con un constante crecimiento en el acceso a cuentas bancarias y soluciones móviles de pago. La adopción de la banca móvil creció notablemente, aumentando del 2.3% en 2014 al 6.9% en 2019 en poblaciones vulnerables.

Para el 2020 la conectividad a internet alcanzó alrededor del 66% en ALC, según datos de CEPAL. Además, el *Global System for Mobile Communications Association GSMA* registró más de 442 millones de conexiones móviles individuales en el mismo año, lo que equivale al 71% de penetración en la región.

La crisis sanitaria y las medidas de confinamiento aceleraron aún más la demanda y el uso de estos servicios. Las personas buscaron alternativas seguras y convenientes para realizar transacciones y acceder a servicios financieros desde sus hogares, lo que convirtió a los sistemas y a las plataformas digitales en herramientas cruciales. Con el fin de mitigar los impactos económicos de la pandemia, los gobiernos impulsaron la renegociación y reestructuración de deudas, así como la adopción de cuentas simples con accesibilidad digital para realizar la entrega de incentivos y beneficios económicos, aprovechando la infraestructura financiera digital ya establecida en la región.⁸

⁷ Se refiere a la medida en que las personas comienzan a utilizar y aceptar la tecnología y los servicios de banca móvil en sus vidas cotidianas.

⁸ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2022 (LC/PUB.2022/9-P/Rev.1), Santiago, 2022. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/4/S2201058_es.pdf



Para el año 2021 según el estudio de *Global Findex* del Banco Mundial, el 71% de la población en ALC tenía algún tipo de servicio financiero, marcando un aumento de casi treinta puntos porcentuales en comparación con 2011 (momento en el cuál en América Latina se empezaban a dar los primeros pasos en la creación de estrategias nacionales de inclusión financiera principalmente en México, Brasil y Colombia). Sin embargo, muchas de las cuentas que fueron abiertas se utilizaron únicamente para recibir beneficios gubernamentales, lo que demostró que tener una cuenta se considera un paso hacia el acceso, pero no asegura una verdadera inclusión financiera.

En el contexto de la pandemia, se ha observado un aumento de más del 50% en la población que utiliza cuentas en instituciones financieras o recurre a proveedores de dinero móvil⁹ en comparación con hace una década (ver Figura 4).

Además, en América Latina, el 40% de los adultos ha utilizado sus cuentas para efectuar pagos a comerciantes, tanto en tiendas físicas como en línea. Notablemente, un 14% de adultos realizaron por primera vez pagos a comercios minoristas durante la pandemia de COVID-19. Esta tendencia refleja un significativo aumento en la inclusión financiera en la región, impulsado principalmente por el acceso a servicios financieros digitales como cuentas móviles o pagos digitales.¹⁰

Por otro lado, a lo largo de los años, la inclusión financiera ha crecido de manera desigual en ALC debido a diferencias culturales y regulaciones internas. Sin embargo, este crecimiento refleja el potencial de la región para adquirir diversos servicios financieros en el futuro. (ver Figura 5).

Ejemplos concretos de mejoras en el entorno de las microfinanzas se observan en países como Colombia, Brasil y Perú. Por ejemplo, en respuesta a la pandemia, Colombia ha adoptado soluciones digitales inclusivas mediante pagos electrónicos en programas de transferencia de fondos existentes, como "Familias en Acción", "Jóvenes en Acción" y "Colombia Mayor"¹¹. En Brasil, con el rol activo del regulador, PIX permitió a la población acceder de manera automática y gratuita a pagos digitales, convirtiéndose en una herramienta de inclusión financiera y digital, así como en un acelerador del comercio electrónico.¹²

Del mismo modo, Perú abordó las necesidades de personas de bajos ingresos durante la crisis de COVID-19 facilitando el acceso a servicios de inclusión financiera, como cuentas básicas y dinero electrónico¹³. En resumen, en la última década, países como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay, Perú y Venezuela han experimentado un notable crecimiento en la inclusión financiera superior al 28%, como resultado al contexto propio de cada país. (ver Figura 5).

⁹Empresas o instituciones financieras que ofrecen servicios financieros a través de dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes y dispositivos con acceso a internet

¹⁰Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

¹¹EIU (Economist Intelligence Unit), 2020; Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente al COVID-19; Nueva York, NY

¹²Pompeo, C. (2022). PIX eleva el nivel de la inclusión financiera y digital en Brasil, muestra estudio de Beyond Borders. LABS Español.

¹³<https://labsnews.com/es/articulos/negocios/pix-eleva-el-nivel-de-la-inclusion-financiera-y-digital-en-brasil-muestra-estudio-de-beyond-borders>

¹⁴EIU (Economist Intelligence Unit), 2020; Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente al COVID-19; Nueva York, NY

Figura 4: Porcentaje de crecimiento de la población de ALC que cuenta con servicios financieros

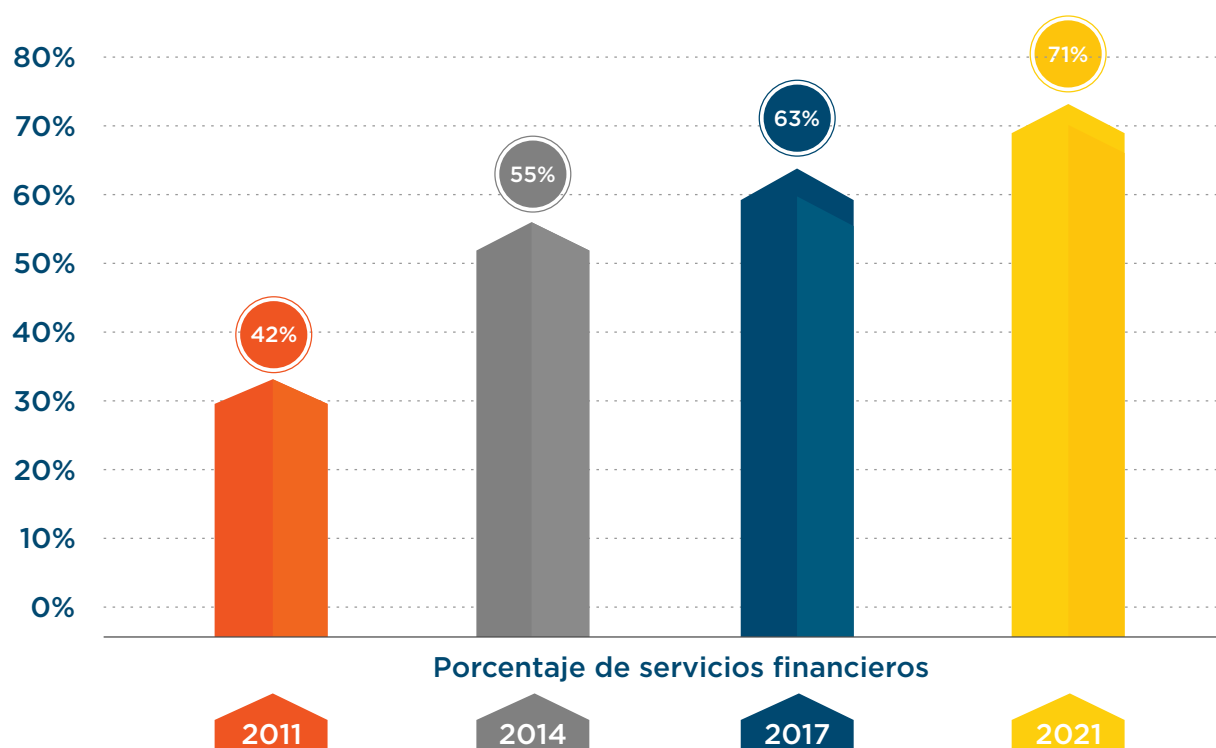
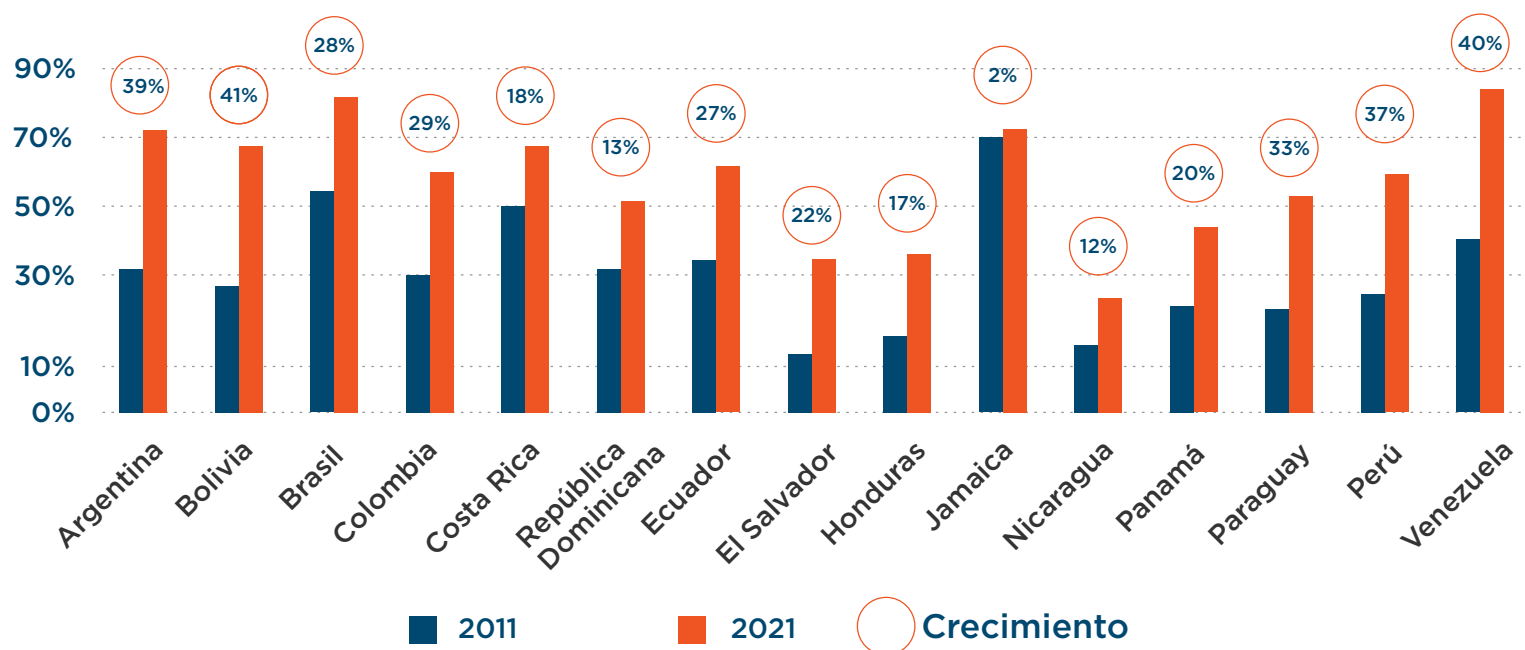


Figura 5: Porcentaje de crecimiento de inclusión Financiera en algunos países de ALC¹⁴

Fuente: Elaboración propia a partir datos de Global Findex

El enfoque en la ampliación de los servicios financieros ha desempeñado un papel esencial en la transformación de la manera en que las personas gestionan sus pagos, acceden a préstamos y hacen sus ahorros¹⁵, y al permitir que segmentos previamente excluidos de la población accedan a sistemas financieros y oportunidades que antes estaban fuera de su alcance.

3.1.1 Nuevos jugadores y modelos de negocio en el ecosistema

El auge de las soluciones digitales ha fomentado la innovación y el emprendimiento en América Latina. La región ha sido testigo del surgimiento de numerosas *startups fintech* que ofrecen una amplia gama de servicios, en gran parte concentrados en países como Brasil, Colombia y México, desde pagos móviles y remesas digitales hasta plataformas de inversión y *crowdfunding*. De acuerdo con Finnovista 2022, el ecosistema *fintech* en ALC ha experimentado un crecimiento del 112% desde el año 2018 al 2021, aumentando el número de plataformas de 1,166 a 2,482. La distribución de estas plataformas sigue estando

liderada por Brasil, que representa el 31% del total, seguido por México con el 21%, Colombia con el 11%, Argentina con el 11% y Chile con el 7%.¹⁶ Por otro lado, aunque el segmento con mayor presencia en términos de plataformas sigue siendo el de Pagos, con un 25% del total y estimulado por cambios regulatorios recientes en Brasil y México, los sectores de Préstamos Digitales (19%) y Tecnologías Empresariales para Instituciones Financieras (15%) están ganando predominancia en la región. De las 2,482 plataformas 36% están enfocadas a segmentos de la base de la Pirámide.¹⁷

Otro de los actores relevantes de esta transformación han sido las entidades no financieras, tales como empresas tecnológicas (p.ej. Rappi en Colombia y Mercado Libre en Argentina), proveedores de telecomunicaciones (p.ej. Tigo Money en Paraguay y Claro Money en República Dominicana), empresas de comercio electrónico (p.ej. Amazon), *startups fintech* (p.ej. Konfío en México), empresas de energía y servicios públicos (p.ej. EPM en Colombia), empresas de envío de remesas (p.ej. PayPal, Mercado Pago) etc.

¹⁴Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

¹⁵Banco Mundial. (2022, 29 de junio). La COVID-19 incrementa el uso de los pagos digitales a nivel mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/29/covid-19-drives-global-surge-in-use-of-digital-payments>

¹⁶ & ¹⁷ Finnovista. BID. BID Invest (2022). Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación. licencia Creative Commons IGO 3.0. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Fintech-en-América-Latina-y-el-Caribe-un-ecosistema-consolidado-para-la-recuperacion.pdf>

Las Gig Economy¹⁸, representadas por empresas como Uber y Cabify, han revolucionado la forma en que las personas trabajan de manera independiente. Estas plataformas utilizan sistemas de pago electrónico para agilizar y simplificar las transacciones entre conductores y pasajeros.

Entidades como Uber y Cabify han decidido aprovechar la digitalización de los productos para embeber servicios financieros mediante una nueva visión de alianzas de colaboración, de manera que puedan satisfacer necesidades que no estaban siendo atendidas por las entidades financieras tradicionales.

Un ejemplo de esta transformación es el caso de Cabify que incorporó opciones de pago digitales en su aplicación para facilitar los pagos. Movistar, por su parte, incursionó en servicios financieros y billeteras digitales para mejorar la experiencia del usuario. Incluso Chedraui de México, una cadena de supermercados cuenta con servicios financieros en sus tiendas, como la emisión de tarjetas y posibilidad de realizar pagos de servicios públicos. Estas empresas están transformando el panorama financiero de la región y generando nuevas oportunidades económicas. Este cambio ha impulsado la inclusión financiera, fomentado la innovación y sentado las bases para un futuro cada vez más digital y accesible en el ámbito financiero de la región.

3.1.2 La bancarización en cifras: el impacto de la digitalización

A nivel global, la proporción de personas sin acceso a servicios bancarios ha experimentado una notable disminución. En 2011, casi la mitad de la población carecía de acceso a servicios bancarios, sin embargo, para el año 2021, esta cifra se redujo significativamente al 19%, con aproximadamente 1,400 millones de adultos aún sin acceso al sistema bancario¹⁹. Aunque esta cifra sigue siendo significativa, se ha logrado reducir en un 30% el número en la última década. De manera similar, en ALC, en 2011 un 54% carecía de acceso a servicios financieros, reduciéndose a un 26% en 2021, lo que equivale a aproximadamente 170 millones de personas no bancarizadas (ver Figura 6).

Los pagos digitales han desempeñado un papel fundamental en esta transformación, convirtiéndose en la infraestructura de la nueva economía digital. De hecho, la proporción de adultos que realizan o reciben pagos digitales en las economías en desarrollo ha aumentado del 35% en 2014 al 57% en 2021.

¹⁸Generación de ingresos a través de una tarea específica y con cobro independiente

¹⁹Banco Mundial. (2022, 21 de julio). La COVID-19 impulsó la adopción de los servicios financieros digitales. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services>



A pesar de que la adopción de soluciones financieras digitales ha permitido que más personas en América Latina accedan a servicios financieros como cuentas de ahorro, pago de servicios, y transferencias de manera rápida y segura; en la región latinoamericana, una cuarta parte de la población aún no tiene acceso a servicios financieros. Esto significa que la región tiene un índice de bancarización proporcionalmente más alto que áreas como África Subsahariana y Asia Subdesarrollada.²⁰

Por otro lado, en lo que respecta a las MIPYMES, la brecha de acceso al crédito representa un 35% del Producto Interno Bruto (PIB) regional²¹. Esta cifra se debe en gran medida a la persistencia de factores que influyen en la baja demanda de servicios financieros digitales, tales como la falta de acceso a servicios financieros tradicionales debido a requisitos estrictos, procesos burocráticos, y sobre todo, a su condición de informalidad.

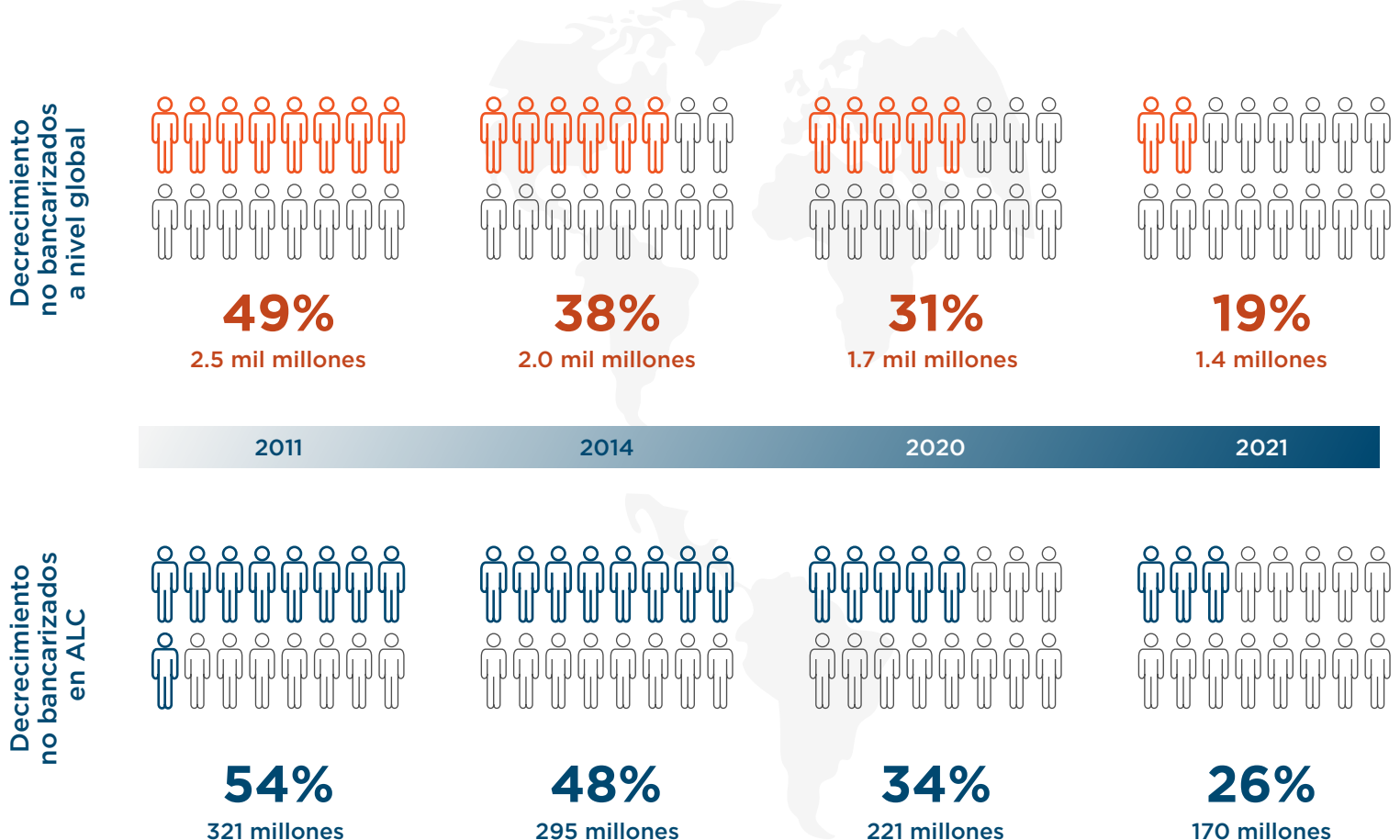
Sin embargo, según datos de Finnovista, a pesar de que solo el 5% de las plataformas digitales de la región se centran en el segmento de las MIPYMES, el 85% de la financiación fue destinado a este segmento en 2020. Algunas de las empresas más innovadoras con enfoque en este sector han participado en rondas de inversión, lo que refleja un creciente dinamismo que busca atender las necesidades de las MIPYMES, viendo en este segmento una valiosa oportunidad de negocio.²²

3.1.3 La digitalización de los pagos

En ALC, el uso del efectivo, que solía ser el método de pago predominante (en 2021, aproximadamente el 70% de las transacciones minoristas se realizaban en efectivo)²³, ha disminuido significativamente en los últimos años, principalmente debido a las restricciones ocasionadas por la pandemia.

²⁰Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
²¹ & ²² Finnovista. BID. BID Invest (2022). Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación. licencia Creative Commons IGO 3.0. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Fintech-en-América-Latina-y-el-Caribe-un-ecosistema-consolidado-para-la-recuperacion.pdf>
²³ Banco Mundial. (2022, 04 de febrero). Del dinero en efectivo al pago digital en pandemia. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services>

Figura 6: Porcentaje de personas no bancarizadas a nivel global y en ALC



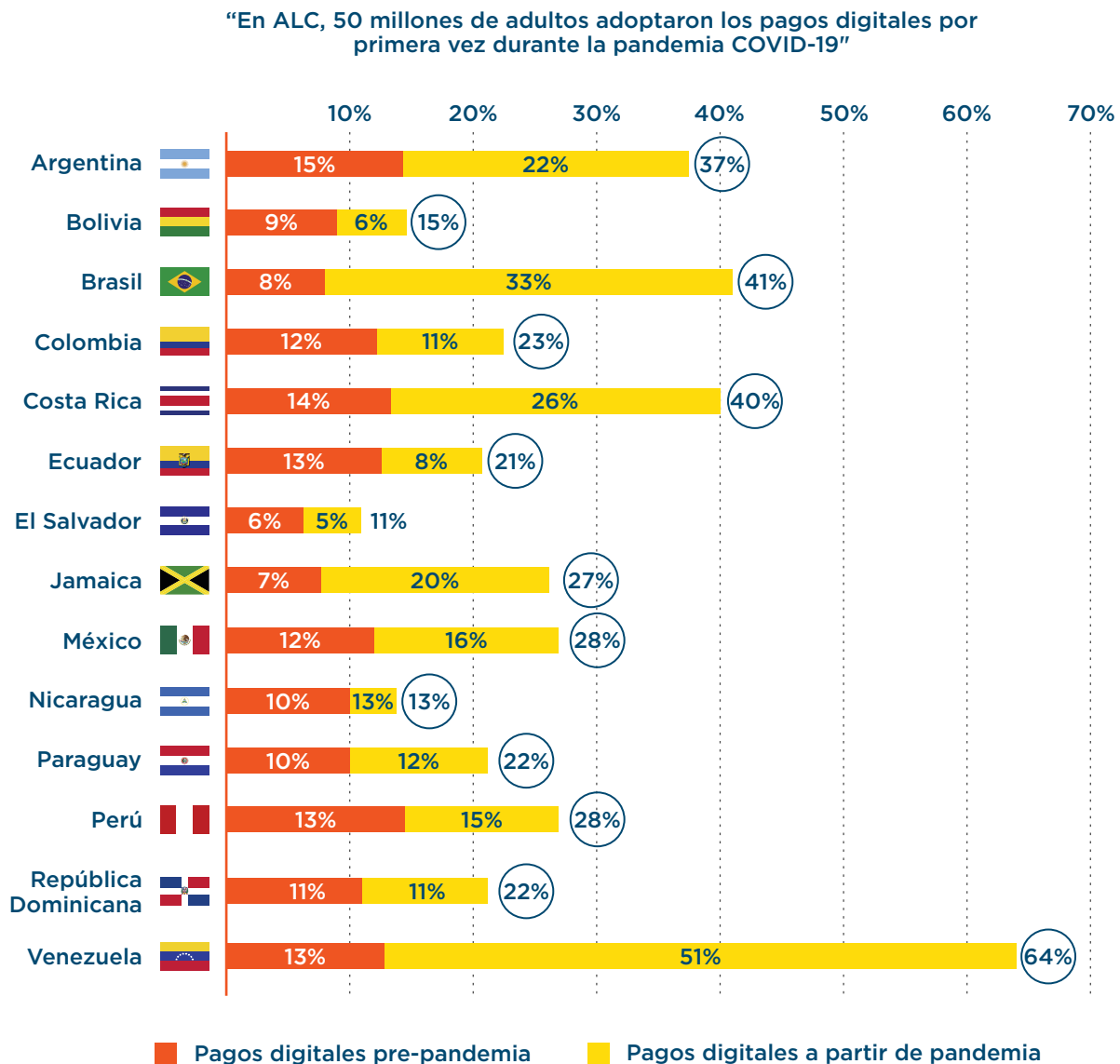
Fuente: Elaboración propia a partir datos de Global Findex

Cerca de 50 millones de personas en la región²⁴ han adoptado medios de pago digitales, a través del uso de teléfonos móviles, internet y tarjetas en comercios electrónicos, en lugar del efectivo. Sin embargo, esta transición no ha sido uniforme en todos los países, debido a diferencias en la infraestructura tecnológica, niveles de ingresos, confianza en la tecnología y regulaciones gubernamentales. Esto ha creado un paisaje diverso en la adopción de pagos digitales en la región.

En términos de países destacados por su crecimiento en la digitalización de los pagos, se pueden mencionar casos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela. Un ejemplo claro ha sido Perú, donde el Banco Central de reserva (BCR) permite que las billeteras electrónicas puedan interconectarse y aceptar transferencias de sus competidores (Yape, Plin). De esta manera, las billeteras electrónicas son interoperables, lo que permite la eficiencia del mercado de pagos digitales en el país.

²⁴Banco Mundial. (2022, 04 de febrero). Del dinero en efectivo al pago digital en pandemia. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services>

Figura 7: Porcentaje de adultos que utilizaron una tarjeta, un teléfono móvil o internet para comprar en una tienda por primera vez



Fuente: Elaboración propia a partir datos de Global Findex

Estos países han visto un aumento significativo en el uso de billeteras digitales, aplicaciones móviles y pagos en línea, tanto en transacciones comerciales como en pagos entre personas (P2P). En el caso de Brasil, el regulador ha impulsado iniciativas para disminuir el uso de efectivo, tales como obligar a todas las entidades financieras del país a vincularse con la plataforma PIX (plataforma para la ejecución de pagos y transferencias) y priorizarla en sus aplicaciones, con el fin de tener una operabilidad de las transacciones en el país. Esto ha permitido que las transacciones PIX liquidadas por SPI (sistema de pago instantáneo) crezcan un 177% desde 2021, alcanzando un total de 733,385 transacciones en 2023.²⁵

3.1.4 El reto de la digitalización como medio de inclusión financiera de poblaciones vulnerables

La promoción de la inclusión financiera de las poblaciones vulnerables en ALC es un proceso caracterizado por avances y desafíos que reflejan la diversidad de estas comunidades. A pesar de los esfuerzos para fomentar su integración, estas poblaciones se encuentran frente a barreras únicas que dificultan su acceso a servicios financieros y su participación en la economía formal. La bancarización de estas comunidades es de vital importancia para incentivar el desarrollo y para promover la equidad social en la región. Es esencial examinar su situación actual, identificar avances y obstáculos, y considerar la tecnología y la digitalización como oportunidades para mejorar su inclusión financiera.

Figura 8: Segmentos clave, poblaciones vulnerables



El desafío de la digitalización para estas poblaciones, como migrantes, poblaciones indígenas y la economía plateada, incluye la brecha digital, la falta de alfabetización digital y la resistencia al cambio, entre otras. Superar estos desafíos requiere un diseño enfocado en las particularidades de cada población, capacitación, soluciones tecnológicas accesibles y colaboración entre diferentes actores para garantizar que la digitalización realmente promueva la inclusión financiera de estas poblaciones.

3.1.4.1 Migrantes: integración económica de poblaciones en desplazamiento

ALC tiene un alto nivel de migración interna, con un gran número de personas que se desplazan dentro de la región en busca de mejores oportunidades económicas y condiciones de vida. Según datos de la Comisión Económica para ALC (CEPAL) en 2020, se estima que aproximadamente 27 millones de personas son migrantes internos.

Los migrantes a menudo enfrentan obstáculos al acceder a servicios financieros en su país de destino debido a la falta de documentación como identificación oficial, comprobante de domicilio e historial crediticio. Adicionalmente, enfrentan desafíos particulares en términos de inclusión financiera, ya que tienen dos tipos de necesidades financieras distintas. Por un lado, necesitan acceder a servicios financieros en el país al que migran para poder vivir y desenvolverse en su nueva realidad. Por otro lado, tienen la necesidad de enviar remesas a sus países de origen para apoyar a sus familias y comunidades.

Para abordar estas necesidades, es esencial que los migrantes tengan acceso a servicios financieros básicos, como cuentas de ahorro y corriente, para gestionar sus ingresos de manera segura además de la propia educación financiera. Los servicios financieros deben estar diseñados para facilitar transacciones internacionales eficientes y asequibles.

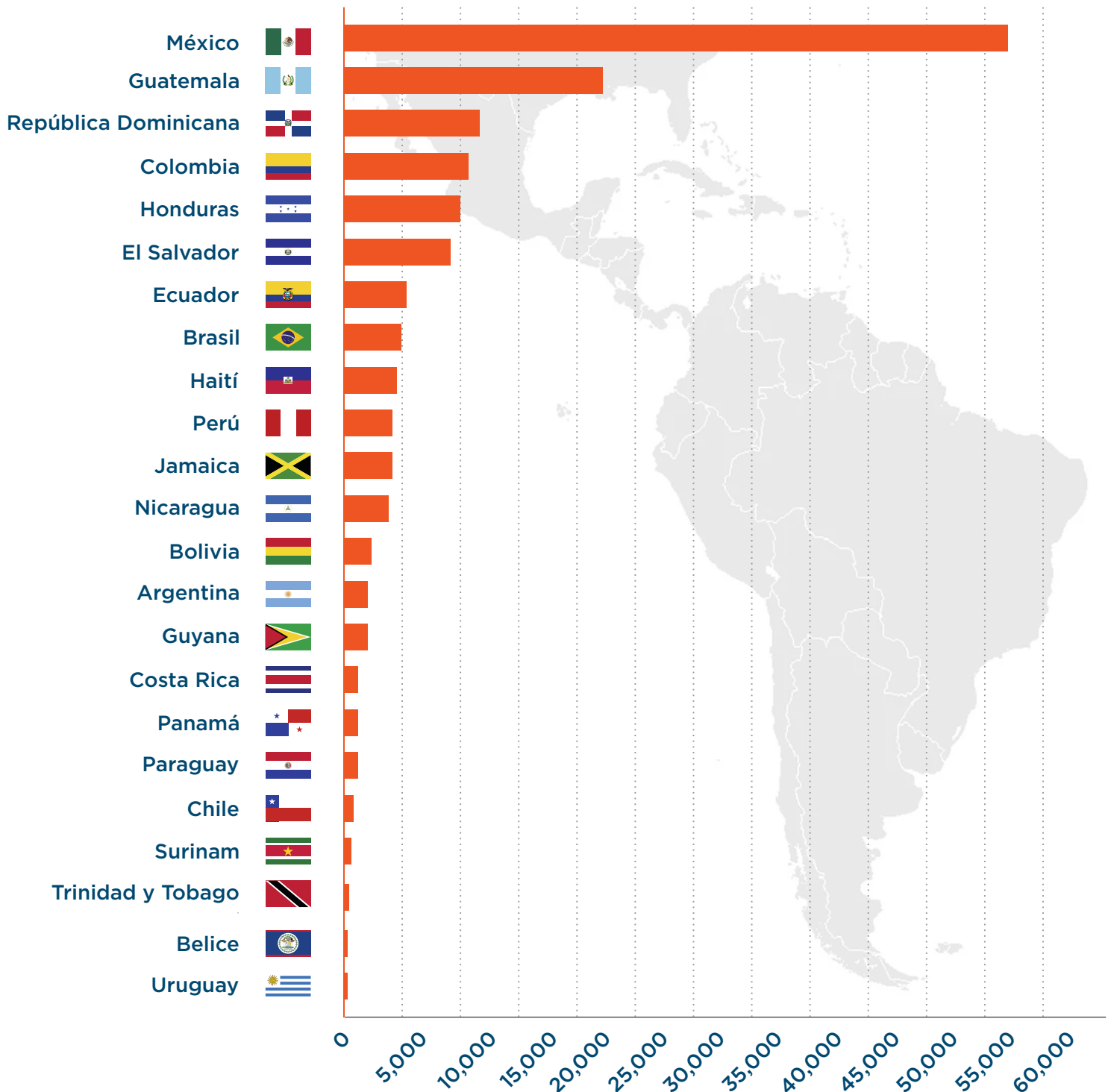
En el caso del envío de remesas, es fundamental contar con canales seguros, eficientes y accesibles. Si bien existen remesadoras que responden a esta necesidad particular, las tecnologías digitales han desempeñado un papel importante en la mejora de los servicios, permitiendo transferencias más rápidas y a menores costos.

Las remesas son vitales para la economía latinoamericana, pero los altos costos y la dificultad para acceder a los servicios de envío pueden reducir su impacto. El principal desafío es el costo que cobran los bancos intermediarios entre el país de origen y destino, lo que puede llevar a la exclusión de los migrantes de este sistema.

²⁵Banco Central de Brasil. Pix Statistics [Base de datos]. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/pixstatistics>

La relevancia de este segmento recae en que en países como Colombia, Guatemala, Honduras, México y República Dominicana llegan a representar hasta 28% del PIB (como es el caso de Honduras). En otros casos importantes, Argentina y Honduras tuvieron crecimientos de 32% y hasta 50% en la tasa interanual del dinero que entra al país por este concepto.²⁶

Figura 9: Remesas recibidas por país en millones de dolares²⁷



^{26 & 27} Harrys, J. y Maldonado, R. 2023, 27 marzo. Remesas hacia América Latina y el Caribe en 2022: ¿el crecimiento llegó a su techo? La maleta abierta. <http://url-del-blog.com>. <https://blogs.iadb.org/migracion/es/remesas-hacia-america-latina-y-el-caribe-en-2022-el-crecimiento-llego-a-su-techo/#:-:text=Las%20remesas%20que%20recibieron%20en,anual%20de%2012%2C5%25>.

Existe una gran oportunidad de aumentar las cifras de movilidad económica transnacional a través de soluciones digitales, como las aplicaciones bancarias móviles y las plataformas de transferencia de dinero en línea. Estas soluciones permiten a los migrantes enviar y recibir remesas de manera rápida y asequible, sin depender de intermediarios costosos. Adicionalmente, la inclusión de cuentas bancarias y billeteras electrónicas les brinda acceso a servicios financieros esenciales, como ahorros y préstamos, lo que ayuda a eliminar barreras geográficas, de costos y de identidad.

3.1.4.2 Poblaciones indígenas: revitalización a través de la inclusión

Las poblaciones indígenas en América Latina enfrentan desafíos significativos en cuanto al acceso a servicios financieros y oportunidades económicas. A pesar de que la población indígena representa alrededor del 8% de la población total, experimentan tasas de pobreza y extrema pobreza desproporcionadamente elevadas, que oscilan entre el 14% y el 17%²⁸. Esto se debe a la marginación y a la falta de acceso a servicios básicos, educación, salud y oportunidades económicas.

La inclusión financiera de estas poblaciones se ve obstaculizada por la falta de conectividad en zonas rurales, barreras lingüísticas y culturales. Para abordar estos desafíos, la digitalización, a través de aplicaciones y plataformas móviles les puede permitir acceder a servicios financieros, realizar transacciones y acceder a capacitación financiera en sus idiomas y entornos locales. Estos obstáculos subrayan la importancia de enfoques inclusivos y adaptados para garantizar un acceso equitativo a servicios financieros y aprovechar las oportunidades económicas. Estas barreras están disminuyendo gracias a la disponibilidad de servicios de internet vía satélite, como por ejemplo, Starlink, que tiene el objetivo de brindar servicios de internet de bajo costo.

3.1.4.3 Economía plateada: Nuevo foco de interés en ALC

ALC, a diferencia de otras regiones, sigue siendo bastante joven: las personas mayores de 60 años representan alrededor del 13% de la población total. Sin embargo, se espera que para el 2050 aumente al 24%.²⁹

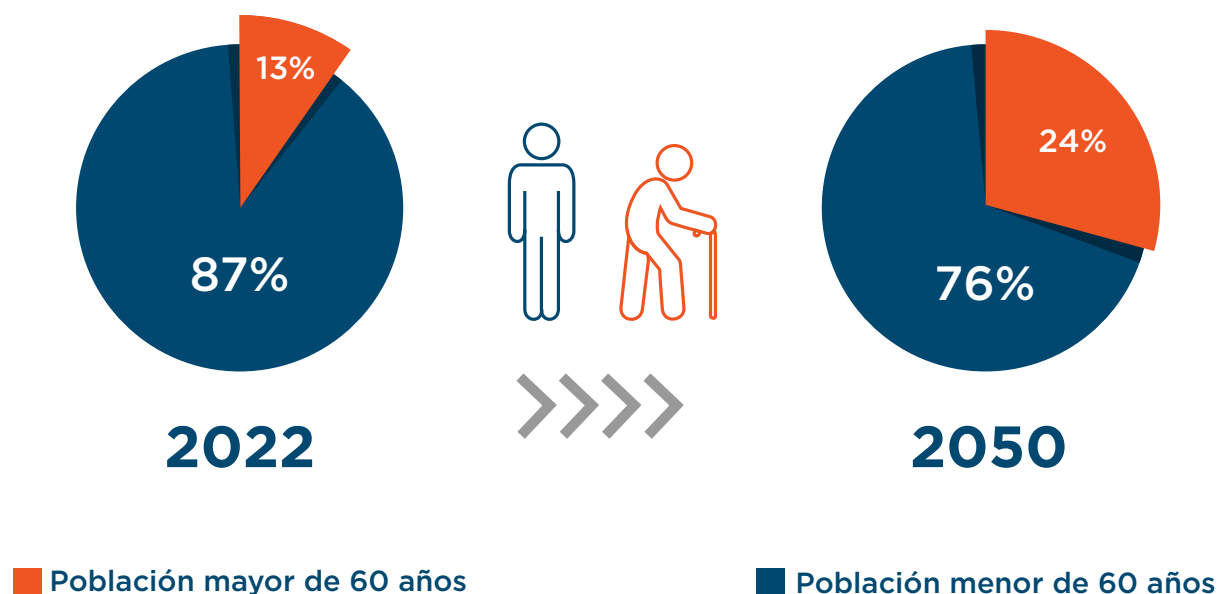


²⁸ Banco Mundial. (2023). Latinoamérica indígena. In World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/indigenous-latin-america-in-the-twenty-first-century-brief-report-page>

²⁹ Okumura, M; Stampini, M; Buenadicha, C; Castillo, A; Vivanco, F; Sanchez, M; Ibarrarán, P; Castillo, P. (2020). La Economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. Grupo BID. URL <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>

El proyectado envejecimiento de las poblaciones, que ya está comenzando a manifestarse en países como Uruguay y Chile abre un sinfín de oportunidades de negocio en sectores como las pensiones, la vivienda, el turismo, la salud y la inversión en la educación de hijos y nietos.

Figura 10: Porcentaje proyectado de adultos mayores a 2050



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Grupo BID, la economía plateada en ALC

La economía plateada, presenta barreras para la inclusión financiera que merecen atención. En primer lugar, los adultos mayores pueden no estar tan familiarizados con la tecnología y las soluciones digitales, lo que dificulta su acceso a servicios financieros en línea. Además, la discriminación por edad, ya que algunas instituciones pueden ser reacias a brindar servicios financieros a personas de edad avanzada debido a estereotipos o percepciones erróneas. La falta de productos financieros diseñados específicamente para las necesidades de la población de la tercera edad es otra barrera, ya que las soluciones tradicionales pueden no ser adecuadas.³⁰

Para lograr servicios financieros adaptados a personas mayores, se deben considerar aspectos como la alfabetización digital, la accesibilidad física y digital, productos y servicios adecuados, educación financiera específica y protección de sus derechos como consumidores, teniendo en cuenta que es una población que tiene mayor aversión al cambio.

Para atender a esta población, es fundamental contar con productos y servicios que complementen la función del sistema de pensiones mediante una amplia gama de servicios que abarcan el ahorro y el gasto de fondos. Esto implica desarrollar productos de ahorro a largo plazo, como cuentas de jubilación o planes de inversión, que les brinden la seguridad y estabilidad financiera necesarias.

La digitalización ofrece diversas oportunidades para incluir financieramente a segmentos de la economía plateada y facilitan su planificación financiera para la fase de retiro. Un ejemplo es la utilización de modelos predictivos basados en algoritmos y análisis de datos, o calculadoras de ahorro para el retiro, que permitan a los adultos mayores visualizar fácilmente el impacto de sus ahorros a lo largo del tiempo. Estos modelos pueden evaluar la situación financiera actual de una persona y predecir cuánto necesita ahorrar para su retiro, considerando factores como la edad, los ingresos, los gastos y las metas financieras.

³⁰Informe mundial sobre el edadismo. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud; 2021. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275324455>.

Por otro lado, la digitalización también permite la creación de aplicaciones móviles y plataformas en línea intuitivas. Estas aplicaciones pueden ofrecer funciones como la visualización de cuentas de ahorro, la programación de pagos y recordatorios de vencimientos, el acceso a información sobre planes de pensiones y seguros, e incluso la posibilidad de realizar transacciones de manera segura.

Un caso de éxito para la inclusión de financiera de personas mayores es el programa "Age-Friendly Banking" de Barclays en el Reino Unido. Además de otros servicios físicos especiales para este segmento, Barclays desarrolló una aplicación móvil simplificada y fácil de usar, con una interfaz intuitiva y funcionalidades adaptadas a sus necesidades. La aplicación permite realizar transacciones bancarias, consultar saldos y acceder a servicios financieros desde cualquier lugar.³¹

3.1.4.4 Poblaciones mal atendidas: Mujeres

A pesar de los avances relevantes en la reducción de la brecha en el consumo de servicios financieros aún existe una diferencia entre hombres y mujeres. De acuerdo con los datos de Global Findex, un 32% de las mujeres sigue sin tener acceso a servicios financieros, frente al 26% de hombres. La brecha de género en la titularidad de cuentas también se ha reducido, pasando de 9 a 6 puntos porcentuales en los países en desarrollo.

La inclusión financiera de las mujeres enfrenta múltiples desafíos que limitan su acceso equitativo a los servicios financieros. En primer lugar, la falta de una oferta de valor

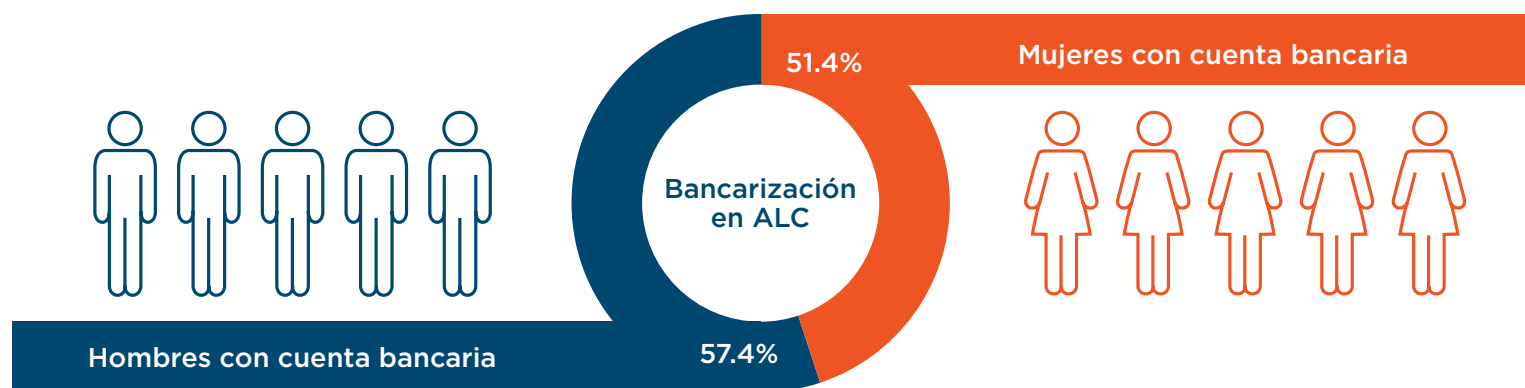
adaptada a sus necesidades específicas impide que las mujeres accedan y utilicen productos financieros de manera efectiva. Como, por ejemplo, la falta de documentación, la limitación de movilidad, o las propias barreras laborales por desigualdad de género.

Además, se ha evidenciado que las mujeres experimentan tasas más altas de rechazo en las solicitudes de crédito, lo que dificulta su capacidad para invertir en emprendimientos o proyectos personales. Esta disparidad se agrava aún más por los montos de crédito que son aprobados para las mujeres, que suelen ser inferiores a los otorgados a los hombres. Esto limita su potencial para crecimiento económico y autonomía financiera. Es importante mencionar que la desigualdad se acentúa aún más en casos de mujeres que viven en áreas rurales y poblaciones indígenas.

Aunque por primera vez la brecha de género en servicios financieros en ALC se redujo con respecto a 2017, existen casos en los que esta llega a ser hasta de un 85% de diferencia, como en Nicaragua y Honduras, con una condición similar, llega hasta 68% de brecha de bancarización entre hombres y mujeres adultos. Aunque existen otros países en donde un porcentaje mayor de mujeres cuenta con una cuenta bancaria, como Argentina y Paraguay, en donde la diferencia es mínima.

El desafío de la digitalización para la inclusión financiera de las mujeres implica superar barreras como la brecha de género en el acceso a dispositivos y la alfabetización digital, así como crear soluciones financieras adaptadas a las necesidades y preferencias de las mujeres para emprender negocios, invertir en su educación y en la de su familia.

Figura 11: Porcentaje bancarización mujeres ALC



Fuente: Elaboración propia a partir datos de Global Findex

³¹https://www.ageuk.org.uk/globalassets/age-uk/documents/reports-and-publications/reports-and-briefings/money-matters/rb_april16_age_friendly_banking.pdf

La digitalización puede ayudar a abordar estos desafíos al proporcionar servicios financieros más accesibles y flexibles, fomentando la educación financiera y empoderando a las mujeres en la gestión de sus finanzas. Sin embargo, es esencial garantizar que estas soluciones sean inclusivas y seguras, y que se promueva la participación activa de las mujeres en la economía digital.

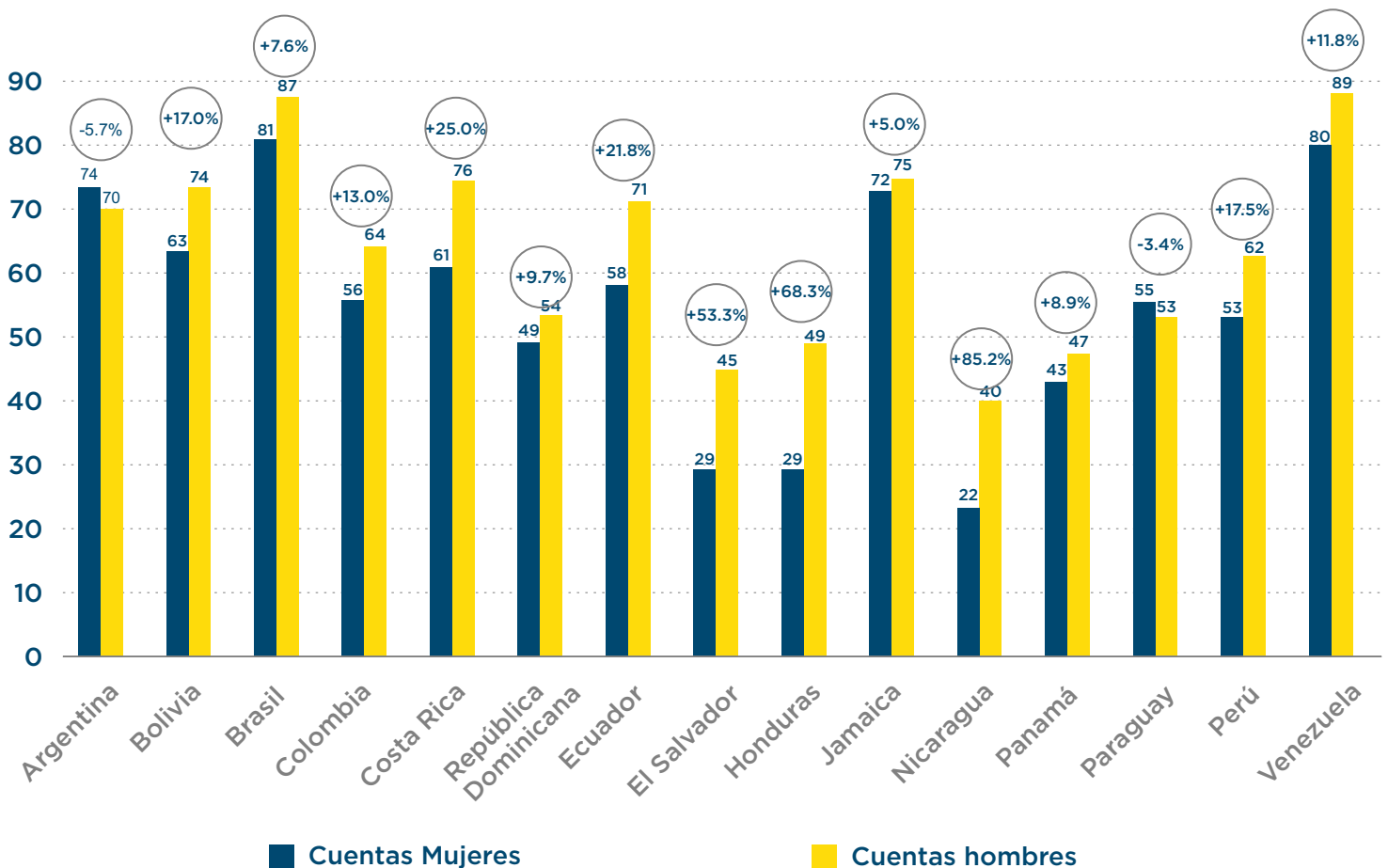
3.1.4.5 Poblaciones mal atendidas: Ruralidad

En ALC, más de 123 millones de personas viven en zonas rurales, y de ellas, 50 millones trabajan, lo que significa que el empleo rural es fundamental para una de cada cinco personas empleadas en la región. Además, las tasas de pobreza (45,7%) y pobreza extrema (21,7%) en las zonas rurales superan dos y tres veces, respectivamente, las cifras de las zonas urbanas³². Estas comunidades rurales se enfrentan a múltiples desafíos, incluyendo la falta de acceso a sucursales bancarias debido a la baja densidad poblacional y a la escasa infraestructura.

Además, se percibe un mayor riesgo crediticio en las zonas rurales debido a la falta de historial crediticio y a la variabilidad de los ingresos agrícolas, lo que desalienta a las instituciones financieras tradicionales a ofrecer servicios. La educación financiera es limitada en estas áreas, lo que dificulta la comprensión de los productos financieros. Además, la falta de infraestructura y conectividad limita el acceso a servicios financieros digitales. Sin embargo, la bancarización rural representa una oportunidad económica significativa.

El desafío de la digitalización en esta población se centra en superar las barreras de acceso a la conectividad y la falta de infraestructura digital en áreas remotas. La digitalización puede abordar este desafío al proporcionar servicios financieros accesibles a través de dispositivos móviles, expandir la red de cobertura y fomentar la educación digital en estas comunidades.

Figura 12: Porcentaje bancarización mujeres respecto a hombres



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Global Findex

³²Sector rural y desarrollo local en América Latina y el Caribe (América Latina y el Caribe). (n.d.). <https://www.ilo.org/americas/temas/sector-rural-y-desarrollo-local/lang-es/index.htm#:~:text=En%20las%20zonas%20rurales%20de,que%20trabajan%20en%20la%20regi%C3%B3n.>

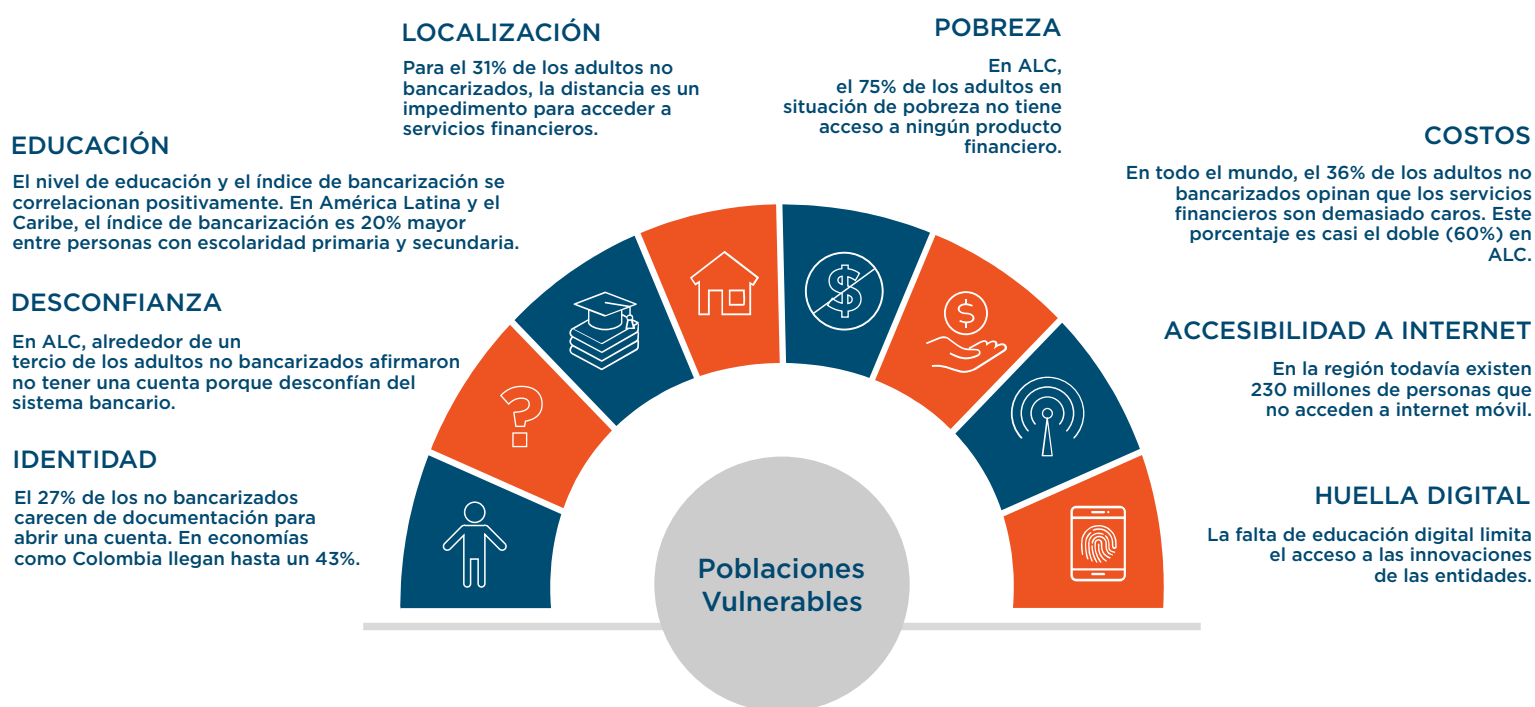
Diseñar productos financieros adaptados a estas comunidades es estratégico, especialmente aquellos que se pueden acceder y usar fácilmente a través de dispositivos móviles. Los agentes bancarios y las tecnologías como los teléfonos móviles y las tarjetas biométricas inteligentes están democratizando el acceso a servicios financieros en zonas rurales. Además, la tendencia del *Agritech* está mejorando la productividad agrícola y los ingresos en estas áreas, lo que puede ser una palanca para diseñar productos financieros que permitan crear modelos de análisis más aterrizados a su realidad y que permitan mayor acceso a productos de crédito productivo.

3.2 Barreras de la inclusión financiera: perspectiva de la demanda

A pesar del progreso en la digitalización financiera y su evolución durante la pandemia, la inclusión financiera sigue siendo un desafío, especialmente para poblaciones vulnerables y regiones desfavorecidas. Esto es aún más notorio en países con condiciones precarias como Nicaragua y Haití, y en grupos históricamente mal atendidos, como poblaciones rurales y mujeres.

Según el Global Findex para ALC, el acceso a cuentas y productos financieros ha aumentado, principalmente debido al acceso a cuentas de dinero móvil durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, el uso de estos servicios aún está rezagado en comparación con las economías desarrolladas. Los desafíos más relevantes en el camino hacia la bancarización incluyen:

Figura 13: Principales barreras de acceso a servicios financieros perspectiva de la demanda



Fuente: Elaboración propia a partir datos de Global Findex

En el mundo físico, existen diversas barreras para acceder a servicios financieros, como la lejanía de las sucursales bancarias, la pobreza, la falta de documentación, la informalidad y la falta de educación financiera. Además, en el mundo digital, surgen nuevos desafíos, como la necesidad de educación digital, acceso a internet y dispositivos tecnológicos. Estas barreras son cruciales para lograr una inclusión financiera completa en la era digital. El conocimiento digital, el acceso a internet y la disponibilidad de dispositivos son esenciales para que todas las personas puedan participar en la economía digital y acceder a los servicios financieros que necesitan.

- **Identidad:** La falta de elementos de autenticación adecuados, como identificación oficial y comprobante de domicilio, son una barrera para el acceso a los servicios financieros, especialmente para poblaciones vulnerables como migrantes, indígenas y personas sin hogar. Sin embargo, la digitalización y la tecnología están desempeñando un papel crucial en su superación. La tecnología de identificación digital, como la biometría y la verificación en línea, permite a las personas sin medios de autenticación tradicionales acceder de manera remota y segura a servicios financieros. Un ejemplo exitoso es el programa "Aadhaar" en India, el cual mediante la asignación de un número único a cada residente ha facilitado el acceso a servicios financieros y gubernamentales sin necesidad de documentos físicos, beneficiando a millones de personas.
- **Desconfianza:** La falta de confianza en el sistema financiero es una barrera importante para el acceso a servicios financieros en ALC, alrededor de un tercio de los adultos sin cuentas bancarias citan esta desconfianza como la razón principal³³. Esta falta de confianza se debe a experiencias negativas pasadas o falta de transparencia en el sistema.

Para superar la desconfianza, es fundamental establecer una comunicación constante y efectiva con los clientes, brindando información clara y transparente sobre los servicios y sus beneficios. Demostrar un buen rendimiento y cumplimiento de los compromisos financieros contribuye a generar confianza a lo largo del tiempo. La transparencia en las operaciones financieras, la disponibilidad para resolver quejas o dudas, y la posibilidad de que los clientes puedan seguir sus movimientos bancarios de manera sencilla son aspectos esenciales.

Además, la educación financiera desempeña un papel crucial al empoderar a los clientes para tomar decisiones informadas y comprender plenamente los servicios financieros a los que acceden, lo que a su vez fortalece la confianza en el sistema financiero. Es necesario tener en cuenta las necesidades y habilidades de la población diseñando productos ajustados a cada segmento, garantizando la protección de los usuarios lo cual toma mayor relevancia en el ámbito digital y trabajando para restaurar la confianza en el sistema financiero.



³³Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

- **Educación:** Según el *Global Findex*, los adultos con educación primaria o menos tienen un 14% menos de probabilidad de poseer una cuenta bancaria en comparación con aquellos con educación secundaria o superior³⁴. Estos adultos tienden a tener ingresos más bajos, lo que contribuye a esta brecha. La falta de educación financiera es otra barrera, ya que muchas personas carecen de conocimientos sobre conceptos financieros básicos, como el ahorro, el crédito responsable y la planificación para la jubilación.
- **Localización:** En muchas regiones de América Latina, la distancia a las sucursales bancarias representa una barrera importante para la inclusión financiera, especialmente en áreas rurales o de bajos ingresos. Esto desincentiva su uso, lo que lleva a la inactivación de productos financieros. Sin embargo, la digitalización y las tecnologías han brindado soluciones efectivas para superar esta barrera.

La digitalización y el avance de las tecnologías han brindado soluciones efectivas para mitigar esta barrera. En este proceso, los corresponsales bancarios desempeñan un papel crucial al facilitar el acceso y generar confianza, allanando el camino hacia la adopción de servicios financieros digitales, como la banca móvil y las aplicaciones financieras, han permitido realizar transacciones desde cualquier lugar, eliminando la necesidad de desplazarse a sucursales bancarias físicas.

Un ejemplo exitoso de esto es M-Pesa en Kenia, un servicio de transferencia de dinero a través de teléfonos móviles que ha revolucionado la inclusión financiera y ha impulsado el desarrollo económico, especialmente en áreas rurales.



- **Pobreza:** Los adultos con menores ingresos tienen menos probabilidades de tener cuentas bancarias, lo que crea una brecha financiera. “Entre el 60 % de los hogares adultos más adinerados, el 79 % tienen una cuenta, mientras que solo el 72% dentro del 40% de los hogares con menores ingresos poseen una, lo que representa una brecha salarial de 7 puntos porcentuales”³⁵.

Sin embargo, la digitalización y la tecnología han ayudado a reducir esta barrera. Las soluciones digitales, como aplicaciones móviles y plataformas en línea, ofrecen servicios financieros accesibles y asequibles, como cuentas de ahorro y transferencias de dinero, permitiendo a las personas de bajos ingresos mejorar su gestión financiera.

Esta brecha se ha reducido a la mitad desde 2011: En las economías en desarrollo, la brecha salarial es de 8 puntos porcentuales, un descenso contra los 20 puntos porcentuales en 2011. No obstante, persiste como un obstáculo para la inclusión financiera en la región, dejando rezagada a una parte importante de la población vulnerable.

^{34 & 35} Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

- **Costos:** Esta barrera afecta especialmente a comunidades de bajos ingresos, ya que está vinculada a una serie de costos asociados con la utilización de servicios financieros, lo cual puede hacer que resulte costoso o poco atractivo para las personas acceder a ellos.

Uno de los costos más evidentes es el de las comisiones. Muchas instituciones cobran tarifas por abrir y mantener cuentas bancarias, realizar transacciones o utilizar servicios en línea. Estas tarifas pueden acumularse con el tiempo y convertirse en una carga financiera significativa para las personas con recursos limitados.

La tecnología, como la banca móvil y las aplicaciones financieras, puede desempeñar un papel importante en la reducción de costos al permitir transacciones económicas y accesibles. Por ejemplo, PIX en Brasil que cuenta con atributos como gratuidad y fácil accesibilidad.

- **Acceso a internet:** ALC se enfrenta a desafíos considerables en términos de digitalización, destacando la necesidad de expandir la infraestructura y las redes digitales para permitir la interconexión entre empresas y consumidores en la realización de transacciones.

Esta barrera afecta principalmente a las poblaciones en áreas rurales o remotas, donde la infraestructura tecnológica es limitada, lo que dificulta el acceso a los servicios financieros digitales. Aunque ha habido avances en la conectividad a internet en ALC en los últimos años, aún persisten desafíos significativos. Aproximadamente 230 millones de personas en la región no tienen acceso a internet móvil, a pesar del notable crecimiento en los niveles de adopción.

Es cierto que los últimos años han mostrado un auténtico avance en la conectividad a internet en América Latina. “Entre 2014 y 2021, el número de ciudadanos de la región que acceden a internet móvil prácticamente se duplicó; sin embargo, y a pesar de este crecimiento espectacular, en la región todavía existen 230 millones de personas que no acceden a internet móvil”³⁶. A pesar de los esfuerzos de los gobiernos por ampliar la cobertura en sus territorios, en las condiciones actuales, el mercado en algunos países está cerca de haber alcanzado su límite de conectividad, lo que dificultaría continuar el progreso alcanzado en los últimos años.

- **Huella digital:** Las poblaciones vulnerables que carecen de conocimientos digitales a menudo enfrentan obstáculos para adoptar las soluciones digitales proporcionadas por las entidades financieras. Esto resulta en la ausencia de registros de datos generados al utilizar Internet, lo que dificulta la trazabilidad de las actividades de estas personas.

La información recopilada sobre dispositivos informáticos remotos, que se utiliza para identificar, singularizar y rastrear la actividad de los usuarios con el fin de crear perfiles y mejorar los servicios, se vuelve inaccesible para aquellos que no pueden participar plenamente en el entorno digital. Esto subraya la importancia de abordar la brecha digital y garantizar que las soluciones financieras digitales sean accesibles y beneficiosas para todos los segmentos de la población.

³⁶ Castells, P., Corvalan, L., & Rattel, F. (2023). Brechas de conectividad en América Latina: Una hoja de ruta para Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y Ecuador. En GSMA Latin America. URL: https://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2023/03/FINAL-Brechas-de-conectividad-en-America-Latina_-LONG-report-SPANISH-DIGITAL-30-03-2023.pdf



3.3 Factores que impulsan la inclusión financiera a través del uso de la tecnología y lo digital

El ecosistema financiero se encuentra en un profundo proceso de transformación potenciado por la aparición y adopción de nuevas tecnologías, el incremento de la conectividad y la actuación por parte de los entes reguladores al disponer normativas y estrategias que no solo favorezcan la innovación y competencia, sino también la inclusión financiera. Esto ha permitido una transformación en la forma de abordar a los clientes y de servir a segmentos que anteriormente no eran atractivos para las entidades financieras.

3.3.1 Tendencias

El sector financiero está inmerso en un profundo proceso de transformación, impulsado por la irrupción y adopción de nuevas tecnologías, el aumento de la conectividad y las intervenciones de los organismos reguladores que establecen normativas y estrategias no solo para fomentar la innovación y la competencia, sino también para promover la inclusión financiera. Este cambio ha propiciado una transformación y nuevas tendencias en la manera de abordar a los clientes y de atender a segmentos que previamente no eran considerados atractivos para las entidades financieras.

Figura 14: Tendencias del ecosistema en inclusión financiera





En los últimos años, la Transformación Digital ha generado una evolución en los servicios financieros motivando a las entidades tradicionales al cambio, al apalancar su evolución en diferentes tecnologías y capacidades del ecosistema. Las siguientes tendencias son aquellas que tienen mayor potencial para transformar el sector.

Sociedad Digital

En la sociedad actual, la digitalización es una parte integral de nuestras vidas, ya que el consumo en el mundo digital ha experimentado un crecimiento exponencial en todos los ámbitos sociales. Este cambio ha generado dos importantes consecuencias.

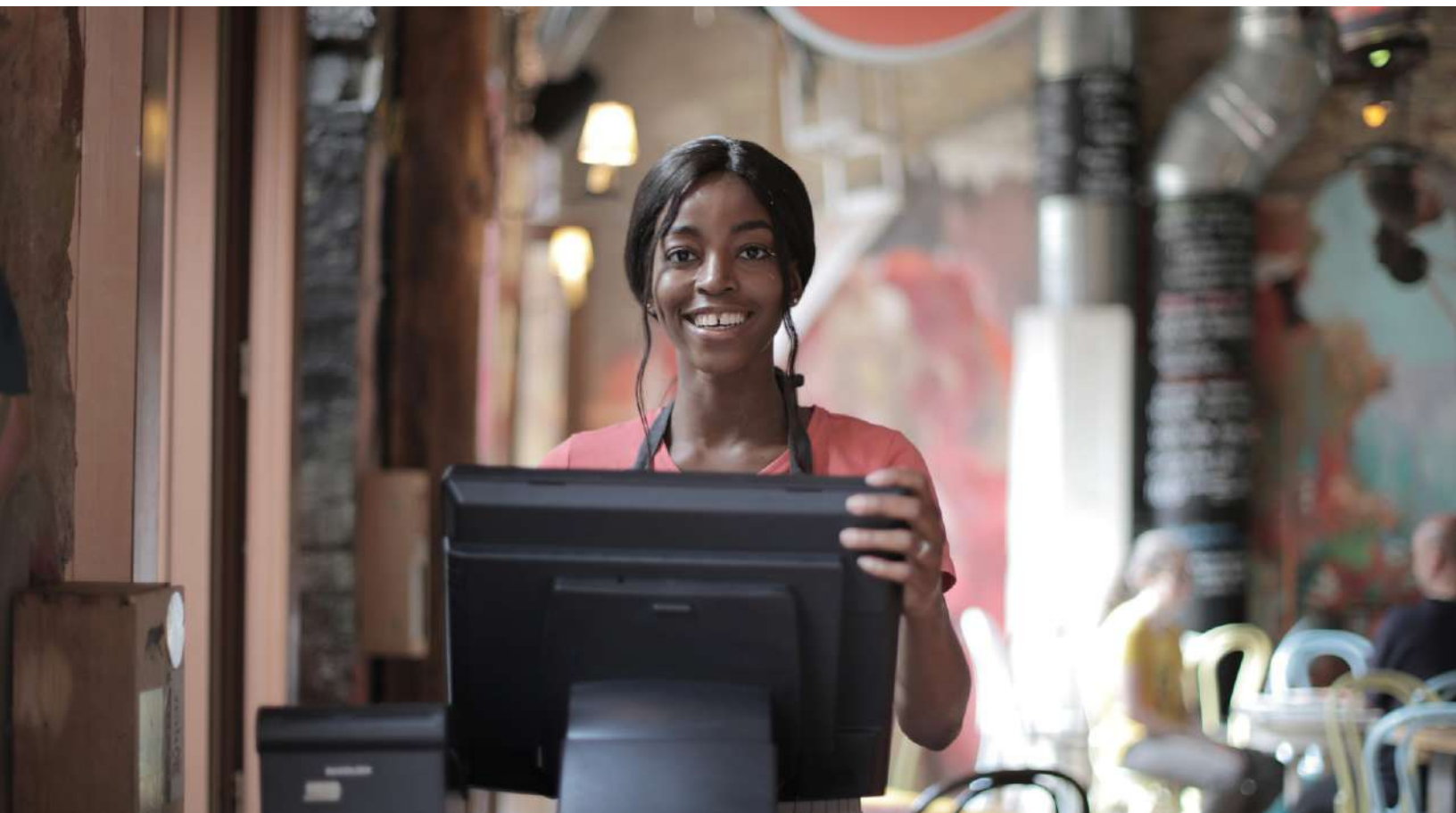
En primer lugar, la transaccionalidad se ha vuelto inevitablemente digital, teniendo un fuerte impacto en el volumen de transacciones en efectivo, que ha disminuido del 58% en 2018 al 31% en 2022³⁷. Desde compras en línea hasta pagos a través de aplicaciones móviles, cada vez más transacciones se realizan de manera digital debido a la comodidad, la inmediatez y la seguridad que ofrece este entorno.

En segundo lugar, este aumento en el consumo digital ha llevado a que los clientes esperen interacciones digitales con los servicios financieros. Ahora, los clientes demandan la conveniencia de realizar transacciones, consultas y gestiones desde sus dispositivos móviles o computadoras. La digitalización de los servicios financieros se ha convertido en una necesidad para satisfacer estas demandas y proporcionar una experiencia sin fricciones y mayor accesibilidad a los servicios financieros.

La digitalización de la economía ha revolucionado las finanzas al reducir la dependencia de las sucursales físicas y disminuir los costos para los clientes, lo que ha permitido que más personas accedan a servicios financieros de manera conveniente y segura a través de dispositivos móviles.

El dinero móvil y los pagos digitales están transformando la forma en que realizamos transacciones financieras.

³⁷FIS, Worldpay. (2021). GPR 2023 : THE GLOBAL PAYMENTS REPORT (8th edition). https://www.fisglobal.com/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments-report/FIS_TheGlobalPaymentsReport2023_May_2023.pdf?mkt_tok=OTc1LUJDVSO3MDcAAAAGPVXluqstqN3yUx8ikXt0xKnkPb8j81ifQF_MI-KehGf0iBOfUyM7oxVgUB25pPKGIUdhytNrLLbkqjls2iv6b27ZGdigxxpOHD6pOsXAIBuH3_w



Esta tecnología de dinero móvil ha ampliado significativamente la inclusión financiera al brindar acceso a servicios financieros a personas que antes estaban excluidas del sistema convencional.

Según el GSMA “En la actualidad, existen 1600 millones de cuentas de dinero móvil registradas, una cifra verdaderamente extraordinaria”³⁸. Esta tendencia ha cobrado aún más relevancia y ha experimentado un crecimiento significativo desde el inicio de la pandemia del COVID-19, proporcionando a millones de personas en países de ingresos bajos y medios un acceso fácil a servicios financieros digitales y especialmente en regiones donde las sucursales bancarias son escasas o inexistentes.

Los pagos digitales ofrecen una reducción de los costos asociados con las transacciones financieras ya que suelen ser más económicos en comparación con los métodos de pago tradicionales. Según el GSMA “el hábito de utilizar pagos digitales, impuesto por la pandemia, sigue vigente y redundó en un crecimiento de las actividades de dinero móvil que superó la cantidad de nuevos registros en muchos países.”³⁹

Además, las soluciones de pagos digitales pueden

ofrecer servicios de valor agregado, como la capacidad de realizar pagos recurrentes, el pago de servicios públicos o la integración con servicios financieros adicionales, lo que amplía las opciones disponibles para los usuarios. Tras el impacto del COVID-19 y la digitalización de las poblaciones marginadas “La proporción de adultos que realizan o reciben pagos digitales en las economías en desarrollo creció del 35% en 2014 al 57% en 2021”⁴⁰.

Globalización de la economía

La globalización de la economía ha sido un fenómeno que ha transformado la forma en que interactuamos y realizamos negocios a nivel mundial. A medida que los avances tecnológicos y las comunicaciones han mejorado, las barreras geográficas y comerciales se han ido desvaneciendo, permitiendo un mayor flujo de bienes, servicios, capitales y personas entre países. Esta interconexión global ha creado una red económica interdependiente, en la que las acciones económicas en un lugar del mundo pueden tener impacto directo en otros. La globalización ha impulsado el crecimiento económico, la competencia internacional, la diversificación de las fuentes de ingresos y la transferencia de conocimientos y tecnologías.

³⁸ & ³⁹Raithatha, R., Awanis, A., Lowe, C., Holliday, D., Storchi, G. The state of the industry report on mobile money 2023. 11th edition. GSMA. <https://www.gsma.com/sotir/#download>

⁴⁰Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

En primer lugar, el impacto de la globalización se manifiesta en la posibilidad actual de consumir productos de cualquier rincón del mundo y efectuar los pagos mediante soluciones digitales. Esta tendencia no solo amplía las opciones de consumo, sino que también tiene un efecto significativo en la inclusión financiera. Cada vez más personas, al vender sus productos en línea, optan por recibir pagos en forma digital, lo que impulsa la disminución del uso del efectivo. Este cambio refleja la creciente importancia de la tecnología en la economía global y su capacidad para mejorar la accesibilidad y eficiencia de los servicios financieros.

En segundo lugar, en ALC, los flujos migratorios actuales han generado una tendencia significativa: el envío de remesas. La región ha experimentado un crecimiento constante en los flujos migratorios, con un número creciente de personas que buscan oportunidades económicas y una mejor calidad de vida en otros países. Estos migrantes envían remesas a sus familias en sus países de origen, lo que se traduce en un flujo de capital que impacta positivamente en la economía de los países receptores.

Este flujo de dinero impulsa la inclusión financiera al estimular la creación y adopción de servicios financieros accesibles y adecuados. A medida que los trabajadores migrantes envían y reciben remesas, se abren oportunidades para la ampliación de servicios financieros

como cuentas de ahorro, transferencias electrónicas, seguros y microcréditos en las comunidades receptoras. Estos servicios no solo facilitan la gestión y utilización de las remesas, sino que fomentan la participación en el sistema financiero formal y promueven el ahorro y la inversión a largo plazo.

Por último, es importante destacar, que la tecnología está desempeñando un papel fundamental en la evolución de las remesas y su impacto en la inclusión financiera. Las soluciones *fintech*, como las aplicaciones móviles y las plataformas en línea, simplifican y agilizan el proceso de envío y recepción de remesas, reduciendo los costos y mejorando la transparencia en las transacciones. Según el Banco Mundial, el costo promedio global de enviar USD 200 a través de dinero móvil es del 3,73 por ciento, casi la mitad del promedio global⁴¹. Estas innovaciones tecnológicas permiten a las personas acceder a servicios de remesas de forma más fácil, rápida y segura, incluso en áreas remotas o con poca infraestructura financiera.

Entidades enfocadas en datos

Ser una entidad enfocada en los datos ha adquirido un papel fundamental en el mundo de la inclusión financiera. Cada vez más empresas y organizaciones están reconociendo el valor y el poder de los datos para tomar decisiones informadas y estratégicas. En el contexto de la inclusión financiera, el enfoque en los datos permite identificar y comprender mejor las necesidades y comportamientos financieros de las poblaciones desatendidas y subrepresentadas.

Podemos distinguir tres grandes impactos: La recopilación y el análisis de datos financieros precisos y relevantes pueden revelar patrones, tendencias y brechas existentes en la oferta de servicios financieros a comunidades marginadas. Esta información es crucial para desarrollar productos y servicios financieros inclusivos que aborden de manera efectiva las necesidades de estas poblaciones, con el fin de mejorar la accesibilidad, la asequibilidad y la relevancia de sus productos para segmentos de la población históricamente excluidos.

En el uso de datos en la evaluación y la toma de decisiones sobre el riesgo crediticio. Mediante el análisis de datos financieros y no financieros, como el historial crediticio, los flujos de efectivo y las transacciones, las instituciones pueden evaluar de manera más precisa la solvencia y la capacidad de pago de los clientes potenciales, incluso cuando no tienen un historial crediticio convencional.



⁴¹Raithatha, R., Awanis, A., Lowe, C., Holliday, D., Storchi, G. The state of the industry report on mobile money 2023. 11th edition. GSMA. <https://www.gsma.com/sotir/#download>

Hoy, las organizaciones pueden aprovechar la información recopilada de sus clientes para identificar patrones, preferencias y comportamientos. Esto les brinda la capacidad de convertirlos en poderosos recomendadores de nuevos clientes potenciales, estableciendo una red de conexiones que amplía exponencialmente su alcance y potencia su crecimiento. La hiperconexión en la era digital ha dado lugar a una dinámica empresarial transformadora, permitiendo a las empresas crear redes de redes a través de sus propios clientes. Anteriormente, esta hazaña era inimaginable debido a la complejidad y el alto costo de analizar datos de manera análoga.

Era del XaaS

La tendencia de *"everything as a service"* se refiere a la transformación en la prestación de servicios financieros, donde la infraestructura y capacidades necesarias ya no requieren grandes inversiones de capital (CAPEX), sino que pueden ser adquiridas como servicios puntuales (OPEX) a través de entidades financieras y tecnológicas especializadas. La digitalización ha facilitado la interconexión entre sistemas, lo que permite a las entidades consumir servicios o capacidades proporcionadas por otras entidades que ya han invertido en ellos.

En el caso del sector financiero en esta tendencia toma relevancia el concepto de *"Banking as a Service"* (BaaS), que se refiere a la capacidad de las instituciones financieras de ofrecer sus servicios y capacidades como componentes modulares a otras empresas, a través de interfaces de programación de aplicaciones (APIs).

Esto implica que una entidad financiera puede desagregar sus servicios, como pagos, préstamos o gestión de cuentas, y ofrecerlos a terceros para que los integren en sus propias aplicaciones o soluciones. BaaS permite una mayor agilidad y colaboración en el ecosistema financiero al facilitar la creación de productos y servicios personalizados y la expansión de la oferta financiera más allá de las fronteras tradicionales.

Esta evolución ha reducido los costos marginales de operación, lo que implica que el punto de equilibrio para ofrecer servicios financieros se ha vuelto más accesible. Las entidades financieras pueden aprovechar las infraestructuras y habilitadores tecnológicos de otros proveedores para ofrecer una amplia gama de servicios sin la necesidad de desarrollarlos internamente desde cero o de asumir fuertes inversiones de compra iniciales.

Este enfoque tiene un impacto particularmente positivo en la inclusión financiera, ya que permite a las instituciones financieras llegar a un mayor número de personas, independientemente de su ubicación geográfica o recursos tecnológicos. Además, facilita la adopción de los servicios financieros por parte de los usuarios finales, ya que se pierde el miedo a las entidades financieras al ser los productos "otorgados" por otras entidades en las que confían.



Adicionalmente, se evidencia que los reguladores han reconocido la importancia y fortaleza de esta tendencia y han comenzado a implementar regulaciones que permiten a las entidades financieras comercializar sus infraestructuras. Un ejemplo de ello es la normativa en Colombia, donde se han establecido marcos regulatorios que fomentan la colaboración y la prestación de servicios financieros a través de la infraestructura de otras entidades.

Una de las iniciativas que empieza a tomar relevancia en la región principalmente en Brasil, Colombia y México, como resultado de esta apertura de regulaciones innovadoras y esta tendencia de *everything as a service* es *Open Banking*. Esta iniciativa busca abrir el acceso a los datos y servicios financieros a través de interfaces de programación de aplicaciones (APIs). En un entorno de *Open Banking*, los consumidores tienen la opción de compartir sus datos financieros con terceros, como *fintechs* o aplicaciones de gestión financiera, de manera segura y controlada.

Esto permite una mayor competencia y fomenta la innovación en la industria financiera, ya que las empresas pueden crear nuevos productos y servicios basados en datos bancarios. Además, los consumidores pueden beneficiarse de una mayor personalización y conveniencia en la gestión de sus finanzas. *Open Banking* ha ganado impulso en todo el mundo como una respuesta a la creciente digitalización de los servicios financieros y la demanda de mayor transparencia y elección por parte de los consumidores.

Nuevos actores, nuevas reglas

En el actual ecosistema financiero, se observa la aparición de nuevos jugadores que están transformando el panorama de los servicios financieros. Estos actores incluyen a las *fintech*, *startups*, soluciones extranjeras que llegan al país de una manera ágil por las nuevas regulaciones y otras empresas que, aunque no son entidades financieras tradicionales, cuentan con la capacidad y contexto para ofrecer servicios financieros innovadores.

Tanto las *fintech* como las instituciones financieras tradicionales se encuentran inmersas en una carrera por ofrecer soluciones digitales tanto para los clientes como para los procesos internos de las entidades. Esta competencia ha generado un ambiente altamente dinámico y ha impulsado la transformación y mejora continua del sector financiero en beneficio de los usuarios.



La llegada de estos nuevos jugadores ha sido posible gracias al rápido avance tecnológico, que ha permitido la creación de soluciones innovadoras y accesibles para ofrecer servicios financieros adaptados a las necesidades de las poblaciones desatendidas. Por ejemplo, las plataformas de *crowdfunding* y préstamos peer-to-peer están permitiendo a las personas acceder a financiamiento sin depender de instituciones financieras tradicionales.

El dinamismo y la competencia en el mercado financiero ha llevado a una mejora en la calidad de los servicios y a una mayor eficiencia en los procesos. Los nuevos jugadores buscan ofrecer propuestas de valor diferenciadas y adaptadas a las necesidades de los clientes, lo que ha generado una presión positiva en las instituciones financieras establecidas para innovar y mejorar sus ofertas.



Este entorno competitivo ha llevado a una madurez del mercado, donde los precios de los servicios financieros se ajustan para ofrecer una mayor transparencia y beneficio al consumidor. La competencia fomenta la búsqueda de eficiencias y la optimización de costos, lo que se traduce en un ahorro para los usuarios.

Cooperación competitiva

Como resultado del nuevo dinamismo del ecosistema, la competencia cooperativa representa una nueva forma de colaboración en el mundo empresarial. Distintas entidades, incluso competidoras directas, se unen para crear sinergias y potenciar sus capacidades. Esta modalidad de colaboración, conocida como "*coopetición*", se ha vuelto cada vez más relevante en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico. En estos ecosistemas, las entidades financieras y las *fintech* o empresas disruptivas pueden combinar sus fortalezas y conocimientos para crear soluciones innovadoras y generar mayor valor para sus clientes. A través de la competencia cooperativa, se pueden compartir recursos, tecnología y conocimientos, lo que permite acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como mejorar la eficiencia operativa.

Se observa que los reguladores, bajo esta nueva perspectiva, están prestando mayor atención a la creación de regulaciones que fomenten la innovación y la colaboración, como los *sandbox* regulatorios, regulaciones relacionadas con el *Open Banking* y la gestión de datos, entre otras. Estas acciones son fundamentales para promover ecosistemas colaborativos e innovadores que beneficien tanto a los proveedores de servicios como a los usuarios finales, al mismo tiempo que fortalecen el sistema financiero y estimulan el crecimiento económico en la región.

Los gobiernos y los reguladores, liderados por países como Brasil, Colombia y México, están adoptando un enfoque progresivo al establecer marcos normativos que fomentan la competencia colaborativa y permiten la entrada de nuevos actores y tecnologías disruptivas. Estas regulaciones promueven la inclusión financiera al no solo crear un ambiente de innovación, sino también al facilitar el acceso a servicios financieros para segmentos vulnerables.

El impacto de esta tendencia colaborativa para la inclusión financiera es evidente. Los actores del ecosistema pueden ampliar su alcance y llegar a segmentos de la población a los que antes era difícil acceder debido a su dispersión. La creación de redes de conocimiento, tecnología y recursos genera sinergias significativas y potencia la capilaridad de servicios financieros, haciéndolos más accesibles, eficientes y personalizados.

3.3.2 Habilitadores de la inclusión financiera a través de la digitalización

Las tendencias en el mercado y la revolución de la digitalización han habilitado diversas opciones para ampliar la cobertura de servicios a usuarios y comunidades marginadas. Sin embargo, es importante destacar que para avanzar hacia la inclusión financiera se han identificado cinco principales ámbitos de acción agrupados en tres niveles desde una perspectiva centrada en el cliente.

En el primer nivel de los habilitadores se identifican aquellos relacionados con la educación financiera y la educación digital, que brindan las herramientas y habilidades necesarias para tomar decisiones informadas y utilizar herramientas tecnológicas que le permitan el acceso a las personas. En el segundo nivel se encuentra el acceso a dispositivos móviles y la conectividad a internet. Estos habilitadores tecnológicos son esenciales para permitir a las personas acceder a los servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento. En el último nivel se encuentran las estrategias gubernamentales que impulsan la inclusión financiera. Los gobiernos desempeñan un papel crucial al establecer regulaciones y políticas que promueven la igualdad de acceso y oportunidades en

el sistema financiero. Estos niveles hacen parte de un círculo virtuoso ya que responden al contexto y evolución del mercado.

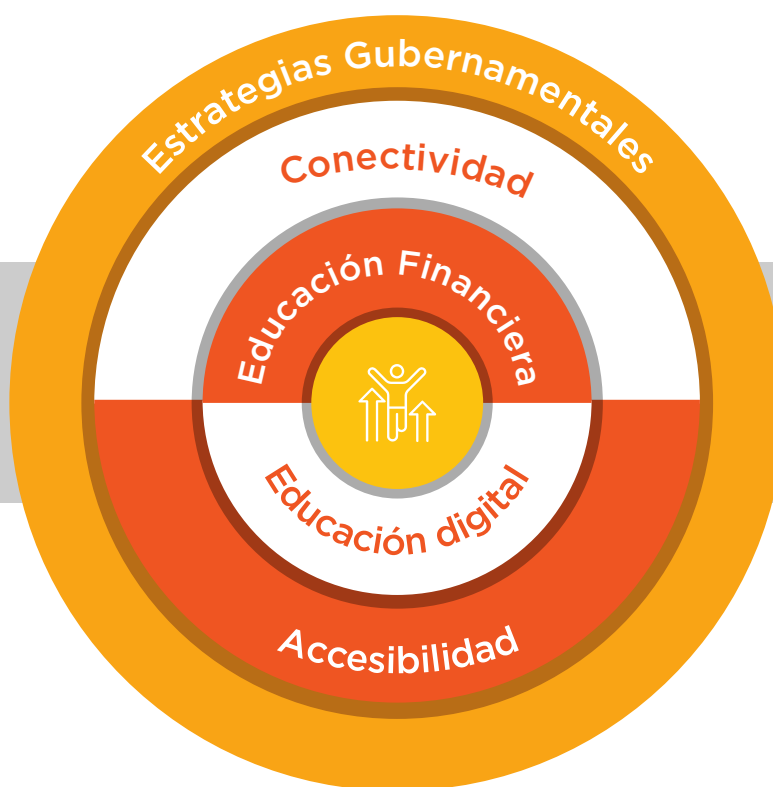
Educación financiera y educación digital

La educación financiera y digital son fundamentales para la inclusión, ya que empoderan a las personas con conocimientos y habilidades. La educación financiera, por un lado, ofrece la comprensión de conceptos básicos y promueve la toma de decisiones informadas, lo que facilita el acceso a servicios y el desarrollo de una gestión financiera efectiva. También fomenta el ahorro y desafía percepciones negativas sobre instituciones financieras, enseñando a utilizar el crédito de manera responsable.

Esto les permite tener un mayor control sobre sus finanzas y tomar decisiones que los acerquen a sus objetivos. “Se observa que tres de cada cinco personas, en promedio en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú; no tienen una meta financiera. Entre quienes sí la tienen, la adquisición de la vivienda propia es la meta más importante. Para lograr las metas financieras establecidas, el recorte de gastos es la principal acción realizada por la población encuestada (73% en promedio).”⁴²

⁴²Mejía, D. (2021). ¿Cómo están la inclusión y educación financiera en América Latina? En Visiones - CAF. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2021/05/como-estan-la-inclusion-y-educacion-financiera-en-america-latina/>

Figura 15: Habilitadores de inclusión financiera a través de la digitalización





Por otro lado, la educación digital es crucial en el entorno actual, permitiendo a las personas utilizar tecnologías digitales de manera segura y eficiente. Esto es esencial dado el creciente uso de servicios financieros en línea. La educación digital proporciona habilidades para utilizar dispositivos móviles y aplicaciones, y promueve la seguridad en línea. Al comprender y aplicar medidas de seguridad digital, las personas pueden utilizar los servicios financieros en línea con confianza y minimizar los riesgos asociados. Esto fomenta una mayor participación en el entorno digital y promueve la inclusión financiera al garantizar que las personas se sientan seguras y protegidas al realizar transacciones y gestionar sus finanzas en línea.

Ambas dimensiones son esenciales para empoderar a las personas, eliminar barreras para el acceso a servicios y mejorar la eficiencia de la prestación de servicios financieros al reducir procesos manuales y promover la automatización. La digitalización, junto con programas de alfabetización financiera y digital, está desempeñando un papel clave en cerrar la brecha de habilidades y promover la inclusión financiera.

Conectividad y accesibilidad

La revolución y aceleración de la digitalización durante la pandemia permitió aumentos en la accesibilidad de servicios y transformó los comportamientos de compras y pagos de las personas utilizando medios digitales y móviles. Los dispositivos móviles, como los teléfonos inteligentes, proporcionan una plataforma conveniente para realizar transacciones financieras, incluso para aquellos que no tienen acceso a servicios tradicionales. Al mismo tiempo, la conectividad a internet garantiza que las personas puedan acceder a plataformas y aplicaciones en línea, realizar transferencias y acceder a información financiera crucial de manera rápida y segura.

La creciente disponibilidad y acceso a internet ha facilitado la adopción de aplicaciones y plataformas de pago que permiten realizar transacciones de manera rápida, segura y conveniente. El dinero móvil es un sistema de transacciones financieras que permite a los usuarios realizar pagos, transferencias de dinero y otras operaciones utilizando dispositivos como teléfonos inteligentes o incluso teléfonos básicos.⁴⁵ Gracias a la conectividad a internet, cada vez más personas tienen la posibilidad de realizar pagos a través de sus dispositivos móviles, eliminando la necesidad de contar con dinero en efectivo.

La conectividad en América Latina ha mejorado en los últimos años, lo que ha facilitado el acceso a servicios financieros digitales. Se ha observado un crecimiento en el acceso a redes móviles 3G y 4G. Frente a los 200 millones de usuarios registrados en 2010, en 2021 eran ya 498 millones los habitantes de la región con acceso a la red.

⁴⁵Raithatha, R., Awanis, A., Lowe, C., Holliday, D., Storchi, G. The state of the industry report on mobile money 2023. 11th edition. GSMA. <https://www.gsma.com/sotir/#download>



En cuanto a la expansión del internet móvil específicamente, cerca de un 57% de la población latinoamericana tiene al menos un servicio activo y un 40% dispone de cobertura, pero no la utiliza. De hecho, 5G también ha avanzado a grandes pasos. Se espera que en los próximos años alcance al 15% de los accesos a redes móviles.⁴⁴

En todo el mundo, los servicios de dinero móvil crecen rápidamente. La industria tardó 17 años en alcanzar los primeros 800 millones clientes, pero solo necesitó 5 años para llegar a los siguientes 800 millones. De estos últimos, 400 millones de cuentas se añadieron durante la pandemia. Hoy hay 57 millones de cuentas de dinero móvil en América Latina y el Caribe.⁴⁵

El dinero móvil también contribuye a cerrar las brechas. Cuando las mujeres, u otros grupos mal atendidos, tienen acceso a teléfonos y dinero móviles, pueden aumentar su independencia económica y reforzar su papel como responsables de la toma de decisiones financieras. Está claro que el dinero móvil está impulsando la inclusión financiera en todo el mundo. A medida que sigue creciendo, ofrece una gran oportunidad de llegar a los 175 millones de latino-americanos que aún no tienen acceso a los servicios financieros.⁴⁶

Regulación y estrategias gubernamentales

Los gobiernos han desarrollado marcos regulatorios que fomentan la inclusión financiera y promueven la participación de instituciones financieras en el sector. Esto puede incluir el pago de subsidios y beneficios sociales a través de cuentas móviles, la promoción de servicios financieros asequibles y la implementación de programas de inclusión financiera. Estas acciones gubernamentales buscan eliminar las barreras que impiden a las personas acceder a estos servicios y promueven un entorno propicio para el desarrollo de soluciones innovadoras que benefician a la sociedad.

Para que las políticas de inclusión en la industria sean efectivas, el Estado tiene que aumentar el nivel de capacidades económicas de los consumidores e incentivar una oferta de servicios financieros apropiados y asequibles para los diferentes grupos de la población, así como proveer una regulación que garantice la protección de los consumidores en este ámbito.

⁴⁴https://es.statista.com/temas/9257/el-uso-de-internet-en-america-latina/?kw=&crmtag=adwords&gclid=CjwKCAjw1YckBhAOEiwA5aN4AVcUaVmDi8su0H-v94i389NYviCI3-MAR4Vb-UhvUWcasiHWurE9mBoCR0oQAvD_BwE#topicOverview

⁴⁵ & ⁴⁶ Raithatha, R., Awanis, A., Lowe, C., Holliday, D., Storchi, G. The state of the industry report on mobile money 2023. 11th edition. GSMA. <https://www.gsma.com/sotir/#download>

A pesar de los primeros esfuerzos realizados en Perú con BIM, centrados en ayudar a los peruanos excluidos del sistema financiero, y en México con la creación de CODI, el caso más exitoso y relevante en la actualidad es el de PIX. Esta plataforma, desarrollada por el Banco Central de Brasil en el 2020, permite a los usuarios realizar transferencias y pagos electrónicos de forma rápida, segura y gratuita en cualquier momento del día. Ha tenido gran éxito por la obligatoriedad dada por el regulador, siendo un sistema interoperable con todos los bancos y entidades de Brasil. PIX tenía como objetivo facilitar la digitalización y desarrollar una infraestructura de pagos común para el país. “Sin embargo, el mayor éxito de la aplicación fue la incorporación de un número significativo de personas infrabancarizadas y no bancarizadas durante la pandemia. Entre noviembre de 2020 y marzo de 2022, más de 40 millones de personas pudieron realizar su primera transferencia bancaria a través de PIX.”⁴⁷

Otro tipo de esfuerzo y estrategia gubernamental que ha permitido habilitar la bancarización e inclusión financiera son los pagos de beneficios a través de transferencias bancarias a las poblaciones históricamente excluidas del sistema financiero. Colombia ha alcanzado un 60% de bancarización de la población adulta gracias a la aceleración de la digitalización resultado del COVID-19 y a la necesidad de hacer los pagos de subsidios económicos a las poblaciones más vulnerables a través de diferentes plataformas diseñadas por *fintechs* como MOVii,

Daviplata, Bancolombia a la Mano, Nequi, Punto Red y Tpaga, que ha permitido a más de 2,6 millones de ciudadanos acceder a los pagos del programa Ingreso Solidario. “Estas plataformas, más allá de la recepción de los subsidios, permiten a los beneficiarios tener una cuenta abierta con múltiples opciones de uso más allá del efectivo, promoviendo incluso la educación financiera.”⁴⁸

Otro ejemplo de la estrategia de bancarización a través del pago de subsidios por parte de los gobiernos, es el caso de Paraguay, donde el gobierno realizó el pago del subsidio de Pytyvõ para beneficiar a más de 1,3 millones de personas a través de la plataforma digital Zimple, una billetera móvil que permite realizar transacciones con dinero electrónico desde los teléfonos móviles o páginas web, como envíos de dinero a otros usuarios, retiro en los cajeros automáticos, compras por internet en comercios y pagos de servicios públicos y privados.⁴⁹ Este tipo de estrategias no solo han tenido un gran impacto en la penetración y alcance de la inclusión financiera sino que también ha sido beneficioso para los gobierno ya que gracias a la digitalización de los pagos públicos se han podido reducir los costes administrativos y las fugas de dinero (pagos que no llegan a los beneficiarios previstos).⁵⁰

Por otro lado, hemos visto otro tipo de estrategias gubernamentales en respuesta al crecimiento acelerado de las *fintech* e innovaciones en el sector financiero. América Latina ha experimentado una evolución significativa en sus regulaciones, lo que ha dado lugar a la implementación de los denominados “*Sandbox* regulatorios”. Estos *sandbox* son entornos controlados en los que las empresas *fintech* pueden probar y desarrollar sus productos y servicios de manera ágil, al tiempo que se asegura la protección de los consumidores y la estabilidad del sistema financiero.

“En los países de América Latina con ecosistemas *fintech* más desarrollados, como Brasil, Chile, Colombia y México, se viene observando cómo los sectores público y privado están estableciendo espacios de diálogo que pretenden impulsar políticas públicas que fomenten e incentiven la innovación y avancen hacia un marco regulatorio adecuado a servicios y productos novedosos.”⁵¹



⁴⁷BID INVEST: Los pagos digitales como forma de impulsar la inclusión financiera: <https://idbinvest.org/es/blog/instituciones-financieras/los-pagos-digitales-como-forma-de-impulsar-la-inclusion-financiera>

^{48 & 49} Políticas de inclusión financiera y las nuevas tecnologías en América Latina, <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1755/Pol%c3%adticas%20de%20inclusi%c3%b3n%20financiera%20y%20las%20nuevas%20tecnolog%c3%adas%20en%20Am%c3%a9rica%20Latina.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

⁵⁰ Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

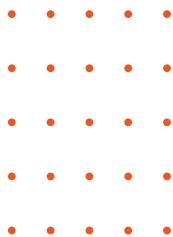
⁵¹ BID, Sandbox Regulatorio en América Latina y el Caribe para el ecosistema FinTech y el sistema financiero, 2018

Esta evolución regulatoria refleja la importancia de fomentar la innovación en el sector financiero y ampliar la inclusión financiera, al proporcionar un marco legal más flexible y adaptado a las necesidades de las nuevas tecnologías y modelos de negocio emergentes. Los *sandbox* regulatorios han facilitado el acceso de las *fintech* al mercado, promoviendo la competencia y generando una mayor diversidad de servicios financieros accesibles para segmentos de la población previamente excluidos con la creación y diseño de productos ajustados a las necesidades, lo que contribuye de manera significativa a la inclusión financiera en la región latinoamericana.

Adicionalmente, se ha observado una evolución en las regulaciones bancarias hacia la implementación del *Open Banking*, una iniciativa que busca aprovechar los beneficios de la banca abierta y la innovación tecnológica para promover la inclusión y la competencia. El *Open Banking* permite el intercambio seguro y controlado de datos entre diferentes instituciones financieras, brindando a los usuarios la posibilidad de acceder a una amplia gama de servicios financieros y a productos personalizados.

México con la Ley *Fintech* del 2018 fue el primer país en la región en establecer los requisitos y normativas para que 2300 entidades puedan compartir datos. Brasil se sumó a este avance regulatorio y a través de PIX impulsó estas estrategias gubernamentales hacia la innovación. Finalmente, Colombia en 2022 publicó la regulación que promueve la innovación a través de modelos de banca abierta.

Esta evolución regulatoria busca romper las barreras tradicionales en el acceso a servicios financieros, promoviendo la competencia y fomentando la participación de nuevas empresas *fintech* en el ecosistema. Al proporcionar a los usuarios un mayor control sobre sus datos financieros y facilitar la interoperabilidad entre distintos proveedores de servicios, el *Open Banking* impulsa la creación de soluciones innovadoras y asequibles que benefician a aquellos segmentos de la población históricamente excluida del sistema financiero tradicional. De esta manera, la evolución de las regulaciones en América Latina hacia el *Open Banking* tiene como objetivo principal impactar positivamente en la inclusión financiera, fomentando la democratización del acceso a servicios financieros y promoviendo una mayor integración y participación de los ciudadanos en la economía digital.



3.4 Estructura de la cadena de valor

La cadena de valor de las entidades financieras abarca varias etapas: Comienza con el conocimiento del cliente, donde se recopila información para comprender sus necesidades y preferencias. Luego, se pasa al diseño de productos, donde se crean soluciones financieras adaptadas a esas necesidades. El proceso continúa con el onboarding, que implica la incorporación de nuevos clientes y la recopilación de información relevante.

Posteriormente, se enfoca en la captación y colocación de productos financieros. Finalmente, la transaccionalidad, el soporte y la atención al cliente son fundamentales para mantener y fortalecer las relaciones, brindando servicios eficientes y una experiencia satisfactoria. Estas etapas conforman la cadena de valor que permite a las entidades financieras satisfacer las demandas de sus clientes y garantizar una operación efectiva. (Detalle ampliado en sección Anexos).

En la medida en que la digitalización ha penetrado todos los aspectos de nuestras vidas, su impacto en la industria financiera ha sido fundamental. Esta transformación ha llevado a una evolución significativa en la cadena de valor de la banca, redefiniendo por completo la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes y ofrecen sus servicios.

En la era analógica, la cadena de valor del sector financiero se centraba en una visión principalmente transaccional, donde el préstamo y el uso del dinero físico eran el epicentro de las operaciones. La interacción con los clientes se limitaba a una experiencia 100% presencial y física en las sucursales bancarias, y los clientes priorizaban sobre todo los bajos costos de comisión o transaccionales. Con el paso del tiempo, esta cadena de valor ha evolucionado de manera significativa. La perspectiva transaccional inicial se ha ampliado para incluir nuevos productos financieros y aspectos relacionados con la experiencia digital. Esta evolución se ha visto reflejada en la fortaleza de la operación bancaria, que ha comenzado a abrazar a la digitalización y los canales en línea como pilares centrales de la propuesta de valor, entendiendo que el cliente ya no solo busca un producto financiero, sino un servicio digital financiero.



El reto de la digitalización y de la automatización de las operaciones ha derivado en que todas las capacidades de los bancos, desde la estructura interna hasta sus verticales de operación, sean cada vez más innovadoras y ágiles. Adicionalmente, ha resultado en un cambio profundo en el foco de atención hacia los clientes. Gracias a las capacidades habilitadas por la tecnología, los servicios financieros han podido dirigirse de manera efectiva a nuevos segmentos vulnerables, derribando barreras que antes parecían insuperables. Esta evolución no solo ha transformado la oferta de servicios, sino la percepción misma de quiénes pueden acceder a ellos, democratizando el acceso a oportunidades financieras antes restringidas.

3.4.1 Presiones constantes en la cadena de valor

Las cadenas de valor en el sector financiero están experimentando una serie de tensiones sin precedentes debido a la constante evolución y Transformación Digital. Estas se originan en múltiples fuentes, desde las cambiantes expectativas de los clientes, hasta la creciente competencia en el mercado y las demandas regulatorias cada vez más estrictas. Esta dinámica ha obligado a las instituciones financieras a reevaluar y rediseñar sus cadenas de valor para adaptarse a un entorno empresarial altamente competitivo y digitalizado. En este contexto, exploraremos las principales tensiones que afectan a estas

cadenas de valor y cómo las organizaciones financieras están respondiendo para mantenerse relevantes y eficientes en este nuevo paradigma.

La demanda por parte de los clientes de experiencias rápidas, personalizadas y disponibles las 24 horas del día ejerce una presión significativa sobre las entidades, ya que se requieren mayores eficiencias operativas y una continua innovación para satisfacer estas expectativas. En la actualidad, las entidades financieras a menudo generan lo que podría llamarse una "ilusión digital". Prometen procesos de incorporación digital suaves y sin problemas, pero en la práctica, el proceso real puede incluir demoras en la entrega de tarjetas físicas, la necesidad de cerrar ciertos trámites en oficinas físicas, y otros obstáculos que contradicen la apariencia de una experiencia puramente digital. Esto crea una brecha entre las expectativas del cliente y la realidad operativa de la institución.

En esencia, se trata de una tensión importante en la industria, ya que en algunos casos los clientes que han entrado a la onda de la digitalización o los nativos digitales exigen una experiencia verdaderamente digital y eficiente, y las instituciones deben trabajar para cerrar la brecha entre la percepción y la realidad en sus ofertas digitales. Esta tensión dada por la propia ola de la industria hacia la digitalización, presiona a las entidades a transformar sus procesos "front to back" y aquellas que no puedan ofrecer experiencias rápidas y personalizadas pueden perder competitividad en el mercado.

Figura 16: Presiones en la cadena de valor



Esta tensión es especialmente palpable en las entidades de inclusión financiera. A medida que avanzan y evolucionan en su cadena de valor, enfrentan un dilema crucial: encontrar el equilibrio adecuado entre seguir siendo una institución financiera relacional, fundamental para su objetivo de inclusión, y abrazar la creciente digitalización del sector. Esta transformación del modelo relacional se manifiesta en dos direcciones esenciales.

En primer lugar, implica la construcción de soluciones de autoconsumo que permitan a los clientes acceder y utilizar productos y servicios financieros de manera sencilla y autónoma a través de canales digitales. En segundo lugar, se trata de proporcionar herramientas digitales a los agentes y gestores de estas entidades, capacitándolos para ofrecer un servicio de cercanía y relación aún más completo y eficiente, aprovechando las ventajas de la digitalización sin perder de vista su compromiso con la inclusión financiera. Este equilibrio se convierte en un desafío constante para brindar servicios financieros accesibles y de calidad a los segmentos vulnerables de la población.

La innovación además debe estar enfocada en la búsqueda de modelos híbridos y asistidos que integren la educación financiera y tengan en cuenta las particularidades de cada población vulnerable a la que sirven. Dentro de este

proceso de digitalización y evolución, es esencial incorporar estrategias de educación, acompañamiento y asistencia que aborden las necesidades específicas de estos segmentos de la población. Esto se convierte en un desafío constante para las entidades de inclusión financiera en su búsqueda de proporcionar servicios financieros de calidad mientras mantienen su enfoque en la inclusión y el empoderamiento de sus clientes.

Por otro lado, la competencia en el sector bancario ha alcanzado un nivel sin precedentes. Los competidores, incluidas las *fintech* y otras instituciones financieras no tradicionales, están lanzando soluciones digitales más económicas y fáciles de usar, lo que genera una intensa presión para que las entidades tradicionales se mantengan ágiles y competitivas en el mercado digital. Esto ha repercutido en la cadena de valor.

Esta tensión competitiva ha impulsado a las entidades financieras tradicionales a evolucionar y a encontrar formas de colaborar con las *fintech* en lugar de considerarlas como rivales, lo que ha contribuido a enriquecer el ecosistema financiero, evolucionar la cadena de valor y su forma de relacionamiento, ofreciendo más opciones a los consumidores. (ver capítulo Tendencias, *cooperación*).

Esta tensión ha impulsado a las entidades financieras tradicionales a replantear sus enfoques y estrategias dentro de la cadena de valor para mantener su relevancia en un entorno cada vez más digitalizado. Han tenido que acelerar su proceso de Transformación Digital, modernizar sus plataformas tecnológicas y Core Bancario, simplificar sus procesos y mejorar la experiencia del cliente adoptando prácticas más ágiles.

Otra fuente de tensión proviene de la regulación. Al mismo tiempo que las entidades se encuentran en constante evolución de su cadena de valor, deben cumplir con los estándares regulatorios, lo que añade un componente adicional de complejidad. La regulación, especialmente en el entorno financiero, siempre ha sido una parte fundamental para garantizar la seguridad y la integridad de los mercados, y la protección de los consumidores. Actualmente, los reguladores financieros están adoptando cada vez más enfoques *RegTech* (tecnología regulatoria) para supervisar la industria.

En términos positivos, es importante destacar que en múltiples casos la introducción de *RegTech* ha generado un cambio transformador en la cadena de valor. Gracias a la propia regulación, se crean marcos de trabajo que facilitan la innovación, y a través de ellos las entidades pueden automatizar procesos que anteriormente eran intensivos en tiempo, lo que no solo reduce los costos operativos, sino que minimiza errores humanos.





Pueden crearse nuevos modelos de negocio como resultados de nuevas regulaciones como *Open Banking* (Finanzas Abiertas) que ha tenido una fuerte presencia en Brasil, Colombia y México, proporcionando una nueva perspectiva a la construcción de ecosistemas colaborativos siendo un actor clave para la creación de ambientes de innovación y colaboración.

La aparición de nuevas regulaciones también supone un reto ya que exige inversión y recursos. En primer lugar, el propio cumplimiento y la transformación de procesos que exijan las normativas demandan foco y priorización frente a otras iniciativas de mayor relevancia en términos de negocio, especialmente para las entidades financieras más pequeñas.

Además, las regulaciones en constante evolución exigen una adaptación continua, lo que significa que las entidades deben mantenerse actualizadas y preparadas para cambios repentinos en los requisitos normativos. Esto puede ser una tarea desafiante y costosa. Uno de los ámbitos más relevantes en términos regulatorios es todo lo referente a la ciberseguridad y la gestión y manejo de los datos de los clientes.

Entidades que soportan sus operativas en tecnologías legadas (sistemas, aplicaciones, software, hardware u otras tecnologías que están obsoletas o desactualizadas pero que aún se utilizan en la entidad) enfrentan importantes desafíos ya que estos sistemas no fueron necesariamente diseñados y construidos con las capacidades de seguridad digital, fraude y gestión de datos necesarias.

Por ello, la inversión en seguridad cibernética se ha vuelto fundamental, ya que la propia evolución del sector ha generado un aumento de amenazas cibernéticas sofisticadas, la necesidad de proteger datos sensibles, regulaciones más estrictas, mayor dependencia de la tecnología, protección de la reputación y confianza de los clientes y la creciente adopción de soluciones *RegTech*. La protección de datos y sistemas es esencial para preservar la confianza de los clientes y cumplir con las normativas, en un entorno financiero cada vez más digitalizado, lo que representa una presión adicional en términos de costos y recursos.

3.4.2 Impacto del COVID-19 en la cadena de valor

La pandemia aceleró la digitalización para la región y para la cadena de valor de las entidades financieras. En medio de los desafíos y dificultades resultados de la pandemia, se ha abierto una vía para que América y el Caribe pueda capitalizar la digitalización.

Uno de los escenarios más notables fue la necesidad de cerrar las sucursales físicas en un intento por contener la propagación del virus. Esto creó una tensión significativa en el sector, ya que las instituciones financieras se vieron obligadas a redirigir rápidamente sus esfuerzos hacia la oferta de servicios a través de canales digitales.

El cierre de sucursales no solo impulsó la demanda de servicios en línea, sino que aceleró la adopción digital entre los clientes que, en muchos casos, se vieron forzados a adaptarse a las nuevas realidades impuestas por la pandemia. Este cambio abrupto y la creciente presión para ofrecer servicios financieros de manera remota desencadenaron una serie de desafíos y oportunidades en la cadena de valor de las entidades financieras.



La influencia del COVID-19 en la inclusión financiera resalta cómo esta crisis mundial generó profundas disparidades sociales y económicas en la población de ALC. Muchos no estaban preparados financieramente para enfrentar una crisis prolongada. Más del 50% de los hogares en economías en desarrollo y avanzadas se encontraron en la situación de no poder mantener un consumo básico durante más de tres meses si sus ingresos disminuían, lo que puso de manifiesto las dificultades financieras a las que se enfrentaron tanto los hogares como las empresas.⁵²

Como resultado de esta situación, el sector financiero se enfrentó a un mayor riesgo de incumplimiento en el pago de préstamos y experimentó una disminución en su capacidad para ofrecer crédito, debido a la recesión económica y la incertidumbre generada por la pandemia. Este contexto generó innovaciones en productos como resultado del entorno habilitado para la pandemia, dentro de un contexto global de expansión de los servicios financieros formales. Esta expansión ha traído consigo nuevas oportunidades económicas, contribuyendo a reducir las disparidades de género en la tenencia de cuentas y a generar mayor resiliencia en los hogares para enfrentar crisis financieras.

La pandemia ha actuado como un catalizador para acelerar la adopción de tecnologías financieras, creando una mayor confianza en los pagos digitales y disminuyendo la dependencia del efectivo. El impacto del COVID-19 ha sido un impulso importante para transformar de manera significativa la cadena de valor de las entidades financieras, llevando a la región a un proceso de rápida adaptación a la digitalización y a la creación de soluciones financieras más eficientes y accesibles para todos.

Cadena de valor ágil y resiliente

La clave radica en adoptar soluciones tecnológicas que no solo aborden las demandas cambiantes de los clientes, sino que permitan a las instituciones financieras operar con agilidad y resiliencia. La digitalización se convierte en un aliado esencial en este proceso, proporcionando las herramientas necesarias para transformar la cadena de valor y satisfacer sus necesidades. Aquellas entidades que puedan abrazar esta Transformación Digital de manera efectiva estarán mejor posicionadas para prosperar en un entorno financiero cada vez más desafiante y competitivo.

⁵²Banco Mundial: Capítulo 1. Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación



3.5 Estado de la Transformación Digital en las entidades de servicios financieros enfocados en segmentos vulnerables

Este capítulo aborda el estado actual de la Transformación Digital que está desafiando los paradigmas de las entidades financieras que atienden a segmentos vulnerables en ALC. Comenzaremos por examinar los desafíos fundamentales que estas organizaciones enfrentan en su operación diaria, desde el conocimiento del cliente hasta la mejora de la eficiencia operativa.

A partir de este punto de partida, profundizaremos en el grado de digitalización que han alcanzado estas compañías, evaluando su adopción de tecnologías emergentes para abordar desafíos y superar las barreras en su camino hacia la Transformación Digital.

3.5.1 Necesidades actuales de las entidades financieras en el ecosistema de inclusión financiera

En la actualidad, las entidades financieras enfrentan una serie de desafíos y necesidades críticas, agudizadas por el complejo contexto económico y post-pandémico. Las tendencias cada vez surgen con mayor velocidad, pero a la vez son más efímeras, los clientes cada vez tienen demandas más diversas con un enfoque de demanda

digital, y los reguladores tienen mayor foco en la generación de regulaciones en ámbitos digitales. En este contexto, las entidades financieras han reconocido que la digitalización ya no es una opción y que el construir soluciones digitales resilientes es el único camino para la supervivencia.

A continuación, destacamos cuatro ámbitos en los que las entidades financieras están centrando sus esfuerzos digitales:

- Responder a cambios en las necesidades y comportamientos de los clientes.
- Minimizar los costos de captación de capital (financiamiento) y optimizar el riesgo de carteras de crédito.
- Diversificar la cartera de productos y servicios, ya sea de manera directa o apalancándose en la generación de ecosistemas.
- Adaptarse a las nuevas regulaciones para cumplir con estándares de integridad y protección al consumidor.

Los cambios en la realidad económica y operativa han generado desafíos para las entidades financieras en su esfuerzo por mantener competitivas. Ante estas dinámicas del mercado, estas organizaciones necesitan reevaluar y ajustar sus productos, operaciones y modelos de negocio. Es crucial reconocer y entender los desafíos que enfrentan en la actualidad.

Estas áreas de desarrollo en las entidades financieras presentan desafíos que deben ser abordados para maximizar el valor generado:

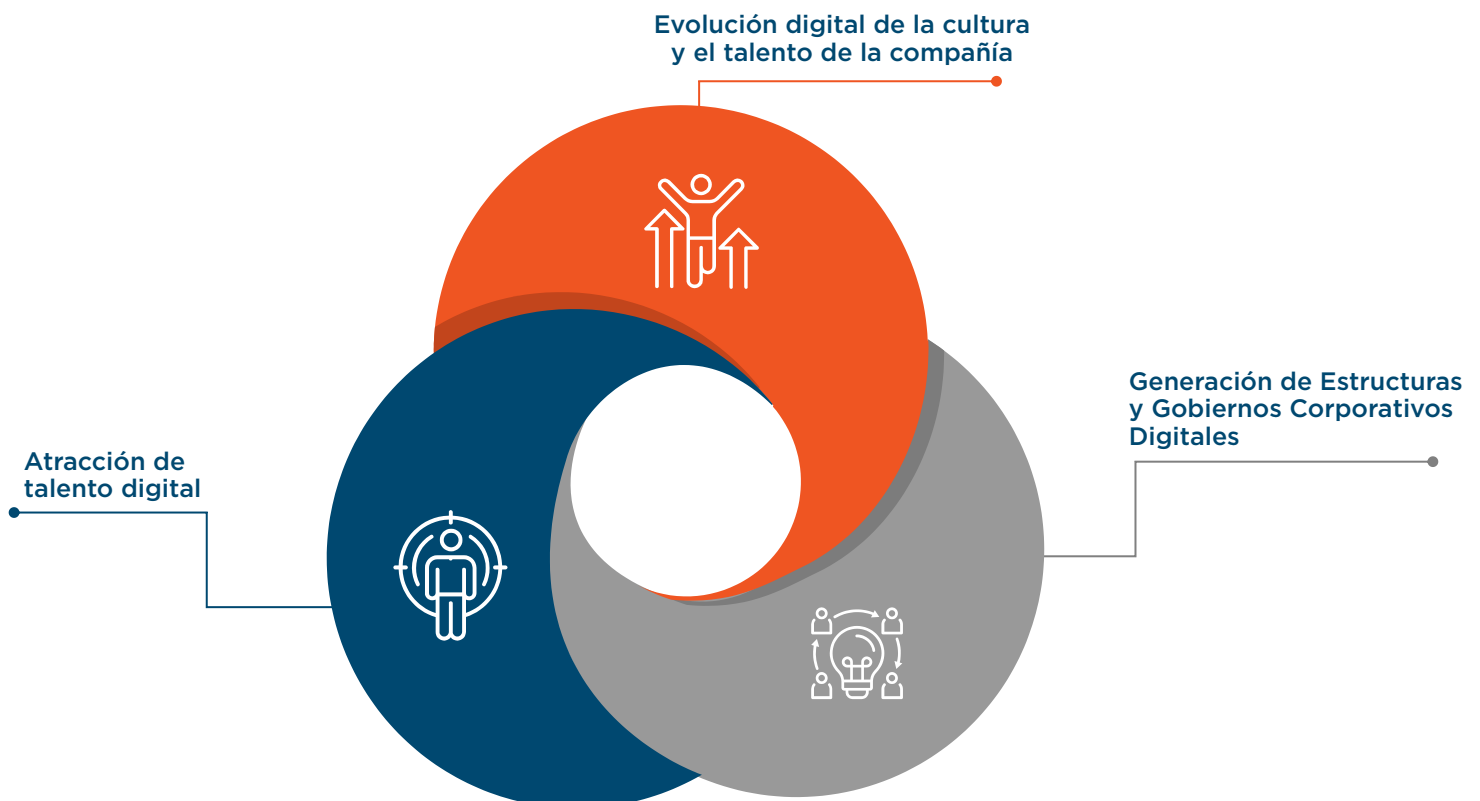
- Adoptar una cultura digital y mejorar la gestión del talento.
- Reducir costos operativos para invertir en innovación.
- Fortalecer las capacidades de Analítica de Datos.
- Aumentar la capilaridad de clientes.
- Mantener la cercanía de la relación presencial a través de lo digital.

Adoptar una cultura digital y mejorar la gestión del talento

El reto de adoptar una cultura digital y mejorar la gestión del talento es crucial para las entidades. Una de las principales dificultades radica en atraer y retener profesionales con habilidades tecnológicas específicas. La intensa competencia, agravada por el trabajo a distancia, ha llevado a empresas extranjeras a contratar expertos en tecnología, ofreciendo salarios en dólares u otras ventajas económicas superiores a las locales. Esta eliminación de las fronteras físicas en el ámbito laboral está creando presiones en el mercado de talento en toda la región.

Otro de los retos en el proceso de digitalización del talento está relacionado con el término “Desaprendizaje”. Como se ha podido detectar a lo largo del estudio, las tendencias son más efímeras y surgen más rápido, lo que exige contar con talento altamente resiliente. Esta cultura únicamente se logra si desde la dirección de las compañías existe una apuesta a la generación de espacios laborales fuera de la zona de confort de los empleados, como por ejemplo rotación de tareas o movilidad regional o internacional, acompañado por una fuerte apuesta formativa.

Figura 17: Círculo virtuoso



Fuente: Elaboración propia

La gobernanza para la Transformación Digital se ha vuelto prioritaria. Las entidades financieras han establecido, o se encuentran en proceso de establecimiento de estructuras de gobernanza sólidas, y un firme compromiso con la Transformación Digital para mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente. Esto implica la creación de equipos dedicados exclusivamente a la transformación e innovación, así como una gestión efectiva del cambio organizacional para adoptar nuevas formas de trabajo. Según los resultados del autodiagnóstico de las entidades del DMA para este estudio, solo el 5,71% de las entidades cuentan con roles específicos, como Científico de Datos y Líder del Cambio Digital, dedicados 100% a las iniciativas, proyectos de Transformación Digital.

Reducir costos operativos para invertir en innovación

Reducir los costos de operación para invertir en innovación puede ser complejo para muchas entidades financieras. Para las microfinancieras o corporaciones pequeñas, la búsqueda de proveedores que se adapten a sus necesidades es una tarea ardua, ya que la mayoría de las soluciones y servicios disponibles están diseñados para empresas más grandes.

La Transformación Digital, esencial para lograr eficiencias internas, plantea sus propios desafíos en términos de costos. Implementar y mantener tecnologías digitales y herramientas que permitan la automatización y la agilidad operativa puede resultar costoso. La falta de arquitecturas estandarizadas dificulta la formación de alianzas con el ecosistema y nuevos actores digitales que podrían ofrecer soluciones más rentables.

En este equilibrio entre reducir costos y realizar inversiones en Transformación Digital, las entidades financieras a menudo se enfrentan a la disyuntiva de mantener su rentabilidad actual o destinar recursos significativos hacia la innovación para maximizar rentabilidades futuras. Muestra de esto es que, aunque un 45% de entidades mencionan que existe un compromiso y una inversión significativa para alinearse con las tendencias emergentes. Se están destinando recursos financieros y talento especializado para identificar y evaluar oportunidades disruptivas, explorar nuevos modelos de negocio. Un 34% de entidades a pesar de que han reconocido la necesidad de adaptarse a las últimas tendencias, aún están teniendo estrategias reactivas para mantenerse al día. Estas tienen el reto de madurar y evolucionar su visión digital para buscar transformaciones proactivas.

Por último, es importante considerar los desafíos entre la rentabilidad de la Transformación Digital y el nivel de madurez digital de la demanda. Es decir, los clientes también desempeñan un papel importante en este desafío, ya que no siempre cuentan con las herramientas necesarias o la capacitación para aprovechar al máximo los avances digitales que las entidades financieras pueden ofrecer. Por lo tanto, al lanzar productos digita-

les, las entidades deben considerar la adopción y el uso real de las soluciones, lo que a veces limita la asignación de presupuestos hacia la innovación.

La relación entre oferta y demanda es crucial en este contexto, ya que, incluso si se ofrecen soluciones digitales avanzadas, su éxito y rentabilidad depende en gran medida de la preparación de la demanda para adoptarlas. El objetivo principal de la Transformación Digital radica en alinearla con el nivel de adopción digital de la población, facilitar el uso de servicios o productos, brindar educación financiera y digital a los clientes; para así asegurar que los servicios digitales se implementen en el momento adecuado para que ser aprovechados.

En resumen, la búsqueda de eficiencias y la inversión en innovación son cruciales, pero equilibrar estos elementos es un desafío constante para las entidades financieras, más en un entorno de dinamismo regulatorio.



Fortalecer las capacidades de analítica de datos

Lograr que las compañías tengan una visión centrada en los datos, significa que los datos se consideran un activo fundamental y estratégico que impulsa la toma de decisiones, la innovación y el éxito general del negocio. Se presenta como una oportunidad para muchas entidades financieras.

Según se ha podido ratificar a lo largo de las entrevistas con las entidades participantes en este estudio, el sector no cuenta con un conjunto de capacidades de datos robustos para aprovechar la información, ni propia, ni de terceros. A pesar de ser conscientes de la importancia de la analítica de datos, la realidad es que la operación diaria de las compañías capta demasiados recursos y complica el diseño e implementación de estrategias del dato que maximicen el valor de esta ventaja competitiva.

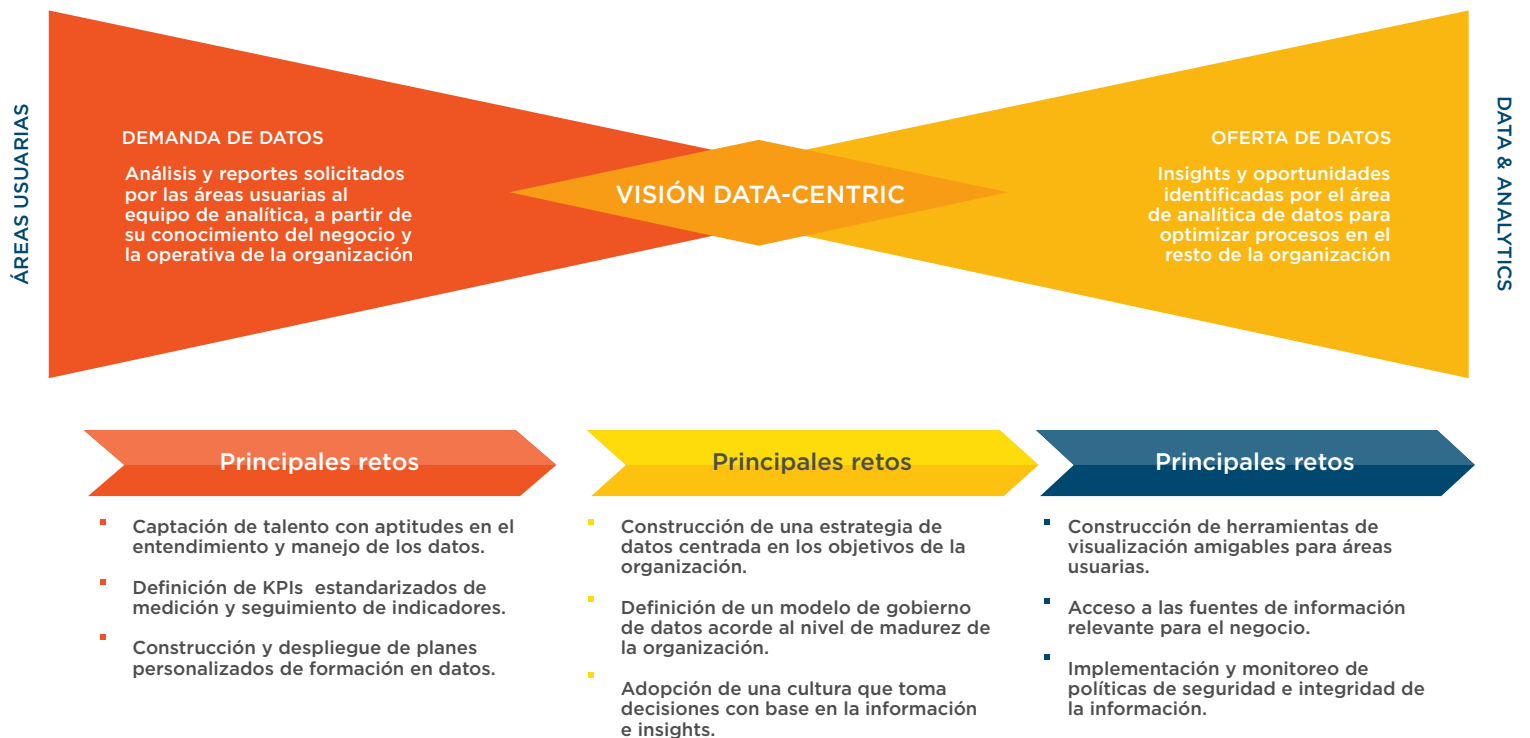
El proceso de adopción de una estrategia de datos involucra diversas dimensiones. Desde algo aparentemente sencillo como entender cómo los datos pueden ayudar al logro de los objetivos estratégicos, hasta cómo algo tan complejo como la adopción de tecnologías habilitadoras como la nube o la inteligencia artificial IA. Además, alcanzar una visión estratégica

centrada en los datos implica reconocer que se trata tanto de la disponibilidad como de la utilización de los datos, y, por lo tanto, solo se puede lograr mediante la promoción de una cultura de datos en toda la organización.

De acuerdo a los resultados del *DMA* para este estudio, el 60% de entidades financieras indicaron que utilizan bases de datos para realizar cruces de información e identificar patrones enfocados en el entendimiento de causas raíz y explicación de eventos (Comportamientos del cliente, de productos u otros). Sin embargo, no utilizan modelos de análisis avanzados, que les permitan obtener información predictiva y prescriptiva.

En un entorno en el que cada vez es más crítico el entendimiento de las necesidades únicas de los clientes y la optimización operativa y de procesos, esto puede suponer un lastre importante para las entidades. Para personas de bajos ingresos puede ser relevante contar con información no financiera de comportamiento de pago de servicios públicos, lo cual podría llegar a habilitar la posibilidad y hacer un análisis predictivo de capacidad de pago de créditos.

Figura 18: Retos hacia una organización data-centric



Fuente: Elaboración propia

En esta línea, es importante destacar el nivel de madurez que se ha detectado en el estudio alrededor de la protección y privacidad de datos. El total de las entidades encuestadas indican que se encuentran integrando prácticas de protección del cliente en diferentes niveles en sus productos y servicios financieros, lo que incluye el manejo seguro de datos.

Por otro lado, se ha observado que el 13% de las entidades analizadas empieza a considerar variables no tradicionales en la evaluación crediticia, que incluyen variables cualitativas y cuantitativas, así como datos de transacciones digitales, como recargas de celular y pagos de facturas. Esto permite una mejor segmentación de clientes y una comprensión más completa de su comportamiento financiero. Mientras que, el 5% utiliza solo variables de información básica, el 42% mencionan que analizan variables de información básica y financiera a través de consultas en buró de crédito y fuentes externas tradicionales, y un 40% empiezan además a incluir también variables no financieras básicas.

En resumen, las entidades financieras se encuentran en un proceso de mejora en sus capacidades de análisis de datos, reconociendo la importancia de esta área en la personalización de servicios y la toma de decisiones estratégicas. A pesar de los desafíos, están avanzando hacia un enfoque más centrado en la analítica de datos para impulsar la Transformación Digital en el sector.

Aumentar la capilaridad de clientes

El impacto de maximizar las inversiones en el ámbito digital, en un entorno altamente competitivo con presión en ingresos, lleva a las entidades financieras a centrarse en

optimizar los costos de prestación de servicios y, en consecuencia, en la necesidad de crear modelos de negocio sinérgicos y escalables. En este contexto, aumentar la capilaridad se vuelve una obligación que tiene un impacto muy positivo en segmentos históricamente desatendidos.

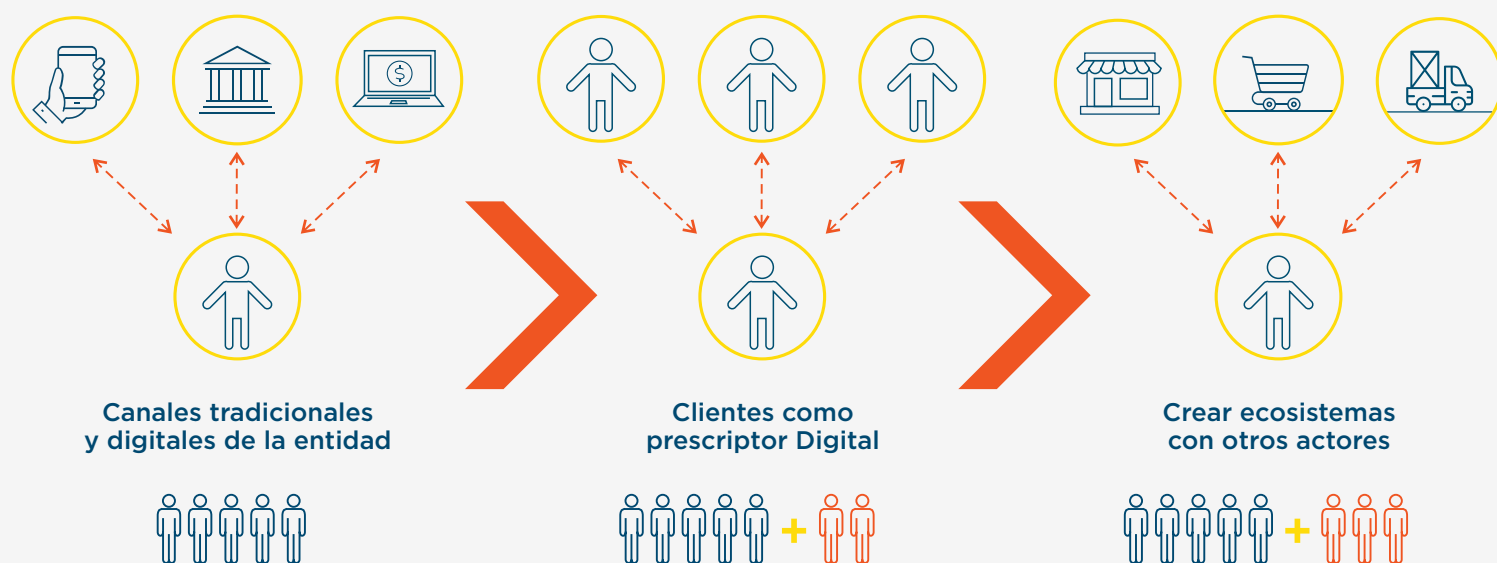
La digitalización de los canales, la conversión de los clientes en prescriptores digitales también conocidos como influenciadores o promotores digitales y la creación de ecosistemas con terceros, son las principales estrategias que las entidades están utilizando actualmente para mejorar su capilaridad.

Digitalización de canales

Las aplicaciones móviles y sitios web permiten a los clientes realizar una variedad de operaciones de manera remota y conveniente. De acuerdo con los resultados del estudio, el 92% de las entidades mencionan tener canales digitales habilitados en aplicaciones móviles y sitios web, al menos para consultas de información. Además, un 28% indicó que, dentro de sus canales digitales, los clientes pueden adquirir productos de ahorro de forma híbrida.

Otro aspecto relevante es el impacto de la digitalización en el canal presencial. Aunque la digitalización no aumenta la capilaridad del canal presencial, puede tener un efecto positivo en su productividad mediante la optimización de citas, gestión del tráfico en sucursales, herramientas predictivas o prescriptivas de gestión comercial, OCR o firma digital son ejemplos que las entidades han compartido en diferentes encuestas.

Figura 19: Dimensiones para aumentar la capilaridad del cliente



Conversión de los clientes en prescriptores digitales

El proceso de digitalización de la sociedad ha brindado a las entidades financieras una oportunidad única para maximizar el valor de su activo principal: los clientes. En particular, el poder de las redes sociales es de gran relevancia para las personas con bajos niveles de inclusión financiera o que están excluidas del sistema. De acuerdo con el estudio realizado por INEGI y ENIF en 2021 en México⁵³, se identificó que un 67.4% de los participantes, recurre a consejos de familiares y amigos como su principal fuente de información al tomar decisiones financieras.

La conversión de los clientes en prescriptores digitales además se da como resultado de la generación de comunidades⁵⁴ y permite no solo incrementar la capilaridad de las compañías sino adicionalmente, generar cotidianidad en la comunicación, lo que favorece la lealtad de los mismos. Numerosas empresas enfocadas en la inclusión financiera han comenzado a transformar su modelo tradicional de generación de comunidades en zonas rurales hacia enfoques híbridos que aprovechan la digitalización de las relaciones con ellos.

Generación de ecosistema con terceros

Uno de los beneficios que ha traído la digitalización de la sociedad, es la generación de red de redes, donde las conexiones tecnológicas han facilitado y optimizado los procesos de comunicación y operación. En este sentido aprovechar la generación de ecosistemas tanto físicos como digitales se ha convertido en un desafío para el sector financiero, especialmente en ámbitos de inclusión financiera donde los clientes no sienten tanta atracción por los jugadores tradicionales.

El establecimiento de corresponsables bancarios a través de redes de tiendas aliadas es una potente tendencia en la región que está acelerando la inclusión financiera antes de la propia digitalización. Esta estrategia no solo facilita la realización de operaciones bancarias en ubicaciones físicas para aquellos que no quieren consumir canales digitales, sino que supone una puerta de entrada al sistema financiero para individuos que, sin contar con cuentas de ahorro necesitan una solución de pago de servicios, facturas, etc; y dan acceso a servicios financieros en municipios donde no hay sucursales bancarias.

En paralelo, son muchos los ecosistemas digitales que se están generando en la región en los que en un entorno no financiero el cliente puede contratar productos de ahorro, inversión, crédito u otros.



⁵³INEGI. (2022, mayo). Encuesta nacional de inclusión financiera (ENIF), 2021 [Comunicado de prensa No. 256]. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enif/ENIF21.pdf>

⁵⁴se refiere a una estrategia empresarial que se centra en la creación y gestión de comunidades en línea o fuera de línea de personas que comparten intereses, valores, objetivos o necesidades comunes.

A pesar de estos avances, aún existen barreras significativas para llegar a poblaciones vulnerables (Ver capítulo 3.2). Cada población como se mencionó en capítulos anteriores, tiene necesidades y desafíos específicos, lo que hace que la expansión de la capilaridad sea un desafío continuo.

La clave para abordarlo, radica en la capacidad de las entidades para adaptar sus estrategias y servicios a las necesidades cambiantes y diversas de sus clientes. Esto requerirá un enfoque integral que incluya la personalización de servicios, la educación financiera y la colaboración con socios locales para comprender mejor y atender las necesidades de las comunidades a las que sirven.

Mantenerse como una banca relacional a través de lo digital

El desafío de mantenerse como una banca relacional a través de la digitalización es un aspecto crítico para las entidades enfocadas en inclusión financiera. A medida que avanzan hacia un modelo más digital, se encuentran con diversas barreras que deben sortear para preservar la relación cercana que tienen con sus clientes.

Teniendo en cuenta la barrera de conectividad y brecha digital (mencionada en el capítulo 3.2), limita la capaci-

dad para acceder y utilizar los servicios financieros digitales que ofrecen las entidades. Superar esta brecha digital es esencial para garantizar que todos los clientes tengan igualdad de oportunidades para beneficiarse de la Transformación Digital.

Teniendo en cuenta los resultados de este estudio, el 34% de las entidades menciona que su participación en clientes digitales es entre el 0% y 10%, y el 31% de las entidades informa tener una participación entre el 10% y el 30%. Esto subraya la necesidad de abordar no solo la digitalización de los servicios financieros, sino la alfabetización digital de la población. Estos datos indican que todavía existe un amplio espacio para la digitalización de la población y un margen significativo para aumentar estos porcentajes mediante la innovación y esfuerzos de alfabetización digital.

Finalmente, la digitalización no debe comprometer el atributo de cercanía en el servicio que caracteriza a las entidades enfocadas en inclusión financiera. A pesar de la adopción de canales digitales, es fundamental que estas organizaciones sigan ofreciendo un servicio personalizado y accesible. Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante la implementación de sistemas de soporte al cliente, *chatbots* amigables y opciones de atención en línea que permitan interactuar con la entidad de manera rápida y efectiva.



3.5.2 Estado actual de las entidades financieras en su camino a la Transformación Digital

Los resultados de los diagnósticos de madurez digital de las 35 entidades financieras de la región, que incluyen bancos, microfinancieras, cooperativas y *fintech*, y las entrevistas a profundidad nos ofrecen una visión reveladora de cómo estas instituciones abordan la Transformación Digital en sus diferentes etapas de la cadena de valor.

La inclusión de las *fintech* en este análisis proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo las entidades financieras nacidas digitalmente se comparan con las tradicionales en su enfoque y adopción de tecnología.

Este análisis se estructurará en torno a las etapas clave de la cadena de valor: el conocimiento del cliente, el diseño de productos, el *onboarding*, la captación y colocación, y el soporte y la atención. A través de estos resultados, podremos identificar tendencias, desafíos y oportunidades que están dando forma al futuro de la industria financiera en la región.

Una de las similitudes notables en el nivel de madurez digital de estas entidades es la consolidación de una visión estratégica más sólida hacia la Transformación Digital después de la pandemia, lo que ha impulsado la adopción de tecnologías innovadoras y enfoques más centrados en el cliente en todas las etapas de la cadena de valor financiero. Estos resultados reflejan la manera en que esta transición ha afectado sus operaciones y su capacidad para brindar servicios financieros de manera más efectiva.

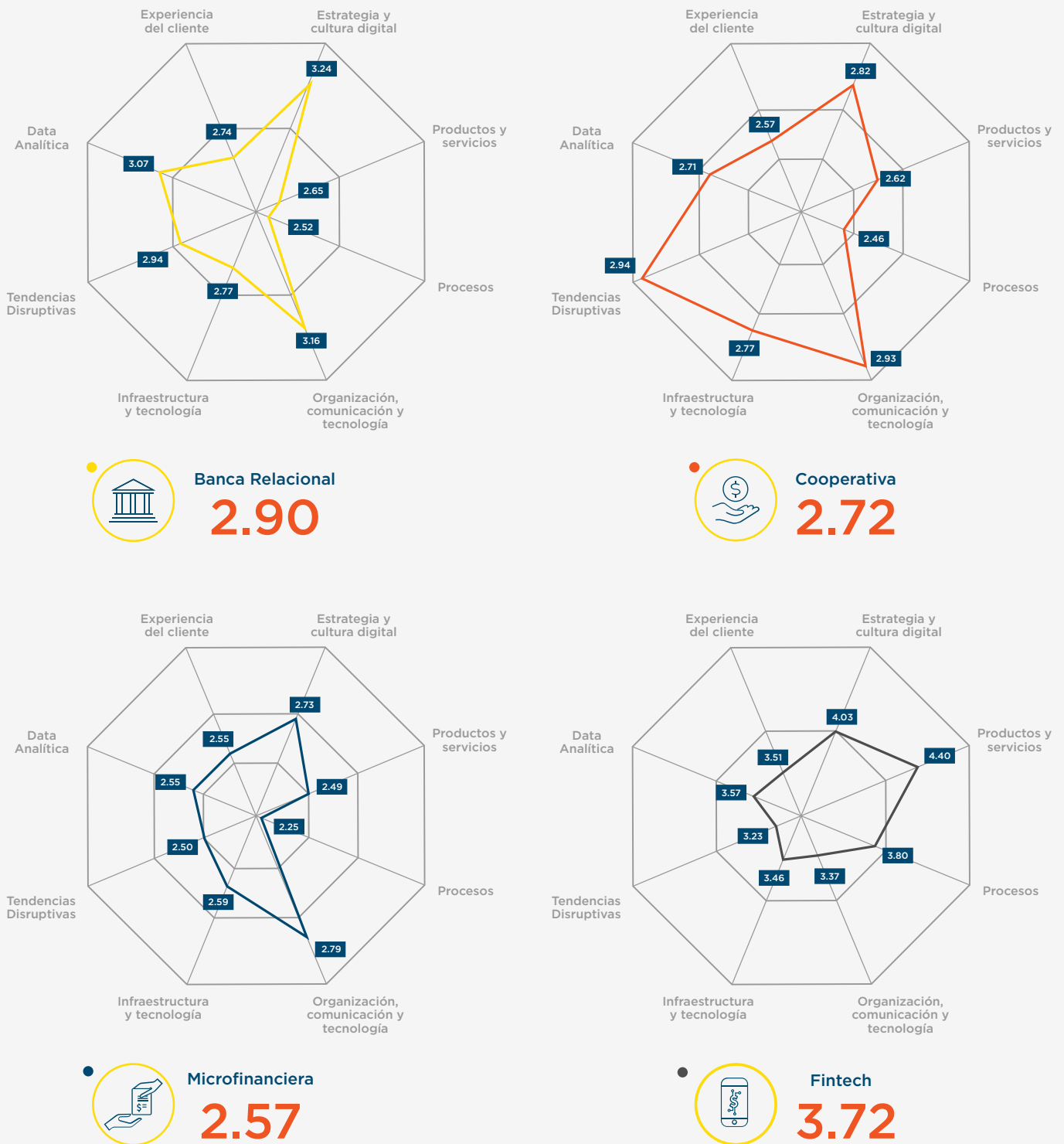
Además, se evidencia que las entidades con niveles más altos alinean su visión con los retos del negocio y es aterrizada en un plan estratégico de Transformación Digital que considera las necesidades de toda la organización.

La digitalización de las sociedades ha generado un escenario de supervivencia digital⁵⁵ en el que los clientes entienden las soluciones digitales como *comodities* y requerimientos mínimos a demandar. La Transformación Digital pasó de ser una opción a una obligación. Este cambio de paradigma se refleja de manera clara en el papel protagónico que las entidades incluidas en el estudio le dan a la Transformación Digital. El 57% de las entidades indicaron que los objetivos y metas digitales son priorizadas y desarrolladas por una estrategia corporativa basada en planes transversales en la compañía.

Adicionalmente en las entrevistas, identificamos que las entidades con un nivel más alto de madurez digital tienden a contar con un gobierno de transformación bien establecido. Este desempeña un papel crucial en la movilización de iniciativas digitales, el seguimiento de su progreso y la atención a las tendencias emergentes en el ecosistema digital.

⁵⁵Se refiere a la capacidad de las instituciones financieras, para adaptarse y prosperar en un entorno cada vez más digital.

Figura 20: Nivel de madurez por dimensiones y por tipo de entidad



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Este enfoque organizativo sólido les permite adaptarse con mayor eficacia a los cambios y dirigir sus esfuerzos hacia la innovación y la mejora continua. Observamos también que estas entidades cuentan con un presupuesto específico destinado a impulsar sus iniciativas digitales. Esto demuestra un compromiso financiero firme hacia su proceso de Transformación Digital, lo que les ayuda a llevar a cabo proyectos con éxito y avanzar en la adopción de tecnologías innovadoras de manera efectiva.

Por otro lado, la digitalización de los canales ha sido uno de los primeros ámbitos de acción de las entidades en su proceso de Transformación Digital, concentrando gran parte del volumen de las inversiones. Según datos del estudio, el 92% de las entidades involucradas han indicado que ya cuentan con algún nivel o tipo de canal digital habilitado, frente a tan solo un 8% que indica que solo cuentan con canales físicos y presenciales. Esto incluye el desarrollo de aplicaciones móviles, plataformas en línea y servicios de banca electrónica que permiten a los clientes acceder a servicios financieros de manera remota.

A pesar de la nueva mentalidad que enfatiza la necesidad de digitalizar los canales y la atención al cliente, aún existen importantes desafíos en términos de madurez digital en los procesos internos de bancos, cooperativas y microfinancieras. Los puntajes de madurez digital en estas instituciones siguen siendo relativamente bajos, de hecho, el 54% declara tener procesos rígidos lo que dificultan la adaptabilidad a los cambios y las necesidades propias de la digitalización. Esto respalda la existencia de lo determinado como “ilusión digital”⁵⁶ en la prestación de los servicios financieros, a pesar de ofrecer una experiencia digital desde la perspectiva del cliente, todavía existen áreas grises y obstáculos significativos en cuanto a la digitalización de los procesos internos que impiden proporcionar una experiencia completamente digital de manera efectiva.

A continuación, analizamos la madurez digital actual en las diferentes funciones de la cadena de valor y cómo las organizaciones están utilizando las nuevas tecnologías para abordar sus retos de negocio.

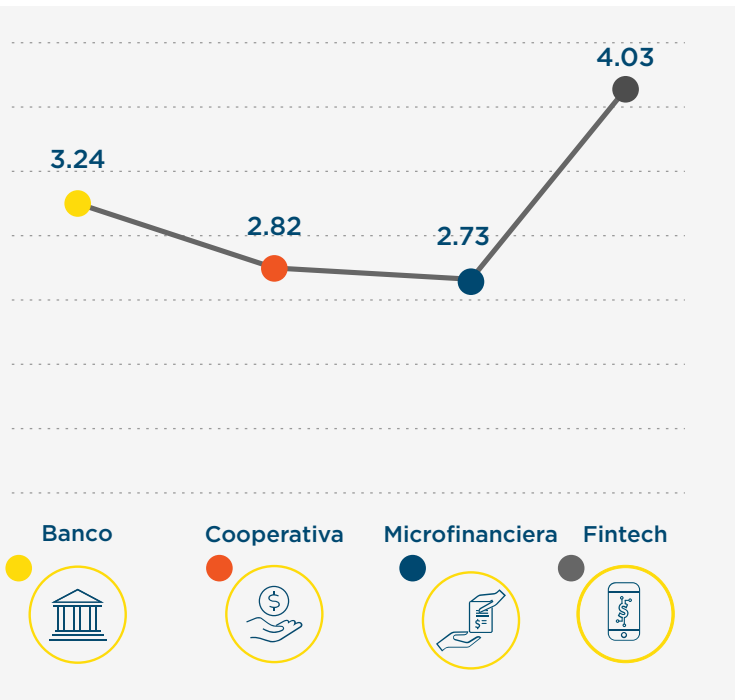
⁵⁶Se refiere a la percepción engañosa de que la digitalización y la tecnología de cara al cliente brinda todas las soluciones a sus necesidades de forma rápida y fácil, sin embargo, en la operación aún existen muchos procesos engorrosos y demorados lo que rompe esta expectativa de atención



3.5.2.1 Resultados por tipo de entidad y dimensiones del DMA

Estrategia

Figura 21: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de estrategia

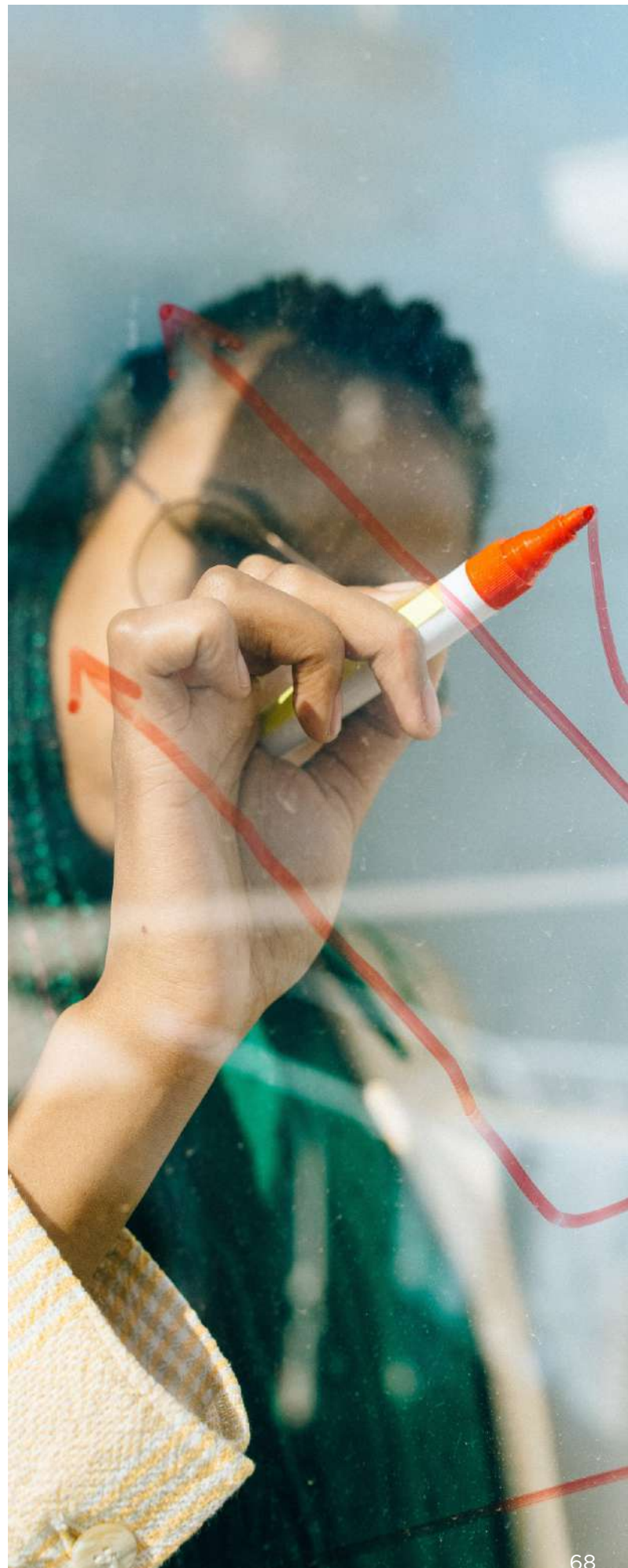


Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Como resultado de este estudio podemos evidenciar que las Cooperativas y Microfinancieras en diferente proporción se encuentran en un nivel de **seguidor**. Esto indica que la estrategia digital de estas entidades tiene en cuenta algunas tendencias digitales y mejores prácticas, existe un porcentaje de dotación presupuestaria para la Transformación Digital, algunos roles y equipos definidos y los activos digitales actuales mejoran la propuesta de valor para el cliente.

Algunas entidades comienzan a buscar alianzas dentro del ecosistema, sin embargo, indicaron que existe una dificultad de conectar con el propio ecosistema por la estandarización propia de las APIS. La Transformación Digital sigue estando limitada a ciertas áreas dentro de la empresa y se recomienda priorizar los objetivos y metas digitales.

Para el caso de los Bancos, se puede evidenciar que se encuentran en el nivel **avanzado**. Las entidades priorizan los objetivos y metas digitales dentro de la estrategia corporativa, dotan una porción presupuestaria importante para la Transformación Digital, la alta dirección promueve el uso de activos digitales en la cultura organizacional, los activos y los procesos integrados que generan servicios únicos que el cliente valora.



Además, las entidades pueden haber establecido asociaciones con empresas *fintech*. No obstante, se recomienda basar su estrategia digital en metodologías y una cultura de negocio que permeen a todos los niveles de manera sistemática.

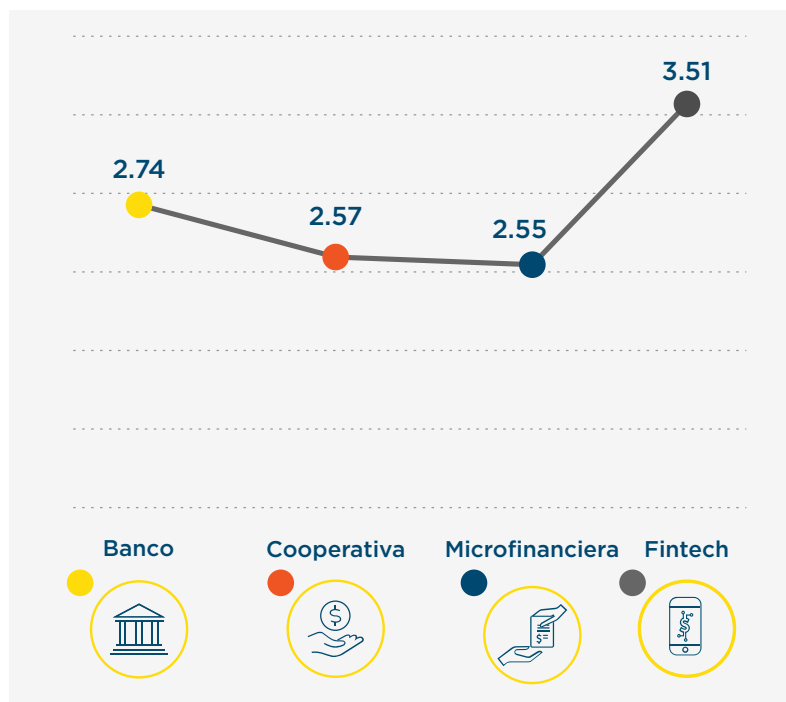
Para el caso de la *fintech*, se observa en un nivel de **innovador**. Contienen enfoques ágiles y metodológicos con el objetivo de distribuir la estrategia digital a lo largo de toda la entidad. Existe un presupuesto alto destinado a la Transformación Digital, y cuentan con mecanismos de mejora continua que ajustan la estrategia periódicamente. Las entidades impulsan la innovación interna y externamente, y ha logrado establecer alianzas estratégicas con otras entidades del ecosistema.

La alta dirección no solamente ha adoptado la Transformación Digital, sino que la incorpora como imagen y visión de la organización de tal manera que se basan en activos digitales para ofrecer una experiencia al cliente diferencial.



Experiencia de cliente

Figura 22: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de experiencia de cliente



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Como resultado de este estudio los Bancos, Microfinancieras y Cooperativas se encuentran en un nivel de **seguidor**. Las entidades han adoptado un enfoque más estratégico hacia la Transformación Digital y la experiencia del cliente. Han implementado canales digitales más avanzados y soluciones de autoservicio, para mejorar la experiencia del cliente y obtener retroalimentación más eficiente. En las entrevistas, las entidades compartieron iniciativas pilotos de educación digital en sus oficinas, donde disponibilizan un asesor para enseñar a sus clientes a usar las diferentes funcionalidades de sus canales digitales.

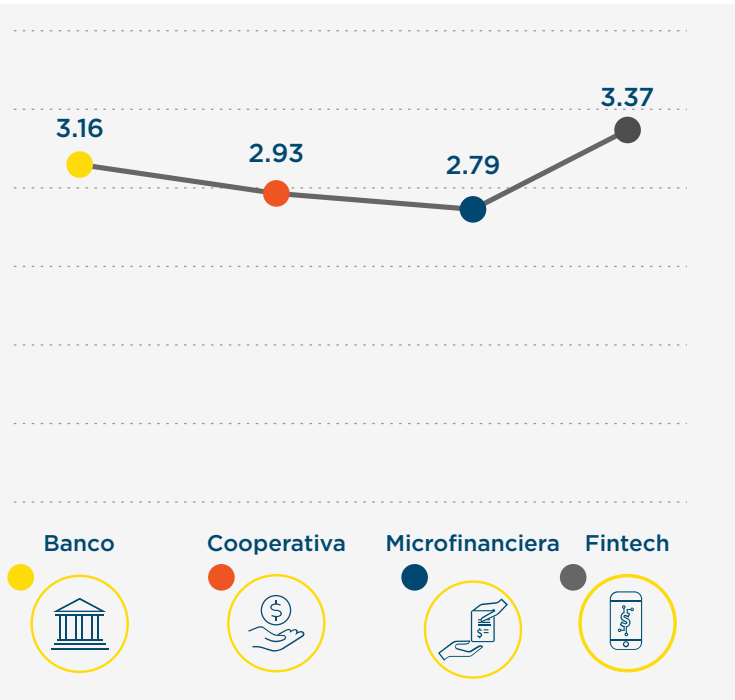
Para avanzar al siguiente nivel, es necesario invertir en herramientas digitales de mayor alcance como herramientas de *IoT* (Internet de las cosas), analítica de datos para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes y personalizar las ofertas de productos y servicios y softwares.

Para el caso de las *fintech* se observa que están en un nivel **avanzado**. Las entidades se han convertido en líderes en la experiencia del cliente y la Transformación Digital. Han implementado soluciones digitales innovadoras y disruptivas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para ofrecer experiencias personalizadas y proactivas a los clientes.

Utilizan análisis avanzados de datos para anticipar las necesidades de los clientes, y ofrecer productos y servicios de manera proactiva. Además, han adoptado modelos de negocio ágiles y centrados en el cliente. Es necesario avanzar en metas más ambiciosas como planes de acción para convertirse en una entidad centrada en el cliente y en ecosistemas digitales para contar con una trazabilidad detallada del impacto generado.

Organización, talento y cultura digital

Figura 23: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de organización, talento y cultura digital



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Como resultado de este estudio las Microfinancieras y Cooperativas participantes se encuentran en un nivel de **seguidor**. La digitalización e innovación se consideran conceptos importantes. Se están creando nuevos espacios de trabajo más colaborativos, formaciones en competencias digitales y han trabajado en crear una mentalidad colectiva para adaptarse a la transformación.

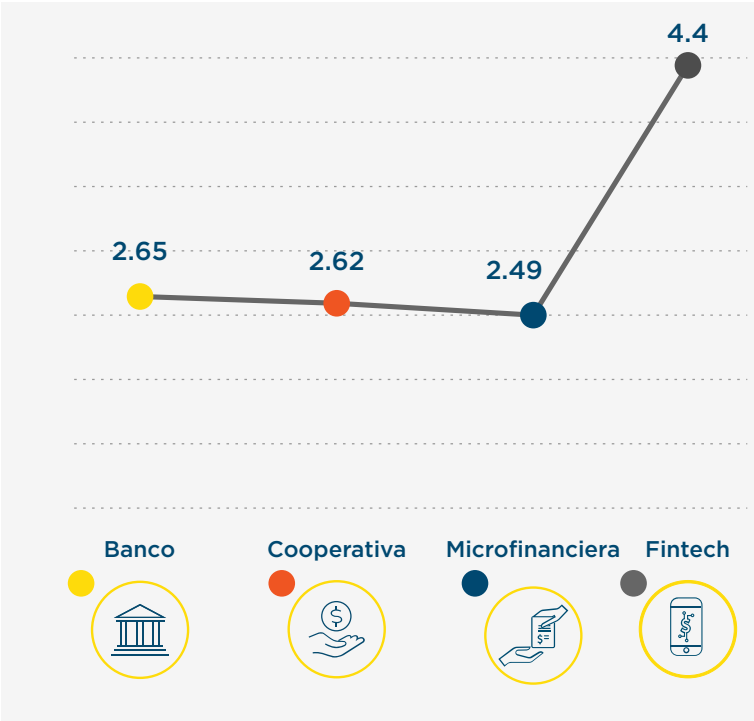
Algunas entidades nos compartieron que se encuentran realizando alianzas con universidades, no solo para capacitar a sus colaboradores, sino para invitar personas a compartir su conocimiento y experiencia en retos internos de la entidad. Para avanzar deberían contemplar una estructura con capacidades digitales integradas en colaboradores, la estructura horizontal y espacios de innovación.

Mientras que en el caso de los Bancos y las *fintech* participantes se encuentran en diferente proporción en un nivel **avanzado**. Está en su ADN la innovación y la integración de capacidades digitales en la estructura organizativa, las metodologías colaborativas y un foco en la evolución de

capacidades, la dirección es consciente de la importancia de la digitalización y se empiezan a impulsar formaciones en Transformación Digital. También, tienen roles basados específicamente en tecnología, transformando las estrategias en acciones concretas. Para avanzar, se podría contemplar la implementación de sistemas de trabajo de innovación y agilidad.

Productos y servicios

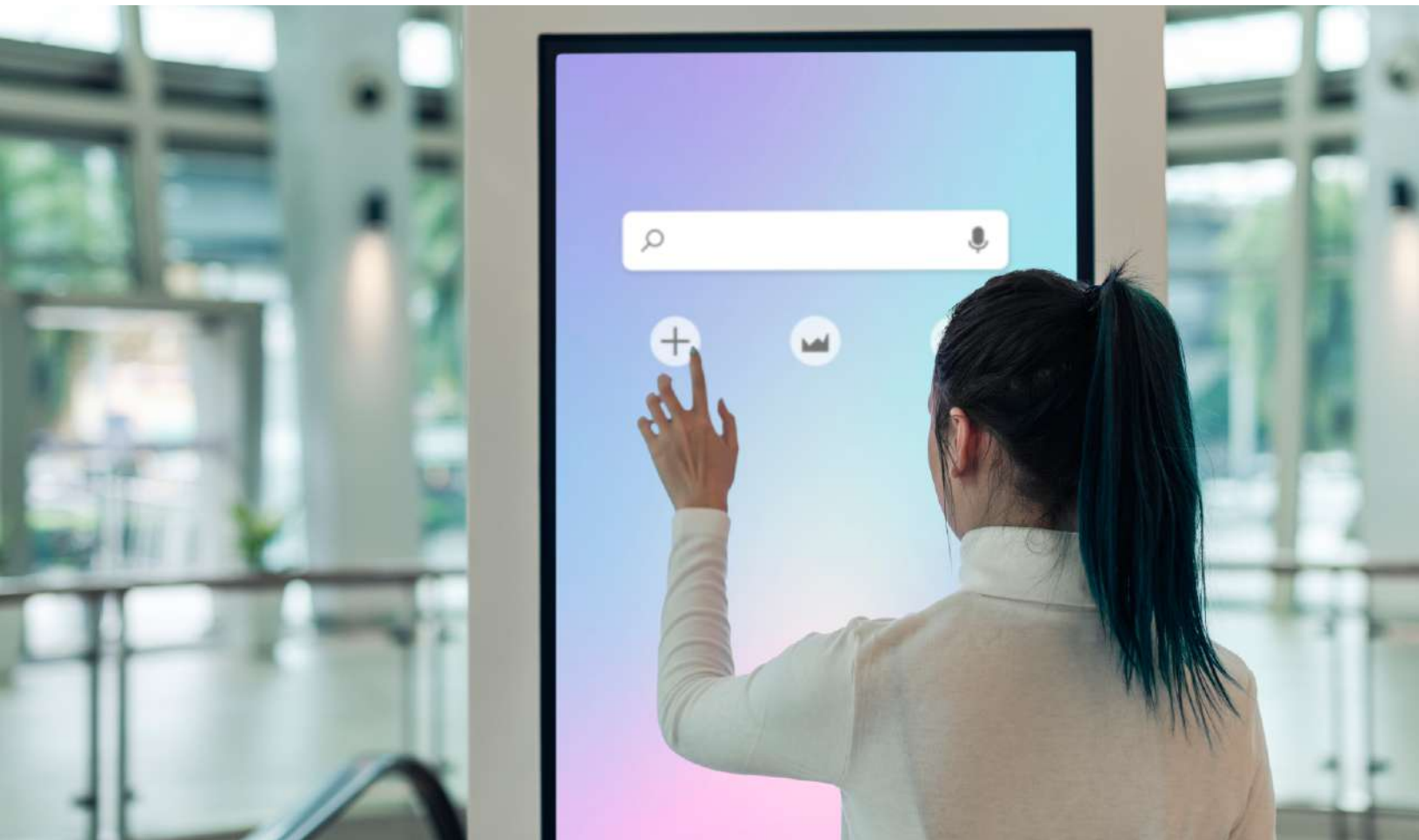
Figura 24: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de productos y servicios



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

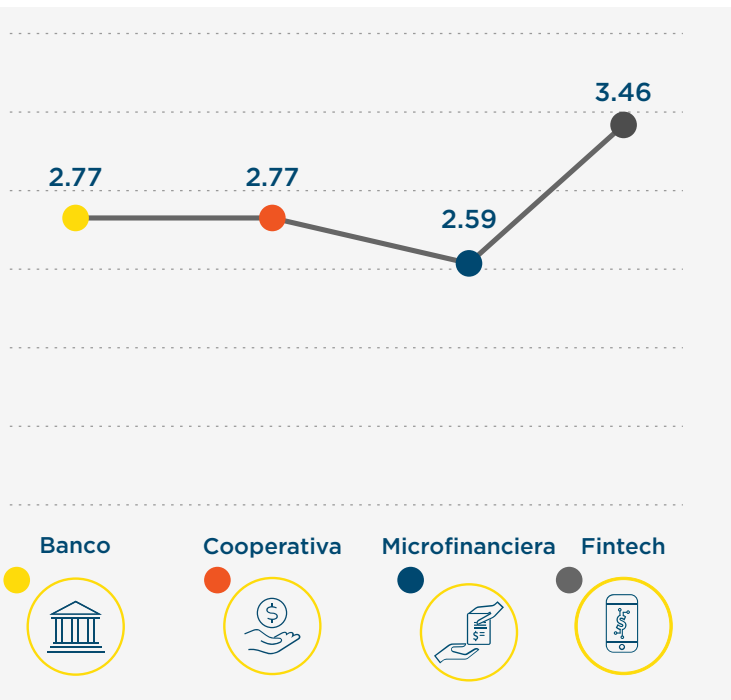
Como resultado de este estudio los Bancos, Microfinancieras y Cooperativas se encuentran en un nivel de **seguidor**. Las entidades han adoptado productos y servicios digitales, pero aún se encuentra en una fase de adaptación, y su enfoque en la digitalización sigue siendo reactivo más que proactivo. Su estructura se ha vuelto más ágil, pero aún carece de una visión digital unificada. Para progresar, es necesario que adopten una visión digital estratégica y se conviertan en impulsores activos de la innovación digital.

Para el caso de las *fintech*, las entidades participantes están en el nivel de **innovador**. La institución es pionera en la digitalización, con una cartera de productos y servicios que no sólo ha sido completamente digitalizada, sino que está en constante evolución. La estructura organizativa ha adoptado una mentalidad digital, y lidera en términos de innovación en el sector financiero. Para mantener su posición, es vital seguir explorando nuevas tecnologías y tendencias, y continuar empujando los límites de lo que es posible en la digitalización de productos y servicios financieros.



Infraestructura y tecnología

Figura 25: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de infraestructura y tecnología



Como resultado de este estudio los Bancos, Microfinancieras y Cooperativas se encuentran en un nivel de **seguidor**. Las entidades han modernizado una parte importante de su infraestructura y utilizan varias tecnologías digitales. Como resultado de las entrevistas, las entidades indicaron que fue priorizada dentro de su hoja de ruta la actualización del Core Bancario. No obstante, la capacidad de las entidades para innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos es limitada. Para progresar, deben seguir invirtiendo en tecnologías emergentes y centrarse en la construcción de una infraestructura de TI flexible y escalable que pueda soportar su Transformación Digital.

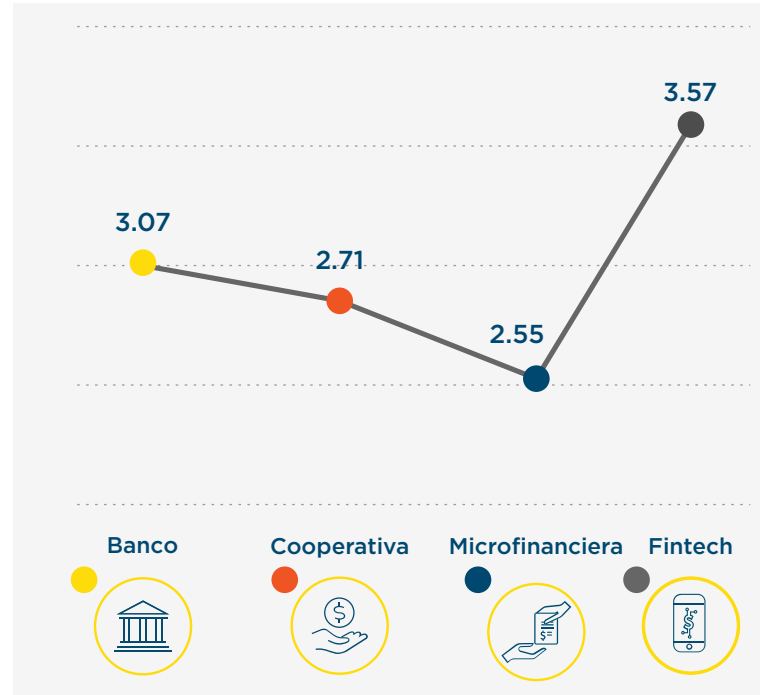
Por otro lado, las *fintech* se encuentran en un nivel de **avanzado**. La institución tiene una infraestructura moderna y robusta, y utiliza una gama de tecnologías digitales para optimizar sus operaciones. Han adoptado un enfoque proactivo hacia la digitalización y están bien preparados para adaptarse a los cambios tecnológicos. Para seguir avanzando, deben mantenerse al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y seguir invirtiendo en la actualización y la optimización de su infraestructura.

Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital



Analítica de datos

Figura 26: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de analítica de datos



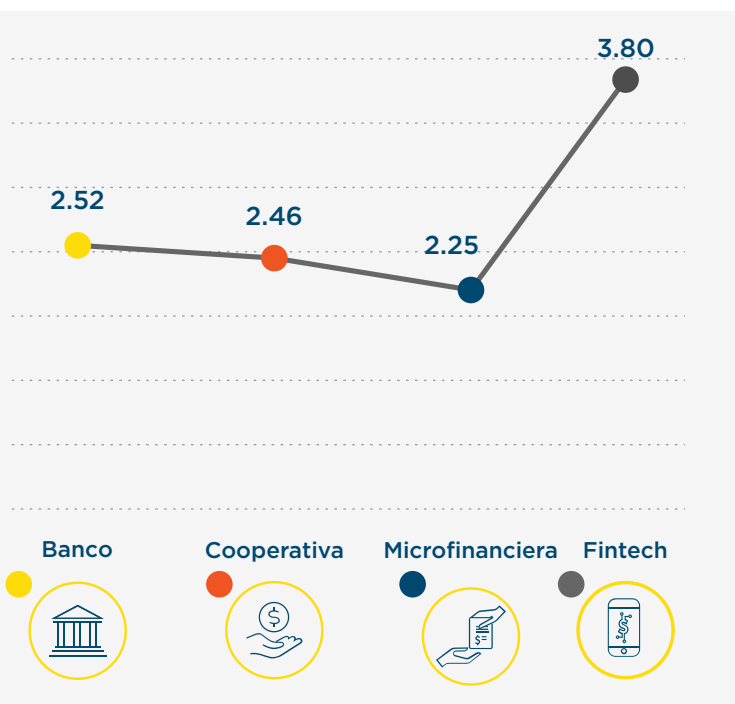
Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Como resultado de este estudio las Microfinancieras y Cooperativas participantes se encuentran en un nivel de **seguidor**. Las entidades han adoptado el análisis de datos en varias áreas, y ha empezado a utilizar datos para tomar decisiones. Sin embargo, su capacidad para extraer *insights* útiles de los datos y utilizarlos para impulsar la innovación aún es limitada. Para progresar, deben invertir en herramientas de análisis de datos más avanzadas y mejorar su capacidad para utilizar los datos en la toma de decisiones estratégicas.

Para el caso de los Bancos y las *fintech* participantes, se encuentran en una proporción diferente en un nivel de **avanzado**. Las entidades utilizan ampliamente el análisis de datos en su toma de decisiones. Tienen las herramientas y la infraestructura necesarias para recolectar, analizar y utilizar grandes volúmenes de datos. Además, son capaces de extraer *insights* significativos de sus datos y utilizarlos para impulsar la innovación. Para seguir avanzando, deben mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías en el análisis de datos y continuar mejorando su capacidad para utilizar los datos de manera estratégica.

Procesos

Figura 27: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de procesos



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Como resultado de este estudio los Bancos, Microfinancieras y Cooperativas se encuentran en un nivel de **seguidor**. Las entidades cuentan con sistemas *ERP* (Planificación de Recursos Empresariales) para desarrollar una planificación estática y registrar transacciones de *BackOffice*. Han logrado una adopción más amplia de tecnologías digitales en la mayoría de sus procesos clave. Han implementado sistemas de gestión integrados y mejoras significativas en el proceso de análisis de crédito.

Se recomienda invertir en herramientas digitales que optimicen los análisis de crédito, plataformas digitales con una amplia integración, y profundizar en la capacidad de mejoras a partir de las necesidades de atención al cliente.

Por otro lado, para el caso de las *fintech*, las entidades participantes se encuentran en un nivel de **avanzado**. Se ha logrado una integración y automatización significativa de procesos. Ha alcanzado un alto grado de madurez digital en sus procesos. Ha implementado tecnologías avanzadas como análisis de datos, inteligencia artificial o aprendizaje automático para mejorar la toma de decisiones, y la eficiencia operativa. Existe una colaboración estrecha y se comparten datos e información de manera efectiva. La digitalización está integrada en toda la organización, y se promueve la innovación continua en el uso de tecnología.

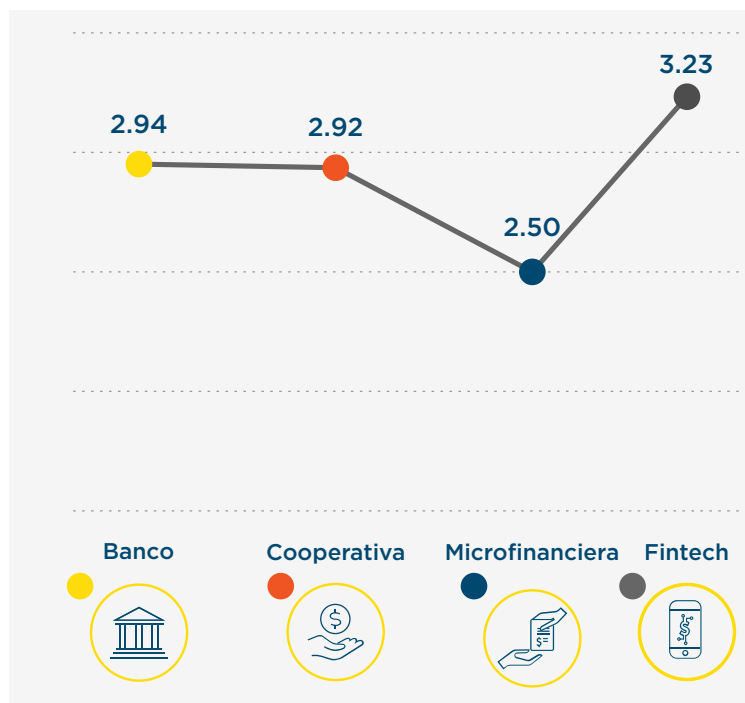
Para avanzar, se recomienda invertir en procesos con *RPA* (Automatización de Procesos Robóticos) y otras tecnologías digitales para traspasos de información y ejecución de procesos automáticos con el fin de tener respuestas eficientes a las necesidades del cliente y la hiperpersonalización del servicio.

Innovación

Como resultado de este estudio los Bancos, Microfinancieras y Cooperativas se encuentran en un nivel de **seguidor**. Las entidades en diferente proporción gestionan activamente un plan de iniciativas de innovación documentado, existen algunos roles establecidos y responsabilidades claras para gestionar procesos de ideación, diseño, planificación y desarrollo de iniciativas empleando técnicas y metodologías estandarizadas. Se recomienda estandarizar procesos e integrar una plataforma para gestionar las etapas de innovación de las iniciativas.

Para el caso de las *fintech* participantes, se encuentran en un nivel **avanzado**. Cuentan con un plan de negocios que se estructura considerando iniciativas de innovación gestionadas por roles dedicados, los procesos están estandarizados y se cuenta con instancias internas, metodologías y técnicas transversales para impulsar la innovación. Además, han incorporado una plataforma para gestionar las etapas de innovación de las iniciativas. Para avanzar se recomienda establecer un programa de innovación basado en plataformas digitales modernas.

Figura 28: Resultados por tipo de entidad en la dimensión de innovación



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

3.5.2.2 Resultados generales a través de la cadena de valor

Entendimiento del cliente

El gran *input* de la operación diaria de las entidades con una madurez digital avanzada está sustentado en el análisis de datos. La clave está en convertirse en un banco *data-driven* capaz de extraer el máximo valor de los datos de sus clientes para anticiparse a sus necesidades financieras y ofrecerles productos y servicios personalizados basados en sus intereses. De acuerdo con los resultados del autodiagnóstico el mayor canal de captación de datos continúa siendo a través de los asesores. El 14% de entidades mencionaron captar información a través de métodos tradicionales como formularios físicos que requiere un alto esfuerzo manual y solo el 20% utilizan herramientas en línea y cuentan con sistemas como CRM (Gestión de la Relación con el Cliente) para la gestión y seguimiento de sus clientes.

Segmentación de clientes

Por otro lado, como resultado de esta captación de datos se identifica la segmentación como un enfoque fundamental; ya que permite a los bancos categorizar a sus clientes según su comportamiento, lo que a su vez facilita una mayor personalización de los productos y servicios ofrecidos. Un 34% de entidades cuentan con repositorio de datos central donde se proporciona la asignación de segmentos de clientes de forma semiautomatizada, lo que indica que la mayoría de las entidades aún tienen procesos muy manuales y con segmentaciones tradicionales.

Este resultado indica una gran oportunidad para optimizar y mejorar sus repositorios de datos en nivel de información, tiempo y modelos de análisis. Una tendencia actual en la segmentación es el enfoque en la segmentación basada en datos en tiempo real y la creación de segmentos más dinámicos que se ajusten a las interacciones y necesidades cambiantes de los clientes en el entorno digital. Esta tendencia promueve la hiper-personalización de productos y servicios, así como un acompañamiento más efectivo en la gestión financiera.



Experiencia de cliente

La medición de la experiencia del cliente en las entidades es una práctica fundamental para evaluar la satisfacción y lealtad de los clientes, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos para fortalecer la relación con los usuarios. El 54% de entidades indican que evalúan la experiencia del cliente a través de mecanismos de retroalimentación como encuestas y grupos focales. Sin embargo, las aplicaciones de estas percepciones a la mejora de procesos y experiencias siguen siendo incipientes.

En lugar de depender principalmente de encuestas y grupos focales, las entidades financieras están explorando nuevas técnicas como el análisis de sentimiento⁵⁷ en comentarios en línea, el seguimiento de métricas de interacción en tiempo real, y el uso de inteligencia artificial para comprender y anticipar las necesidades del cliente. Esto no solo permite una evaluación más precisa y oportuna de la experiencia, sino que facilita la implementación de cambios y mejoras en tiempo real, lo que puede tener un impacto significativo en la satisfacción y lealtad.



Análisis de datos

El análisis de datos de los clientes en las entidades financieras es una práctica esencial que implica la recopilación, procesamiento y examen de información relacionada con los clientes con el objetivo de obtener perspectivas valiosas y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. De acuerdo con los resultados de autodiagnóstico las instituciones han empezado a utilizar el análisis de datos en algunas áreas, pero su capacidad para recopilar, analizar y utilizar datos es limitada. Aún faltan herramientas e infraestructura necesaria para un análisis de datos más avanzada. De hecho, solo el 8% de entidades menciona contar con una gobernanza de datos establecida en toda la organización respaldadas por áreas de TI y negocio.

Actualmente, el nivel de madurez digital en esta etapa de la cadena de valor del sector dejando por fuera las *fintech* se encuentran en un nivel medio. Existe una clara oportunidad para crecer en todo el ciclo de vida del dato y perseguir un escenario en el que el conocimiento del cliente y el análisis de datos operativos se convierta en una columna vertebral estratégica de las entidades. Los bancos data-driven serán capaces de tomar mejores decisiones estratégicas y afrontar con éxito el proceso de transformación en el que se encuentra el sector. Si un banco desea estar a la vanguardia y sobrepasar a sus competidores, debe integrar la gestión de los datos de una manera prioritaria.

Diseño de producto

El diseño del producto en las entidades es un componente esencial de su estrategia para ofrecer servicios que sean relevantes y efectivos en el mercado actual. El 42% de las entidades indican estar desarrollando estrategias digitales que potencien la fase de desarrollo de productos, servicios y canales. Esta etapa implica la creación y conceptualización de productos y servicios financieros que se adapten a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes, al tiempo que cumplen con los requisitos regulatorios.

Innovación e identificación de oportunidades

Para evolucionar hacia la Transformación Digital las entidades financieras deben estar atentas a las tendencias económicas, tecnológicas y sociales que pueden influir en las preferencias y expectativas de los clientes. Solo el 36% de entidades mencionan tener un equipo enfocado en la innovación de nuevas ideas y en la constante creación y mejora de productos y servicios. Esta capacidad es relevante porque puede incluir la evaluación de datos de mercado, encuestas de satisfacción del cliente y análisis de la competencia, así como cuestiones regulatorias y de cumplimiento. Aquellas entidades que no poseen esta capacidad se pueden enfrentar potencialmente a una obsolescencia de su propuesta de valor.

⁵⁷Es una técnica de procesamiento de lenguaje natural que se utiliza para determinar y evaluar las emociones, actitudes y opiniones expresadas en un conjunto de datos de texto.

Personalización y experiencia de cliente

A pesar de que el 74% de las entidades reconoce la importancia de escuchar la voz del cliente, solo el 50% de ellas lo incorpora activamente en el diseño de la experiencia, y la creación de productos y servicios. En este contexto, es esencial destacar la oportunidad que tienen las entidades para implementar en su enfoque diario herramientas de diseño, como el "diseño centrado en el cliente". Este enfoque se basa en comprender profundamente las emociones y los sentimientos de las personas durante su interacción con las entidades financieras.

El objetivo es garantizar que los productos sean accesibles y fáciles de usar para una amplia gama de clientes. Esto implica considerar la usabilidad y el diseño centrado en el cliente para que los productos sean intuitivos y satisfagan las necesidades de los usuarios. La etapa de diseño de productos en las entidades financieras es fundamental para el éxito en la era digital. A pesar de los avances realizados, existe una valiosa oportunidad para mejorar y avanzar desde un nivel de seguidor de madurez digital hacia el fortalecimiento de las capacidades de innovación, la captación de la voz del cliente y la implementación de prototipos efectivos.

Mirando hacia el futuro, es inspirador observar a las *fintech*, las cuales, gracias a su enfoque especializado y ágil, se encuentran en esta dimensión en un nivel de madurez de innovador. Esto demuestra que la excelencia en los procesos de innovación y diseño habilitados por la tecnología genera un gran impacto en la respuesta de necesidades clave de clientes. El diseño de productos financieros es alcanzable y las entidades financieras tradicionales tienen el potencial de lograrlo mediante un compromiso continuo con la innovación y la adaptación ágil.

Onboarding

La etapa de *onboarding* en las entidades financieras representa un momento crucial en la relación con los clientes. En un mundo cada vez más digitalizado, la capacidad de atraer, registrar y habilitar a los clientes de manera eficiente y sin fricciones es fundamental para retenerlos y fomentar su compromiso a largo plazo.

Onboarding de producto digital

Un 28% de entidades mencionan tener un *onboarding* digital para productos de ahorro, mientras que otro 28% indican que además cuentan con *onboarding* digital para productos de crédito. Dentro de las entrevistas de profundización las entidades mencionaron que para realizar este proceso utilizan tecnologías innovadoras como biometría, reconocimiento facial e incluso reconocimiento de voz para aquellos clientes que no sabían leer o escribir.





Adicionalmente, las entidades han diseñado procesos asistidos donde los asesores de las entidades acompañan y capacitan a sus clientes para adquirir los productos a través de los canales digitales. Esto además ha generado un incremento en la educación digital, de hecho, las mismas entidades han creado iniciativas y pilotos de atención en las oficinas para enseñar a utilizar los diferentes canales digitales no solo para la adquisición de producto sino para la relación diaria con la institución como consultas o transacciones.

Análisis de crédito

Un 40% mencionan que se han implementado mejoras significativas en el proceso de análisis de crédito, pero que sin embargo aún no se ha alcanzado la plena automatización. Debe destacarse que muchas expresaron la necesidad de pivotar de una visión de automatización y digitalización de actividades, a una visión más holística donde se replantee el proceso completo, desde cero con un enfoque 100% digital.

En el ámbito del análisis de crédito se esperan importantes desarrollos en los siguientes años derivados del *Open Finance* y de la adopción de IA, especialmente en las entidades centradas en inclusión financiera. La normalización del uso de información no financiera o la utilización de modelos de análisis constante en tiempo real son algunas de las oportunidades que plantea el futuro.

Educación financiera

Un 60% de entidades participantes de este estudio indicaron que ofrecen a sus clientes herramientas de formación financiera en línea, como tutoriales y cursos interactivos. La información es más detallada y adaptada a las necesidades específicas de los clientes, pero todavía hay mejoras en términos de personalización. Sin embargo, solo el 20% mide el impacto de sus herramientas de formación.

La etapa de *onboarding* digital en las entidades financieras presenta una oportunidad de mejora significativa en su nivel de madurez digital. Pasar del nivel seguidor requerirá un enfoque estratégico en la simplificación, personalización y seguridad de este proceso. Durante mucho tiempo, esta etapa se ha visto como un proceso tedioso y burocrático, con formularios interminables y requisitos documentales que pueden ser abrumadores. Sin embargo, en la era digital, el *onboarding* se ha transformado en una oportunidad estratégica para brindar una experiencia excepcional al cliente. 77

Es importante destacar que las *fintech* han logrado posicionarse en este mercado debido a su enfoque especializado y ágil en la atención al cliente, y la colocación de productos totalmente digitales, lo que representa un desafío adicional para las entidades financieras tradicionales. La adopción de enfoques similares de agilidad y orientación al cliente será fundamental para competir y prosperar en el entorno financiero actual.

Captación y colocación

La etapa de Captación de clientes y colocación de productos en entidades financieras es fundamental para su éxito y competitividad en el entorno digital actual. Esta fase involucra la identificación y atracción de nuevos clientes, así como la oferta y promoción de productos financieros.

El 32% de las entidades informan que poseen plataformas multicanal basadas en las preferencias de los clientes para ofrecer productos y servicios, sin embargo, mencionan que esto requiere la codificación y mejoras de software para seguir fortaleciendo la capacidad. Por otro lado, el 60% de entidades indican que los canales que utilizan para comunicarse con los clientes y enviar promociones de productos es a través de aplicaciones móviles, notificaciones *push* y *mailing*, y el 40% se encuentra avanzando en la personalización de las ofertas.

En resumen, aunque muchas instituciones han dado pasos significativos en esta dirección, queda un trecho por recorrer para alcanzar a subir en el nivel de madurez digital. Para lograrlo, es esencial que estas entidades intensifiquen sus esfuerzos en el ámbito del *marketing* digital.

Soporte y atención

La etapa de Soporte y atención al cliente en la cadena de valor de las entidades financieras desempeña un papel crítico en la experiencia general del cliente y en la madurez digital de la institución. En esta fase, las entidades deben garantizar un servicio eficiente y de calidad, ya que la satisfacción se traduce en lealtad y retención.

Operación diaria

El 37% de entidades mencionan gestionar las tareas de *BackOffice* en un sistema *ERP* integrado con los principales sistemas de la organización y cuenta con capacidad para realizar cargas masivas de información de sistemas no integrados y procesamiento automático de las transacciones. Esto nos indica que aún hay varias entidades que tienen procesos aún muy manuales para gestionar estas tareas diarias como facturación, pagos, registro contable y reportes financieros, entre otros siendo un gran desafío para las entidades de trabajar en simultánea con la innovación en canales digitales.

Capacidades tecnológicas para la operación - Cloud

Solo el 14% de entidades mencionan no tener o tener una adopción mínima en servicios *Cloud* utilizando principalmente infraestructura y aplicaciones locales. Mientras que el 86% de entidades mencionan tener esta tecnología para necesidades específicas, como almacenamiento o correo electrónico (28%); aplicaciones y servicios claves definiendo políticas y estándares para su uso (34%); servicios avanzados de la nube, inteligencia artificial, análisis de datos o aprendizaje auto-mático (14%); o han mencionado tener optimizados sus operaciones y aprovechan al 100% los beneficios de la nube en términos de escalabilidad, flexibilidad y agilidad (8%).





Capacidades tecnológicas para la operación - *Big Data*

Solo el 20% de entidades mencionan tener una adopción mínima o inexistente de *Big Data*,⁵⁸ porque aún no consideran que se estén recopilando o aprovechando activamente grandes volúmenes de datos para obtener información valiosa. El 42% indican que están recopilando datos en cantidades significativas, pero aún no ha establecido procesos claros ni una estrategia integral para el análisis y uso de estos datos. Mientras que el 31% ha integrado la tecnología *Big Data* en sus procesos y sistemas.

Existe una gran oportunidad por parte de las entidades para transformar la forma en que operan y brindan servicios, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones basadas en datos. Entre las grandes virtudes de utilizar *Big Data* en el sector financiero se incluyen actividades como la prevención del fraude, la evaluación del riesgo crediticio, la gestión de cartera, la automatización de procesos, la detección de lavado de dinero, la inteligencia de mercado y un enfoque sólido en la ciberseguridad.

Capacidades tecnológicas para la operación - Inteligencia Artificial

La tecnología menos usada por las entidades en la actualidad es la Inteligencia Artificial (IA), esto puede ser resultado de múltiples desafíos como la misma regulación de seguridad y privacidad de datos, la complejidad propia de los datos y su proceso de limpieza y estructuración, o la propia inversión inicial.

El 60% de entidades indica que han comenzado a explorar la tecnología de Inteligencia Artificial (IA) y pueden haber realizado algunas pruebas o proyectos piloto. Sin embargo, la adopción y la implementación de la Inteligencia Artificial (IA) aún son limitadas. La entidad puede estar en la etapa de evaluación de las capacidades y beneficios potenciales de la tecnología. Mientras el 40% indica que han utilizado esta tecnología principalmente para aplicaciones de IA en tareas o actividades específicas, como *chatbots* para la atención al cliente o algoritmos de análisis de datos para la toma de decisiones.

Capacidades tecnológicas para la operación - Robotic Process Automation

El 28% indica que, aunque reconoce el potencial del RPA, aún no ha implementado ninguna solución o solo ha realizado pruebas piloto muy limitadas. Esto puede ser por una falta de conocimiento o comprensión. Mientras que el 72% mencionan usar esta tecnología principalmente para automatizar tareas administrativas como implementado algunas soluciones de RPA en áreas o procesos específicos.

⁵⁸ capacidad de gestionar y analizar conjuntos masivos de datos que son demasiado grandes y complejos para ser procesados con herramientas de análisis de datos convencionales.

Esta tecnología está revolucionando la forma en que las instituciones financieras llevan a cabo sus operaciones y brindan servicios, lo que les permite ser más ágiles y competitivas. A través de la Automatización Robótica de Procesos (RPA), las entidades tienen una gran oportunidad de automatizar tareas repetitivas y manuales, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los costos de operación. Además, se logra una mejora en la precisión y velocidad en el procesamiento de datos, una atención al cliente mejorada mediante *chatbots* y asistentes virtuales, y la capacidad de liberar a los empleados para realizar tareas más estratégicas, transformadoras y de alto valor.

Capacidades tecnológicas para la operación - *Big Data*

El 60% de entidades mencionan tener procesos de ciberseguridad estandarizados, definidos y documentados, y gozan de revisiones periódicas y ajustan de manera acorde. Esta gestión está apoyada por sistemas de prevención, detección de riesgos y respuestas ágiles.

Por otro lado, el 100% de entidades indica tener diferentes niveles de controles de la compañía, a pesar de que sólo 24 de los 33 países de ALC tienen legislación sobre privacidad y protección de datos personales.⁵⁹ 37% cuenta con un inventario de activos, y se desarrollan estándares de seguridad y pruebas de vulnerabilidad de manera continua. Tienen monitorización 24/7, un plan de respuesta ante incidentes y protección ante *malware*.

3.5.2.3 Apertura de colaboración con el ecosistema

La colaboración con *fintechs*, *insurtechs* y otros actores innovadores presenta una oportunidad para mejorar la operación, el diseño de productos y el conocimiento del cliente, así como todas las etapas de la cadena de valor en el sector financiero. Estas alianzas no solo brindan acceso a tecnologías de vanguardia, sino que permiten la adopción de modelos que facilitan el acceso a metadatos para la implementación de hiperpersonalización.

⁵⁹R. M. Díaz y G. Núñez, "Ciberataques a la logística y la infraestructura crítica en América Latina y el Caribe", Documentos de Proyectos(LC/TS.2023/93), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2023. "Según el Rastreador Global de Legislación Cibernética de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), sólo 24 de los 33 países de América Latina y el Caribe tienen legislación sobre privacidad y protección de datos personales"





A medida que el sector financiero evoluciona hacia una mayor digitalización y orientación al cliente, las colaboraciones estratégicas con el ecosistema financiero emergente se convierten en un impulsor esencial para la innovación y la competitividad en la industria. El 82% de entidades mencionó estar abiertos a tener algún tipo de colaboración. El 40% se encuentra en etapa de exploración y evaluación de las oportunidades; el 22% han identificado áreas específicas donde una colaboración podría ser beneficiosa y han establecido pilotos; el 25% ha establecido alianzas más sólidas en áreas específicas y 8% ha logrado establecer alianzas estratégicas a largo plazo.

La nueva mentalidad en las entidades financieras nos está llevando hacia una estrategia de "coopetición". Muchas entidades están reconociendo el valor de la cooperación y la competencia equilibrada. En un entorno cada vez más digital y competitivo, esta mentalidad les permite a las entidades financieras mantenerse ágiles, innovar más rápido y ofrecer mejores servicios a sus clientes. La *coopetición* puede impulsar la adopción de tecnologías disruptivas, la expansión de servicios y la mejora de la experiencia, lo que finalmente beneficia a toda la industria financiera.

Por otro lado, los ecosistemas en el sector financiero no se limitan exclusivamente a las interacciones entre actores financieros. Una de las tendencias más destacadas es la creación de ecosistemas que trascienden las fronteras tradicionales de las entidades financieras. Estas alianzas no solo ofrecen acceso a tecnologías punteras, sino que brindan la oportunidad de aprovechar modelos como *Banking as a Service (BaaS)* que permiten a entidades no financieras ofrecer servicios a sus clientes como parte de su ecosistema.

En este enfoque, las instituciones no solo colaboran con otras instituciones financieras, sino que también buscan embeberse en lugares donde se encuentra el cliente. Esto significa asociarse con proveedores de servicios no financieros, como comercios minoristas, empresas de tecnología, plataformas de comercio electrónico.

La idea detrás de estos ecosistemas es llegar directamente al cliente en su entorno cotidiano, donde interactúa con una variedad de productos y servicios. Las entidades financieras pueden integrar de manera inteligente sus soluciones financieras en estos entornos no financieros, resolviendo necesidades que los clientes puedan experimentar en su vida diaria. Esta estrategia no solo aumenta la conveniencia para el cliente, ofrece nuevas oportunidades para la generación de ingresos y la retención de clientes en un mercado altamente competitivo. En resumen, los ecosistemas financieros contemporáneos trascienden las barreras tradicionales, colocando al cliente en el centro de una red interconectada de servicios y soluciones que mejoran su vida financiera y cotidiana.

3.6 Objetivos, barreras y desafíos para la Transformación Digital e inclusión financiera desde la perspectiva de la oferta

3.6.1 Objetivos y focos estratégicos de la Transformación Digital para las entidades financieras

Aunque existen variaciones en el grado de madurez digital entre los diferentes subsectores financieros en la región, resulta evidente que muchas entidades comparten objetivos en su camino hacia la Transformación Digital. Entre estos, se destacan la promoción de la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la búsqueda de una mayor inclusión financiera, la expansión de su audiencia y la generación de eficiencia operativa. Estas áreas de enfoque representan los esfuerzos conjuntos de la industria para adaptarse a un entorno digital en constante cambio y superar los retos que conlleva.

A continuación, profundizaremos con mayor detalle los objetivos agrupados y su importancia en el proceso de digitalización de la industria financiera.

Figura 29: Principales objetivos que motivan a las entidades a la Transformación Digital



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

Innovación y diseño de productos y servicios

El desarrollo de nuevos productos y servicios es un aspecto fundamental en la Transformación Digital de las instituciones financieras, con un 89% de ellas identificándolo como su objetivo principal. La digitalización desempeña un papel crucial al proporcionar una mayor agilidad en el proceso de desarrollo y lanzamiento de productos financieros.

Un ejemplo revelador de cómo la digitalización está impulsando la innovación es la rápida evolución de las aplicaciones de banca móvil. Antes, estas aplicaciones se limitaban principalmente a consultas de saldo y transferencias básicas. Hoy en día, ofrecen una gama completa de servicios, desde inversión en línea y administración de carteras, hasta préstamos y seguros, todo desde la comodidad de un dispositivo móvil. Esto no solo proporciona una experiencia más conveniente para los clientes, sino que genera nuevas fuentes de ingresos para las instituciones financieras.



En un mercado financiero en constante evolución, la capacidad de mantener una innovación constante se ha vuelto fundamental para mantener la competitividad. La digitalización habilita a las instituciones financieras a adaptarse de forma ágil a las cambiantes demandas de los clientes, influyendo tanto en los productos y servicios existentes que la entidad ofrece, como en la creación de nuevos productos digitales.

Esta Transformación Digital también aporta una comprensión más profunda del comportamiento del cliente, tanto interno como externo, lo que facilita la creación de productos personalizados. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, fomenta la retención y la lealtad. La combinación de innovación, personalización y reducción de costos a través de la digitalización impulsa el crecimiento y la competitividad en la industria financiera, garantizando el éxito en un mercado en constante cambio.

Presencia y posicionamiento en el mercado

Mejorar la presencia de marca en el entorno digital es esencial para las entidades financieras. De hecho, el 89% de ellas lo ha seleccionado como un objetivo relevante. Esto les permite competir en los canales digitales, atraer y retener a los clientes, construir confianza y ofrecer servicios digitales.

El aumento de la capacidad para generar ingresos es otro objetivo relevante para las entidades financieras, destacado por el 51% de ellas. La digitalización ofrece oportunidades, como la diversificación de canales a través de servicios en línea y aplicaciones móviles, lo que reduce costos y mejora la rentabilidad.

Por otro lado, el objetivo de ampliar la presencia en línea y atraer a una base de clientes digitales, destacado por el 29% de las entidades financieras encuestadas, desempeña un papel fundamental en su proceso de Transformación Digital. Esta meta surge en respuesta a la creciente demanda de servicios financieros digitales, la necesidad de competir eficazmente en el entorno digital y la oportunidad de ampliar la oferta de servicios en áreas con acceso limitado, especialmente en ciertas poblaciones vulnerables.

Este enfoque se ejemplifica con el banco N26 que abrió operación en Brasil en el 2023. Este banco opera exclusivamente en línea y ha logrado consolidarse rápidamente como un actor relevante en el mercado financiero. Su éxito se debe a una estrategia de marketing digital eficaz y a una experiencia de usuario excepcional en su aplicación móvil, lo que ha atraído a una base de clientes considerable y ha establecido una marca sólida en el entorno digital, incluso en Brasil.

Sin embargo, vale la pena destacar que este enfoque no se limita solo a la implementación de canales en línea, también implica asegurar su uso eficiente y rentable. Esto no solo permite a las entidades atraer y conservar clientes, les permite lograr un crecimiento sostenible en la era digital, donde la rentabilidad a través de estos canales es esencial para el éxito continuo.

Contribuir a los objetivos de inclusión financiera

El 26% de las instituciones financieras ha identificado la inclusión como un objetivo significativo en su Transformación Digital, comprometiéndose a proporcionar servicios financieros personalizados a estas poblaciones ya que, a través de la tecnología, las entidades buscan apoyarse para llegar a estas comunidades y ofrecerles un mejor servicio.

Utilizar la Transformación Digital como una llave de acceso a estos nuevos segmentos es el reto al que muchas entidades se están enfrentando, explorando iniciativas relacionadas con la educación financiera, educación digital y graduación financiera.

Un ejemplo destacado de cómo la Transformación Digital puede mejorar la inclusión financiera en ALC es el caso de MercadoPago, una plataforma de servicios financieros que forma parte del grupo MercadoLibre, una de las empresas de comercio electrónico más grandes de la región.

MercadoPago ha democratizado el acceso a servicios financieros, brindando oportunidades a personas y pequeños negocios que anteriormente estaban excluidos del sistema financiero formal en ALC. QR, billetera digital y créditos son algunos de los productos que MercadoPago ofrece a sus clientes utilizando en gran parte la información generada dentro de su e-commerce de Mercado Libre.

Automatizar, reducir costos y aumentar la seguridad operativa

La automatización de actividades operativas es esencial para mejorar la eficiencia y la productividad, como lo demuestra el 63% de las entidades que consideran este objetivo en su proceso de Transformación Digital. La automatización no solo reduce la carga de trabajo manual, sino que aporta escalabilidad, elimina errores, brinda un mayor control sobre los procesos y reduce los costos operativos.



Esta reducción se destaca como uno de los objetivos esenciales en su camino hacia la Transformación Digital y es priorizada por el 80% de las entidades financieras. La digitalización posibilita la automatización de tareas, reduce los gastos relacionados con documentos en papel y mejora la eficiencia en la gestión de datos. Este conjunto de ventajas conduce a una asignación más precisa de recursos y, en última instancia, a un aumento en la rentabilidad y la competitividad en el entorno digital.

Un ejemplo es la adopción de *chatbots* y asistentes virtuales para el servicio al cliente. Estas herramientas automatizadas agilizan la atención, reducen la carga de trabajo del personal y permiten una atención más rápida y eficiente a preguntas frecuentes. Además, la analítica de datos se utiliza para mejorar continuamente estos sistemas y personalizar la experiencia, lo que demuestra cómo la Transformación Digital no solo optimiza la operación interna, sino que también mejora la satisfacción del cliente y la toma de decisiones basadas en datos en la industria financiera.

Un ejemplo destacado en el sector financiero en ALC es Banco Santander Brasil que ha implementado un *chatbot* llamado "BIA" (acrónimo de "Banco Inteligente Santander") para automatizar y reducir costos de operación y que opera a través de su aplicación móvil y sitio web. Cuenta con funcionalidades como atención al cliente, recomendaciones, asistencia en transacciones y educación financiera.

Finalmente, las entidades financieras también se enfocan en mejorar tanto la seguridad interna como externa en su proceso de Transformación Digital, con un 34% de ellas destacando este objetivo. Esto se debe a la creciente amenaza de fraudes y ciberataques, ya que manejan grandes cantidades de información sensible. La adopción de medidas avanzadas de seguridad, como el cifrado de datos y la autenticación digital, es esencial para proteger tanto la información de los clientes como los datos internos, garantizando el cumplimiento normativo y fortaleciendo la confianza del cliente en un entorno digital.

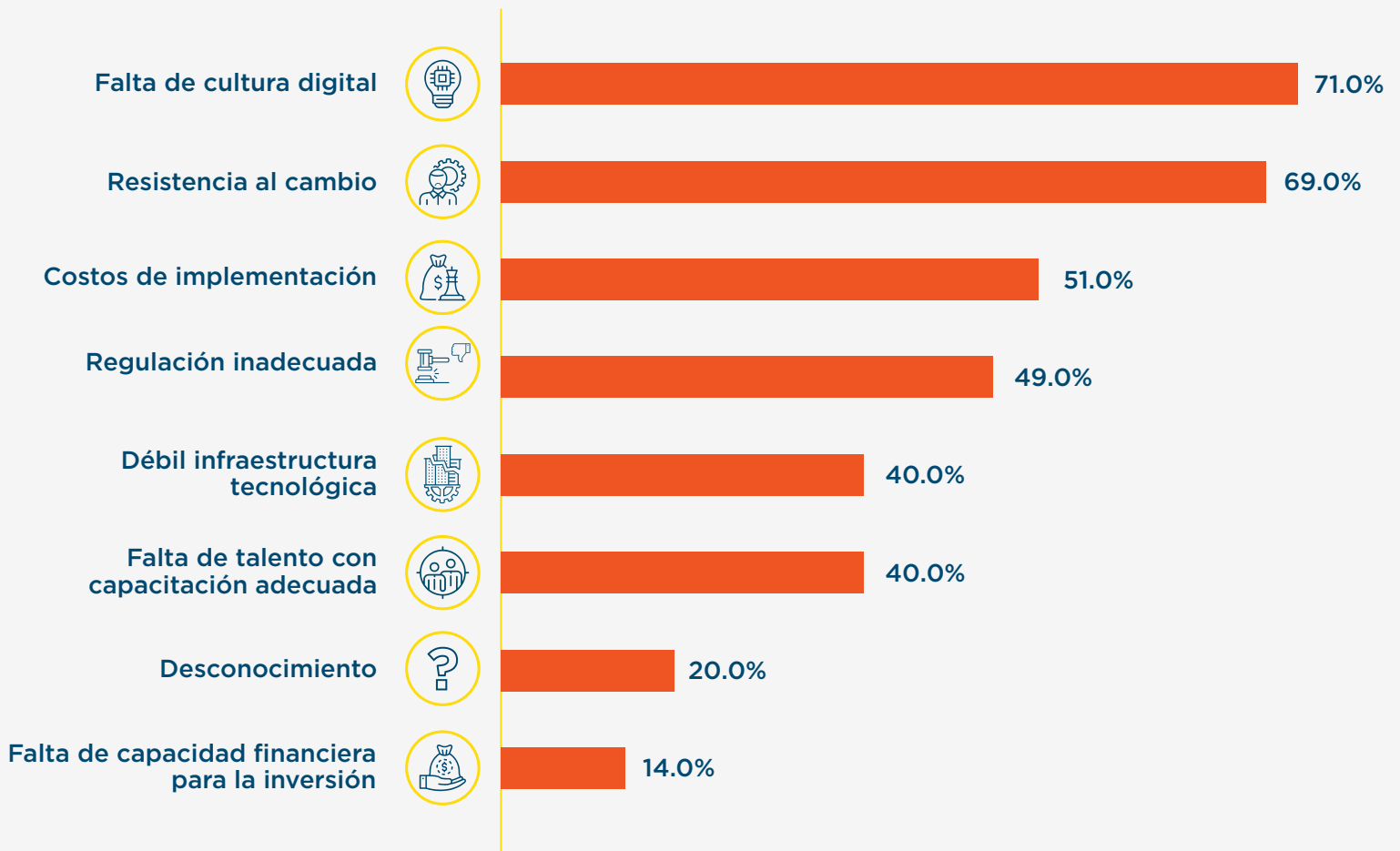


3.6.2 Barreras de las entidades financieras para la Transformación Digital

Las entidades del sector financiero en ALC están enfrentando múltiples barreras para llevar a la realidad sus planes de Transformación Digital. Al analizar los resultados de la encuesta, se destacan problemáticas compartidas que abarcan factores internos, como la ausencia de una cultura digital arraigada. Además, se enfrentan a la limitación de recursos, obstáculos regulatorios, así como desafíos tecnológicos y financieros que deben superar en su camino hacia la digitalización.

A continuación, profundizaremos con mayor detalle sobre las barreras principales que han mencionado las entidades en su camino hacia la Transformación Digital. Estas barreras han sido agrupadas por temática similar y su relevancia en el proceso de digitalización de la industria financiera.

Figura 30: Principales barreras para impulsar a las entidades hacia la Transformación Digital



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital



Resistencia al cambio, cultura y talento digital

La Transformación Digital no se limita solo a la implementación de una arquitectura robusta y procesos automatizados para mejorar la eficiencia, sino que requiere la creación de una cultura organizacional que respalde este camino digital. Según el 71% de las entidades financieras, una de las principales barreras para avanzar en esta dirección es la falta de una cultura digital arraigada en la organización. Por lo tanto, es fundamental alinear la información y la estrategia, asegurando que todas las áreas trabajen en conjunto para lograr una transformación interna efectiva que se refleje en una óptima experiencia de cliente.

La resistencia al cambio es un desafío persistente en el camino hacia la Transformación Digital, identificado por el 69% de las entidades. Para superar esto, se necesita una alineación estratégica por parte de los líderes que comuniquen la importancia de los cambios y promuevan una cultura continua. Además, es esencial apoyar a los empleados en la gestión del cambio, motivándolos a mejorar sus habilidades para avanzar en la Transformación Digital de la entidad. Tanto la experiencia del cliente como la de los empleados son igualmente cruciales en el proceso de Transformación Digital. Los procesos de transformación que no tengan en cuenta las preocupaciones y desafíos de los empleados es probable que no sean aceptados y, como resultado, no lograrán maximizar su impacto en la organización.

Adicionalmente, para llevar a cabo con éxito la Transformación Digital, es esencial contar con equipos altamente capacitados y respaldados por la organización. Según el 40% de las entidades, la falta de talento con la capacitación adecuada representa una barrera significativa. Por esta razón, es esencial que las entidades financieras inviertan en la capacitación interna de sus empleados para desarrollar nuevas habilidades en temas de innovación, tecnología y tendencias emergentes. Esto fortalecerá su camino hacia la Transformación Digital y garantizará que cuenten con el talento necesario para enfrentar los desafíos digitales de manera continua.

Costos de implementación

Las entidades financieras se enfrentan a un doble desafío en su camino hacia la Transformación Digital, y el 51% de ellas ha identificado la restricción de recursos como una preocupación de gran importancia. Esta no solo se refiere a la limitación de recursos financieros, sino también a la escasez de personal altamente especializado necesario para llevar a cabo esta transformación.

Algunas entidades han respondido a este desafío mediante la adopción de una estrategia de priorización de inversiones en tecnologías específicas. Esto les permite optimizar gradualmente sus procesos internos y reducir costos en toda la organización. Además, estas instituciones están explorando oportunidades de financiamiento que respalden proyectos que les permitan avanzar de manera constante en su Transformación Digital.

Esta doble preocupación por los recursos económicos y humanos destaca la complejidad del proceso de Transformación Digital en el sector financiero y subraya la importancia de una gestión estratégica y un enfoque bien planificado para alcanzar el éxito.

Regulación inadecuada

El 49% de las entidades financieras encuestadas en ALC identifican la regulación como una restricción en su camino hacia la Transformación Digital. Esta barrera se deriva en gran medida de las diferencias en el contexto regulatorio de cada país donde opera cada entidad, además de la naturaleza cambiante de las regulaciones.

Varias entidades experimentan que su proceso de Transformación Digital es más rápido que la evolución de las regulaciones en los respectivos países donde operan, lo que puede frenar su capacidad para crecer y colaborar en el ecosistema financiero.

La falta de regulaciones claras puede obstaculizar iniciativas como la adopción de tecnologías de nube o la recopilación de datos para la personalización de servicios. Para superar este desafío, es crucial establecer una comunicación abierta y colaborativa con los reguladores y mantener relaciones sólidas con las entidades reguladoras, implica participar activamente en consultas regulares para compartir perspectivas y necesidades de la industria, adaptando las estrategias de Transformación Digital al contexto regulatorio de cada país.

Un ejemplo, es lo que está sucediendo alrededor de las regulaciones en ámbitos de *Open Banking*. Países como Brasil o Chile han tomado pasos relevantes en la implementación de regulaciones que aceleran la adopción de soluciones de *Open Banking*, como, por ejemplo, la agregación de cuentas de clientes. En estos países más avanzados la posibilidad de visualizar los datos financieros de una manera 360 permite ofrecer soluciones mucho más ajustadas a las necesidades del cliente.

Débil infraestructura tecnológica

La débil infraestructura tecnológica representa una barrera significativa para la Transformación Digital en las entidades financieras, como lo mencionó el 40% de ellas. Esto se debe a varios factores, como la incompatibilidad con tecnologías digitales, la falta de medidas de seguridad adecuadas y de escalabilidad para adaptarse a un entorno digital en constante cambio.

En medio de esta barrera, surgen desafíos adicionales relacionados con la elección de tecnologías adecuadas. La decisión de optar por soluciones en la nube, implementaciones *on-premise*⁶⁰, la gestión de grandes volúmenes de datos (*Big Data*) y la ciberseguridad se convierte en un proceso crucial y a veces complicado. Superar esta barrera requiere una inversión en la modernización de la infraestructura, que incluye actualizaciones en el *core* bancario, mejora del hardware y la adopción de sistemas avanzados, como la tecnología de nube y análisis de *Big Data*. También es esencial mejorar la conectividad y adoptar soluciones tecnológicas escalables para garantizar una transición fluida hacia un entorno digital más competitivo y seguro.

La selección y adopción de tecnologías apropiadas se ha convertido en un aspecto crucial de la Transformación Digital en el sector financiero, ya que puede marcar la diferencia en términos de eficiencia operativa y competitividad en el mercado.

⁶⁰Se refieren a la práctica de alojar y ejecutar software, sistemas y recursos de tecnología de la información en las instalaciones físicas de una organización.





3.6.3 Desafíos de las entidades financieras en su Transformación Digital y su impacto en la inclusión financiera

Como resultado de las entrevistas de profundización, hemos identificado que, en el ámbito de la inclusión financiera a través de la digitalización, las entidades se encuentran frente a una serie de desafíos particulares y significativos que merecen una atención especial. Es importante destacar que las entidades de inclusión financiera tienen objetivos y usuarios diferentes en comparación con los bancos comerciales, lo que da lugar a desafíos distintos y adicionales a los propios de una transformación digital normal. En este contexto, nos enfocaremos en los desafíos más relevantes relacionados con la adopción y el uso de soluciones financieras inclusivas, destacando la importancia de abordar estos obstáculos de manera efectiva para lograr una inclusión financiera más amplia y significativa. Estos desafíos abarcan varios aspectos esenciales:

- **Personalización:** El desafío de la personalización en el contexto de la inclusión financiera a través de la digitalización radica en lograr la capacidad de ajustar y adaptar los productos financieros de manera eficiente y precisa para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de la población.

Este es un desafío complejo ya que cada grupo de usuarios puede tener requisitos y circunstancias únicas, lo que requiere una atención cuidadosa para garantizar que los servicios financieros sean verdaderamente relevantes y útiles para cada individuo. Esto implica la creación de soluciones flexibles y personalizadas que consideren factores como el nivel de ingresos, la educación financiera, la ubicación geográfica, las necesidades de ahorro o inversión, y otros aspectos específicos de cada grupo demográfico.

La personalización efectiva no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también maximiza el impacto de la inclusión financiera al abordar las necesidades precisas de cada sector de la población.

- **Adopción:** El desafío de la adopción de canales digitales en el ámbito de la inclusión financiera es de suma importancia, ya que solo la disponibilidad de tecnología no garantiza su efectiva utilización. Es fundamental asegurar que los clientes, especialmente aquellos pertenecientes a poblaciones vulnerables o que han sido excluidos del sistema financiero tradicional, adopten y se sientan cómodos utilizando los canales digitales. Esto resulta esencial para alcanzar una transformación exitosa.

Adicionalmente, es un gran desafío porque las entidades financieras deben emprender esfuerzos significativos en promoción, educación y accesibilidad. Esto puede incluir programas de capacitación, campañas de concientización, y la adaptación de las interfaces de usuario para que sean intuitivas y fáciles de usar.

- **Educación:** La educación financiera es un componente esencial para garantizar una inclusión financiera exitosa a través de la digitalización. Es fundamental que los clientes tengan el conocimiento necesario para tomar decisiones financieras informadas y aprovechar al máximo los servicios financieros digitales disponibles. Esto implica no solo familiarizarse con las aplicaciones y plataformas digitales, sino también comprender conceptos financieros clave, como ahorro, inversión, crédito y gestión del presupuesto.

Las entidades financieras se enfrentan al desafío fundamental de desempeñar un papel importante en la provisión de programas de educación financiera, ya sea a través de recursos en línea o herramientas interactivas. Además, es esencial que realicen un seguimiento riguroso del impacto que estos programas están teniendo en sus clientes. Al mejorar la alfabetización financiera de sus clientes, las entidades no solo empoderan a los individuos para tomar decisiones informadas, sino que también contribuyen al éxito en la adopción de soluciones digitales.

- **Cobertura:** El desafío de cobertura se hace especialmente evidente en regiones geográficas de difícil acceso, como áreas rurales o remotas, donde la infraestructura financiera tradicional a menudo es escasa o inexistente. Las entidades se encuentran en la encrucijada de encontrar soluciones innovadoras para llegar a estas comunidades y superar las barreras geográficas.

Esto no solo implica establecer presencia física, como sucursales o cajeros automáticos, en áreas remotas, sino también desarrollar estrategias digitales que permitan el acceso a servicios financieros a través de canales en línea. La falta de acceso geográfico no debe ser un obstáculo insalvable para la inclusión financiera, y las entidades financieras deben ser proactivas en su búsqueda de soluciones que lleguen a todas las comunidades, independientemente de su ubicación.



- **Datos:** La falta de historial crediticio y los ingresos variables son desafíos significativos para las entidades financieras que buscan brindar acceso a servicios financieros en poblaciones sin antecedentes financieros sólidos. Los métodos de evaluación de riesgos tradicionales, que dependen en gran medida del historial crediticio y la estabilidad de los ingresos, a menudo no son aplicables en estos casos.

Las entidades financieras se enfrentan al dilema de cómo evaluar adecuadamente el riesgo crediticio de estos clientes y determinar su capacidad de pago de una manera justa y precisa. Esto resalta la necesidad de desarrollar enfoques más flexibles y creativos para la evaluación de riesgos que tengan en cuenta la realidad de estas poblaciones. La disponibilidad de datos alternativos, como registros de transacciones o patrones de gastos, puede desempeñar un papel importante en la evaluación de la solvencia crediticia de las personas que no cuentan con historial crediticio tradicional.

El uso de tecnologías de análisis de datos y algoritmos avanzados puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con la falta de información financiera sólida y permitir un acceso más amplio.

- **Protección:** La seguridad y la protección de los usuarios son aspectos de máxima importancia en el entorno digital de la inclusión financiera. Con el aumento de la digitalización, los riesgos cibernéticos y las amenazas de fraude también se han multiplicado. Las entidades financieras deben abordar estos desafíos implementando medidas sólidas de seguridad para garantizar la integridad y confidencialidad de los datos de los clientes, así como proteger sus activos financieros.

Esto implica la inversión en tecnologías avanzadas de seguridad cibernética, la formación del personal en prácticas seguras y la vigilancia constante de posibles amenazas. Además, es esencial establecer procedimientos de respuesta a incidentes que permitan una acción rápida y eficiente en caso de problemas de seguridad.

En un mundo donde la confianza del cliente es fundamental, la seguridad es un componente esencial de la estrategia de Transformación Digital de las entidades financieras. La combinación de tecnología, formación y procedimientos adecuados es clave para brindar servicios financieros digitales inclusivos que sean seguros y eficaces para un público diverso.

Afrontar estos desafíos no solo es una necesidad, sino una oportunidad para las entidades. Para lograrlo, deben adoptar un enfoque integral y desarrollar una estrategia sólida en su proceso de Transformación Digital. La digitalización se erige como una palanca clave para abordar estos desafíos y alcanzar sus objetivos. A través de esta transformación, las entidades financieras pueden brindar servicios financieros inclusivos, seguros y eficaces a una audiencia diversa, aprovechando la tecnología y la digitalización.



A man with short grey hair, wearing a quilted vest over a patterned shirt, stands with his arms crossed in a warehouse. The background consists of metal shelving units filled with numerous small, uniform boxes, each with a white label. The image has a blue-to-green color gradient overlay.

**SOLUCIONES DIGITALES PARA
NECESIDADES IDENTIFICADAS**

4

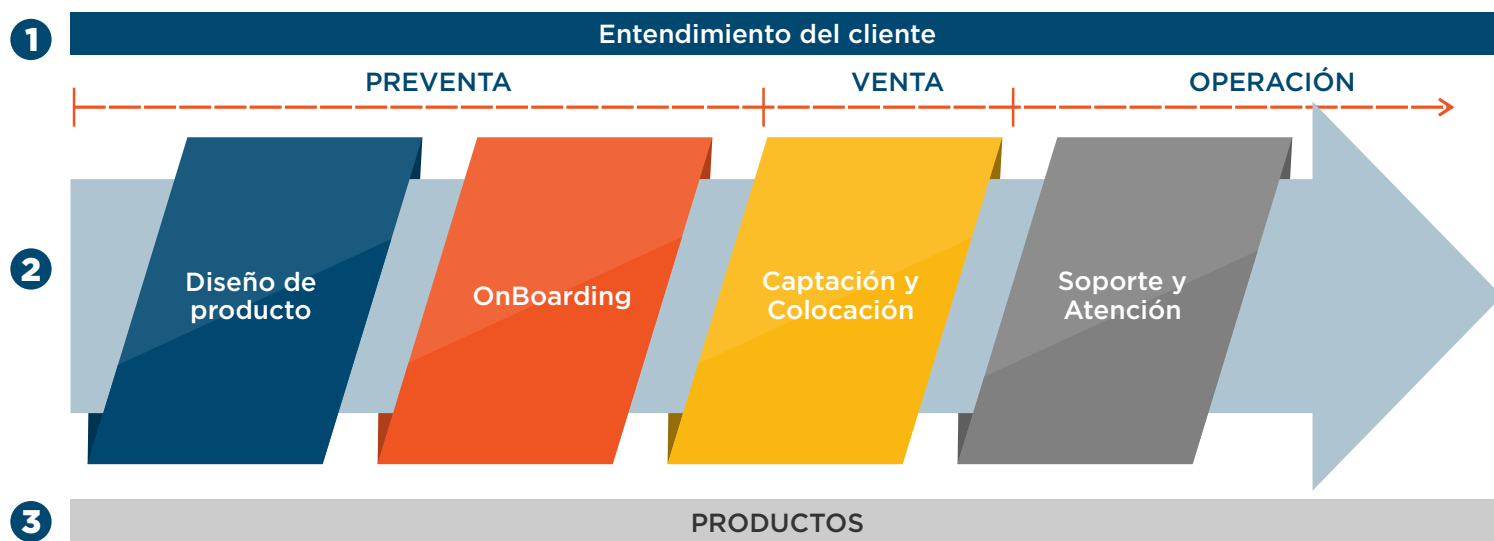
4.1 Soluciones digitales para la inclusión financiera

La adopción de soluciones digitales en el sector financiero impulsa un mayor consumo de servicios financieros por la sociedad en general, especialmente por aquellos segmentos que han estado históricamente desatendidos. Al mismo tiempo, la digitalización de la sociedad y la necesidad de contar con un medio de pago no físico en entornos digitales ha llevado a la adopción de soluciones de pago digital por segmentos de la sociedad que solían utilizar efectivo en el contexto físico.

La oportunidad de incluir nuevos segmentos de la población en el sistema financiero ha sido identificada por los diferentes actores de la región que se centran en el lanzamiento de soluciones de pago digital, combinadas con productos simples e intuitivos que buscan la inclusión financiera de los clientes. Sin embargo, es crucial que las entidades que deseen ser líderes en la inclusión de nuevos segmentos se enfoquen en la digitalización de su cadena de valor. A continuación, expondremos áreas de digitalización divididas por la cadena de valor en las cuales las entidades están trabajando.

Este análisis de la cadena de valor se dividirá en tres bloques principales. El primero se centrará en la implementación de soluciones digitales que maximicen el entendimiento del cliente. El segundo se enfocará en procesos más internos de la entidad financiera, como el diseño de productos, el *onboarding* y otros. El tercero estará orientado hacia los productos y servicios que las instituciones ofrecen de manera innovadora.

Figura 31: Cadena de valor de servicios financieros, bloques de abordaje de las soluciones digitales



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Punto de partida para la cadena de valor: Entendimiento del cliente

En la etapa del entendimiento del cliente, se pueden identificar tres palancas que determinan el nivel de soluciones tecnológicas diferenciales a lo largo de la cadena de valor. Estas palancas son: la profundidad de los datos, la explotación de los datos y el análisis de los datos. Cada uno de estos componentes posee distintos niveles de madurez, y su interacción eficaz es esencial para comprender a fondo las necesidades y preferencias de los clientes, lo que a su vez permite ofrecer soluciones financieras más personalizadas y efectivas.

Comenzando con la primera palanca, profundidad de los datos, se pueden identificar distintos niveles de madurez.

El primer nivel incluye los datos generales, como el nombre, apellido, fecha de nacimiento y dirección del cliente. Se trata de mantener la información básica que nos permita tener un conocimiento inicial del cliente.

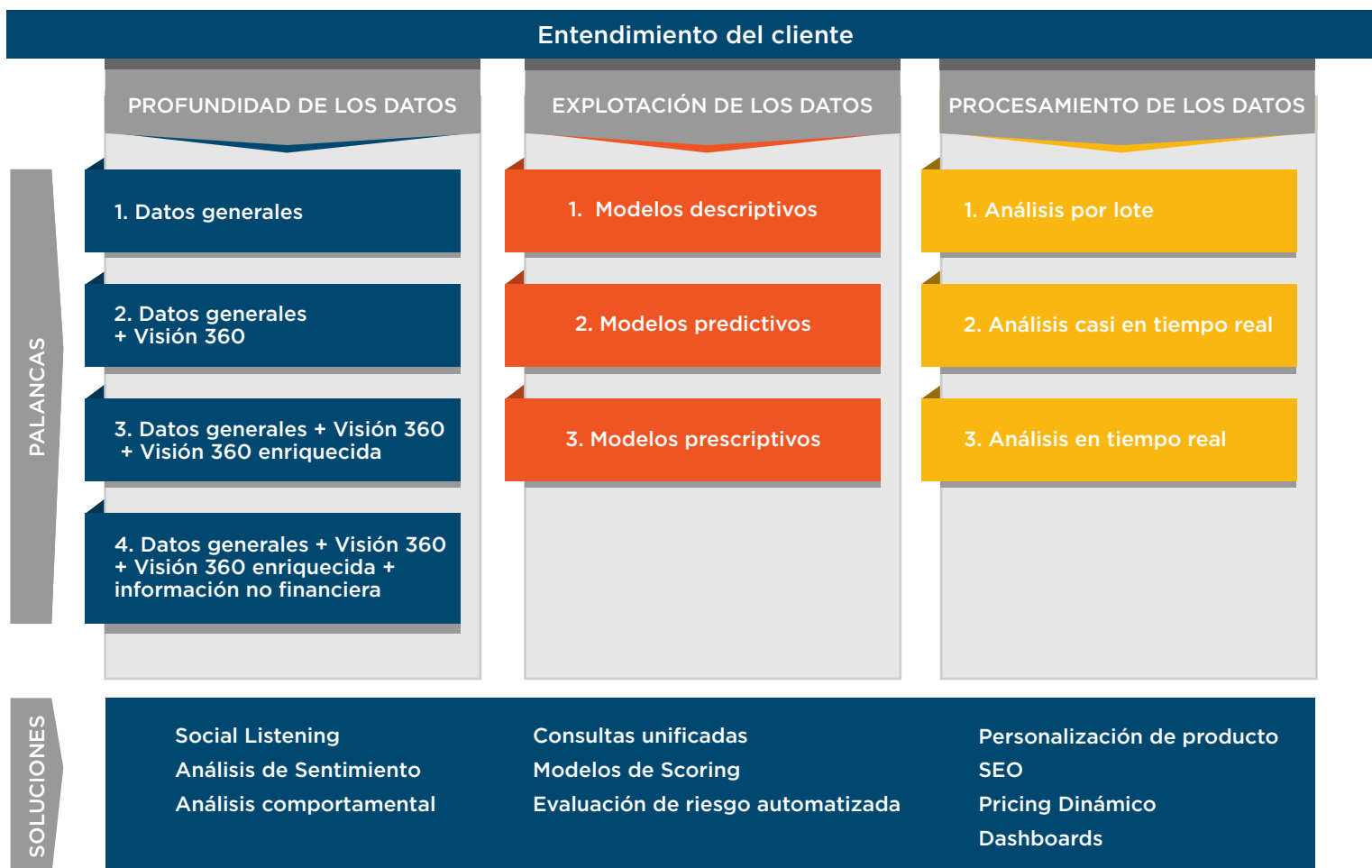
En el siguiente nivel, se amplía esta visión al incorporar datos de los servicios y productos financieros que tiene el cliente contratados en la entidad. Esto permitirá tener una visión 360 de las necesidades financieras que tiene el cliente y cómo la entidad le está acompañando con las mismas. Adicionalmente, internamente lo que permitirá es conocer el valor que el cliente genera en su conjunto a la entidad, de tal manera que se podrán personalizar determinadas soluciones.

El tercer nivel, enriquece la información propia de la entidad con datos financieros que el cliente pueda tener en el ecosistema. El claro ejemplo son las soluciones de agregación de productos/servicios financieros que están surgiendo derivadas de *Open Finance* como por ejemplo los *PFM* (gestor de finanzas personales), que reúne toda la información financiera de los clientes. Esta visión 360 extendida permitirá asegurar que la entidad cuenta con una foto completa de las necesidades.

Por último, el nivel más avanzado abarca todos los niveles anteriores y agrega la información de productos no financieros. Lo que busca es tener información del día a día del cliente. Entender dónde consume, por qué consume en esos lugares, cuáles son sus hábitos de vida, qué le mueve emocionalmente, etc. Este nivel permitirá tener un conocimiento total, tanto financiero como no financiero del cliente, habilitando la posibilidad de establecer una relación contextual en aquellos ámbitos donde está en su día a día.

La profundidad de datos es esencial para diseñar variables que permitan conocer a fondo a los clientes y, en particular, a poblaciones vulnerables, como por ejemplo los migrantes, que a menudo enfrentan barreras significativas en términos de información y antecedentes. La información básica proporciona un punto de partida, pero la inclusión de datos no financieros puede enriquecer la comprensión de sus comportamientos y necesidades financieras. Un ejemplo claro es el análisis de cómo los migrantes afrontan el pago de facturas de telefonía, un gasto mensual común.

Figura 32: Ámbitos del entendimiento del cliente en la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia



Mediante la recopilación y análisis de datos detallados sobre cómo estas poblaciones gestionan sus facturas, se pueden crear variables de análisis que permiten a las instituciones adaptar productos y servicios específicamente diseñados para satisfacer las necesidades y los desafíos de los migrantes. La profundidad de datos ofrece una visión más completa de los clientes, lo que facilita la creación de soluciones más relevantes y efectivas para aquellos que históricamente han estado marginados o desatendidos.

En la palanca de la explotación de datos, se pueden identificar tres niveles de madurez, que se pueden desarrollar en paralelo en función del foco de análisis de la entidad:

En la etapa inicial de análisis de datos, se encuentran los modelos descriptivos, que tienen la capacidad de comprender y resumir datos históricos. Estos modelos permiten realizar un seguimiento del rendimiento de diversos aspectos relacionados con los servicios financieros. Por ejemplo, un modelo descriptivo podría utilizarse para identificar qué clientes han incurrido en morosidad en un periodo anterior. Esto proporciona una visión retrospectiva que permite a las instituciones financieras comprender mejor los patrones de comportamiento de sus clientes y tomar decisiones informadas basadas en datos históricos.

El siguiente nivel, se compone de los modelos predictivos, que permiten realizar predicciones sobre eventos futuros basados en datos históricos de aprendizaje automático y reconocimiento de patrones. Reconocer potenciales comportamientos es crítico para adelantar acciones mitigantes o generadoras de valor. Siguiendo el ejemplo anterior, un modelo predictivo puede identificar de manera temprana clientes que por su comportamiento puedan caer en mora en un periodo futuro.

Finalmente, en el nivel más avanzado, se encuentran los modelos prescriptivos, que combinan las capacidades de los niveles anteriores y posibilitan la toma de decisiones más efectivas y estratégicas. Estos modelos permiten no solo identificar potenciales comportamientos de los clientes sino establecer la mejor ruta a seguir para maximizar la probabilidad de éxito de una acción.

Siguiendo el mismo ejemplo, un modelo prescriptivo identifica que cliente puede entrar en mora en un periodo futuro y establecer cuál es la mejor manera de evitarlo, por ejemplo, recordatorios por medios que haya frecuentado en el pasado, como SMS, digital, telefónico; o incluso campañas de *marketing* destacando el valor de su crédito basado en sus preferencias por compras pasadas. Los modelos prescriptivos no solo buscan el problema sino que identifican la solución.

La aplicación de estos modelos de análisis puede ayudar a microfinancieras a identificar cómo las personas o microempresas en áreas rurales con enfoque en ganadería o agricultura se ven afectadas por fenómenos climáticos como El Niño o La Niña. Esta comprensión histórica permite anticipar sus necesidades financieras, que pueden aumentar durante periodos de crisis climáticas, como la necesidad de acceso a crédito o repago del mismo.

Es fundamental destacar que una mayor necesidad de crédito no necesariamente se traduce en un mayor riesgo crediticio. La profundidad de datos y la aplicación de modelos de análisis permiten a las instituciones crear soluciones a medida que no solo satisfacen las necesidades actuales, sino que generan relaciones a largo plazo, contribuyendo a la graduación financiera y anticiparse a las necesidades propias de estas poblaciones vulnerables.

La palanca del análisis de datos abarca varios niveles de procesamiento:

En el primer nivel, conocido como análisis por lotes, se recopilan datos hasta un momento de corte, en el cual se lleva a cabo una ejecución y procesamiento de un bloque de datos. Este tipo de procesamiento agregado se denomina comúnmente *"proceso batch"* en el mercado.

En el siguiente nivel, que es el análisis casi en tiempo real, se reduce al mínimo el tiempo entre la recopilación de datos y su procesamiento, acelerando así el tiempo de respuesta de las entidades. Se utiliza, por ejemplo, para monitorear las transacciones de los clientes y detectar de manera más ágil actividades inusuales.

Finalmente, el análisis en tiempo real implica que los datos se procesan de manera instantánea en el mismo momento en que se generan. Un ejemplo de esto es el servicio al cliente en tiempo real, donde ellos pueden acceder instantáneamente a información de sus cuentas, realizar transacciones y recibir asesoramiento en el momento que lo necesiten.

En el ámbito de inclusión financiera esta tecnología permite a las instituciones financieras identificar a posibles clientes que pueden tener limitaciones en cuanto a su alfabetización digital o que enfrentan desafíos iniciales al utilizar aplicaciones digitales. Al detectar en tiempo real la intención o la necesidad de un crédito por parte del cliente, pero también reconocer su falta de familiaridad con los procesos digitales, las entidades pueden intervenir de manera oportuna. Esto incluye la posibilidad de enviar notificaciones y ofrecer acompañamiento personalizado para ayudar a estos clientes a superar barreras, y acceder a los servicios financieros que necesitan.

La maximización de estas tres palancas (profundidad, explotación y procesamiento de los datos) combinada con el uso eficiente de grandes tecnologías como inteligencia artificial (IA), el big data, la tecnología cadena de bloques (*blockchain*), el Internet de las cosas (IoT) y la computación en la nube (*Cloud*), permite el desarrollo de soluciones diferenciales para la etapa del entendimiento del cliente.



Social Listening

El *social listening* en la industria financiera es una solución basada en datos que emplea tecnología como el procesamiento de lenguaje natural (*NLP* por sus siglas en inglés) y la inteligencia artificial (IA) para rastrear y analizar información en redes sociales y otros sitios en línea. Esto permite a las entidades comprender las opiniones, emociones y necesidades de los clientes, tomar decisiones informadas, gestionar la reputación en línea, detectar problemas de manera temprana, mejorar la experiencia del cliente y mantenerse competitivas al identificar tendencias emergentes.

En el ámbito financiero, el *social listening* desempeña un papel crucial en la mejora de la experiencia del cliente, la eficacia de las campañas de marketing, el análisis de la competencia y la creación de productos más adaptados a las demandas del mercado. Un ejemplo es Quantico Trends, que, por medio de una herramienta de escucha social activa respaldada por la IA, analiza las actitudes de conversaciones en redes sociales y, utilizando los datos resultantes para anticipar acciones futuras, y tomar decisiones más informadas.

Es importante tener en cuenta que la tecnología de *social listening* puede tener limitaciones en su aplicabilidad a

todos los segmentos de la población, y esto se hace evidente en poblaciones como la economía plateada o grupos con alfabetización baja. Estos segmentos, en su mayoría, no utilizan activamente las redes sociales o no están tan familiarizados con la tecnología digital.

Esta falta de participación en plataformas en línea limita la cantidad y calidad de los datos disponibles para realizar un análisis en profundidad. En consecuencia, las herramientas de *social listening* pueden proporcionar una visión sesgada o incompleta de estos segmentos específicos, lo que a su vez dificulta la comprensión precisa de sus necesidades y preferencias financieras. Por lo tanto, es crucial que las instituciones reconozcan estas limitaciones y complementen el *social listening* con enfoques más tradicionales para comprender y atender a estas poblaciones vulnerables.

Análisis de sentimiento

El análisis de sentimiento es una técnica que evalúa texto digital para determinar el tono emocional de mensajes expresado en medios digitales (comentarios en redes sociales, reseñas de productos, noticias, etc), categorizándolos en positivos, negativos o neutros. Utiliza procesamiento de lenguaje natural (*NLP*), lingüística computacional y *machine learning* para identificar el tono emocional en texto digital. En la industria financiera, su objetivo principal es comprender los sentimientos del cliente sobre aspectos financieros y también aplicaciones como la evaluación del mercado, predicción de tendencias, gestión de riesgos, atención al cliente y detección de fraudes son comunes.

Un ejemplo de avance tecnológico es *BERT*, que significa "*Bidirectional Encoder Representation from Transformers*". *BERT* es un algoritmo basado en inteligencia artificial (IA) que tiene la capacidad de comprender la intención detrás de las consultas en lenguaje natural, lo que permite una comprensión más precisa de las expresiones humanas. Banco Inter de Brasil ha aprovechado esta tecnología para analizar los datos financieros de sus clientes, incluyendo ingresos, gastos y deudas a través de la interacción de consultas. Esto simplifica la evaluación de crédito y facilita la oferta de préstamos asequibles.

Análisis de comportamiento

El análisis de comportamiento se refiere a la evaluación del comportamiento financiero de las personas mediante el uso de datos y tecnologías avanzadas. En la industria financiera, implica examinar cómo las personas toman decisiones, cómo gastan, ahorran e invierten su dinero, y cómo responden a productos y servicios financieros. Utiliza datos como transacciones bancarias, patrones de gasto e historiales de inversión para comprender las preferencias y necesidades de los clientes. El objetivo principal es mejorar la personalización de los productos y servicios financieros, diseñar estrategias de marketing precisas y aumentar la satisfacción.



Un ejemplo es N26, banco digital europeo que abrió operación en Brasil. N26 utiliza el análisis del comportamiento para rastrear cómo los clientes utilizan su aplicación móvil y así mejorar su experiencia. Con esta técnica, identifica problemas y proporciona asistencia personalizada a los clientes con dificultades. Además, identifica a aquellos interesados en nuevos productos para dirigir su estrategia de marketing. Este enfoque ha aumentado la satisfacción y retención del cliente en la empresa.

La realización de un análisis en profundidad del comportamiento financiero de las poblaciones vulnerables es esencial para brindarles un apoyo financiero efectivo. Al comprender en detalle sus ingresos y gastos, las instituciones pueden ofrecer soluciones personalizadas que fomenten el ahorro y ayuden a estos grupos a alcanzar sus metas financieras. La automatización de procesos financieros, como el ahorro programado, puede convertirse en una herramienta poderosa.

Por ejemplo, las cooperativas o microfinancieras pueden establecer metas específicas de ahorro que se alineen con las necesidades y aspiraciones de cada población vulnerable, ya sea para comprar semillas, adquirir ganado, financiar la educación de sus hijos o cualquier otro objetivo. Esta personalización y adaptación de soluciones financieras a las necesidades reales de estas poblaciones no solo fomenta el ahorro, sino que también les brinda un mayor control sobre sus recursos financieros y, en última instancia, contribuye a mejorar su bienestar económico.

Consultas unificadas

Las "consultas unificadas" implican la recopilación de información crediticia de múltiples fuentes, incluyendo agencias de burós de crédito y centrales de riesgo, con el propósito de crear un informe integral sobre el historial financiero de una persona o entidad. Esto es esencial para tomar decisiones de crédito informadas. En varios países, agencias de burós de crédito y centrales de riesgo mantienen y recopilan datos sobre el historial financiero tanto de personas como de empresas. Esto involucra el uso de inteligencia artificial (IA) en procesos de automatización que permiten mejorar la precisión de la evaluación de riesgos crediticios.

Un ejemplo es el Banco Bradesco de Brasil, que aplica consultas unificadas para evaluar a los solicitantes de préstamos y tarjetas de crédito, mejorando la precisión de la evaluación y reduciendo el riesgo de fraude. Esto se logra mediante la integración de datos de diversas fuentes, facilitando la gestión de riesgos crediticios.

Sin embargo, en el ámbito de inclusión financiera es importante reconocer que, si se depende en exceso de estos sistemas, se corre el riesgo de excluir a grupos marginados y poblaciones vulnerables que carecen de historial crediticio tradicional o datos gubernamentales. Esto puede dar lugar a un sesgo negativo y a una mayor exclusión.



Por otro lado, es fundamental destacar que, mediante la implementación de un *scoring* crediticio de *Cross Border*, se abre una puerta a la inclusión financiera de los migrantes. Esta solución innovadora permite superar la falta de información crediticia de esta población, lo que, a su vez, da lugar a la creación de modelos crediticios más equitativos y a un mayor acceso a servicios financieros.

Esto pone de manifiesto que la tecnología de consultas unificadas puede ser una herramienta valiosa si se utiliza de manera estratégica y equitativa, con un enfoque en la inclusión de poblaciones vulnerables y en la eliminación de barreras financieras que previamente eran insuperables.

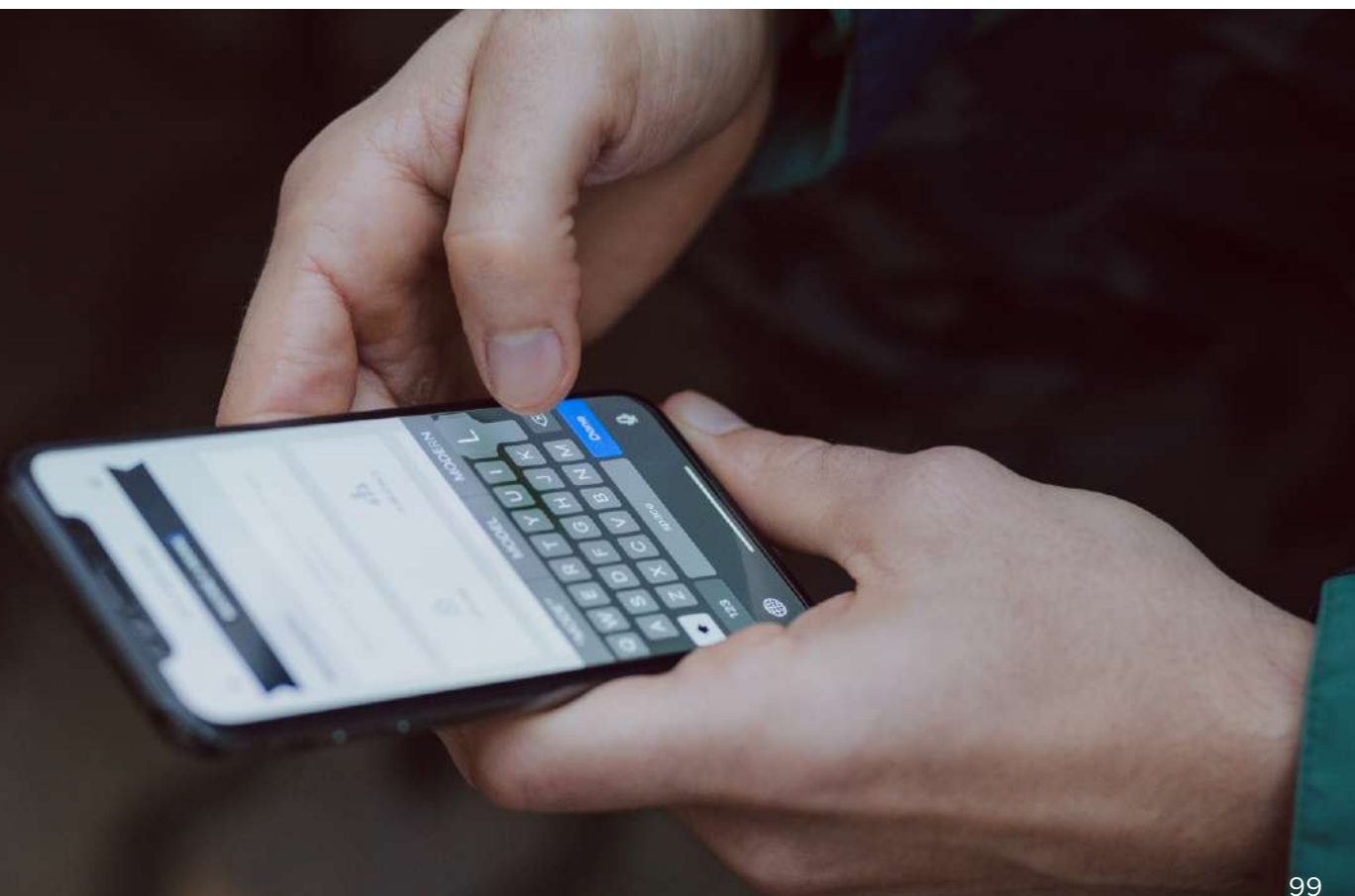
Modelos de scoring crediticio

La calificación crediticia es una herramienta que se basa en estadísticas para evaluar el historial financiero de las personas. Estos modelos utilizan una variedad de factores, como el historial de pagos y el nivel de endeudamiento e ingresos, para predecir la probabilidad de incumplimiento de un préstamo. En la actualidad, los modelos de *scoring* crediticio han evolucionado gracias a la incorporación de la IA, lo que simplifica la determinación de la solvencia de una persona, ya que además de los datos generales también se considera el comportamiento en redes sociales y el uso de dispositivos móviles para una evaluación más completa de la capacidad de endeudamiento.

CredoLab, en colaboración con *Ombu Tech Services*, lanzó una plataforma de puntuación crediticia para Latinoamérica. Esta solución tecnológica utiliza inteligencia artificial (IA) para analizar millones de micro comportamientos y, en cuestión de segundos, determinar la viabilidad para otorgar un crédito. El objetivo de la plataforma es definir un perfil de análisis alternativo para aquellos potenciales tomadores de préstamos que no cuentan con un historial crediticio en el sistema bancario tradicional.

A pesar de los avances en tecnología y la implementación de modelos de *scoring* crediticio, todavía existen desafíos importantes. Un enfoque excesivamente centrado en la automatización y la digitalización extrema puede resultar en modelos de *scoring* impersonales que carecen de sensibilidad hacia las situaciones personales. Esto puede ser especialmente perjudicial para segmentos excluidos y poblaciones vulnerables. La exclusión de variables específicas y el enfoque en indicadores generales pueden dejar de lado aspectos cruciales que pueden afectar el acceso al crédito y a los servicios financieros.

En este sentido, es fundamental recordar que digitalización no debe derivar en mayor exclusión. Los modelos de *scoring* deben equilibrar entre variables generales y particulares para garantizar una evaluación justa y precisa de la capacidad crediticia.





Evaluación de riesgo automatizada

La evaluación de riesgo automatizada es un procedimiento impulsado por algoritmos que tiene como finalidad analizar y establecer el nivel de riesgo crediticio asociado a un cliente. Este proceso conlleva la recopilación y el análisis de datos, tanto financieros como no financieros, con el propósito de determinar la probabilidad de que la persona cumpla con sus obligaciones crediticias.

La principal ventaja de esta evaluación radica en su capacidad para agilizar la toma de decisiones crediticias, ya que la automatización permite el procesamiento eficiente de un gran número de solicitudes de crédito. Al mismo tiempo, al automatizar los flujos de trabajo relacionados con el riesgo crediticio, permite a los prestamistas focalizarse en las solicitudes más viables y, al mismo tiempo, evaluar el riesgo con mayor precisión.

Un ejemplo es Zest Finance, una *fintech* que emplea inteligencia artificial (IA) y análisis de *Big Data* para generar perfiles crediticios basados en la información del solicitante y datos automáticamente recolectados de la web y redes sociales. Esta tecnología habilita a los bancos a evaluar los riesgos crediticios sin intermediarios, ahorrando tiempo y recursos significativos.

Personalización de producto

La personalización de productos en la industria financiera es una solución basada en datos que utiliza información específica del cliente para diseñar productos financieros a medida. Esto es importante ya que mejora la experiencia, aumenta la retención, facilita la toma de decisiones, optimiza la rentabilidad, reduce los riesgos crediticios y fortalece la competitividad en un mercado financiero en constante evolución.

Para la personalización se emplean herramientas poderosas como el Big Data y el *machine learning*. Este volumen de datos y metodología posibilitan la transformación de enormes cantidades de datos en información relevante, lo que a su vez facilita la toma de decisiones y la ejecución de acciones automáticas en beneficio del cliente.

Un ejemplo es Nubank, que personaliza sus ofertas de tarjetas de crédito según el perfil de riesgo de los solicitantes. Utilizan análisis de datos para evaluar el riesgo crediticio y ofrecer límites de crédito y tasas de interés personalizadas.



SEO - Optimización para motores de búsqueda

SEO es una solución que contiene estrategias utilizadas en el *marketing* digital para mejorar la visibilidad y posicionamiento en un sitio web. Para lograrlo, se enfoca en aspectos como la elección adecuada de palabras clave, la mejora del contenido y la estructura del sitio, la construcción de enlaces de alta calidad y la optimización técnica. Su principal objetivo es aumentar el tráfico orgánico al sitio web, lo que puede traducirse en un mayor número de visitantes y conversiones.

Un ejemplo claro es Banco Santander Río de Argentina, que ha creado contenido de alta relevancia con palabras clave relacionadas con servicios bancarios, productos financieros y asesoramiento económico. Este enfoque ha llevado a una notable mejora en su visibilidad en línea, lo que se traduce en un mejor posicionamiento en los resultados de búsqueda de servicios bancarios en línea en este país.

Pricing Dinámico - Precio dinámico

El *pricing* dinámico, es una estrategia en la industria financiera que se caracteriza por el ajuste constante de los precios según la demanda y la oferta. Su propósito principal es maximizar los ingresos y mitigar el riesgo, al mismo tiempo que promueve la competitividad en el mercado.

El análisis de *Big Data* desempeña un papel fundamental en la fijación de precios dinámicos, ya que posibilita la recopilación y el análisis de volúmenes masivos de datos que ofrecen información valiosa sobre las preferencias y comportamientos. Esto con el fin de atraer nuevos clientes y mantener a los existentes mediante la oferta de precios más atractivos y adaptados a sus necesidades.

Un ejemplo es Chase Bank, que emplea tácticas de *pricing* dinámico en sus préstamos personales. Utiliza análisis de datos, modula las tasas de interés y las condiciones del préstamo de acuerdo con el historial crediticio de los solicitantes.

El concepto de *pricing dinámico* es especialmente relevante cuando se trata de productos y servicios diseñados para poblaciones vulnerables. Las entidades podrían identificar el momento en que un cliente atraviesa una situación difícil, y poder ajustar de manera proactiva las tasas de interés y condiciones de pago. Por ejemplo, en un momento de dificultad financiera, se podría reducir la tasa de interés de una manera automatizada durante un período para aliviar la carga económica del cliente.

Estas soluciones permiten a las microfinancieras adoptar una perspectiva a largo plazo, centrándose en el valor del cliente a lo largo de su vida. El resultado será, no solo fidelizarlos, sino también acompañarlos durante sus momentos difíciles y ayudarlos a desarrollarse financieramente.

Tableros de visualización financieros

Los tableros de visualización son herramientas que ofrecen una visión en tiempo real de datos que facilita la toma de decisiones. Además de proporcionar métricas clave, permiten una comprensión más profunda del cliente al brindar una visión completa de su historial financiero, incluyendo transacciones, saldos y patrones de gasto. Estas herramientas son esenciales para mejorar la eficiencia operativa, ofrecer servicios personalizados y gestionar riesgos de manera efectiva en un entorno financiero en constante evolución.

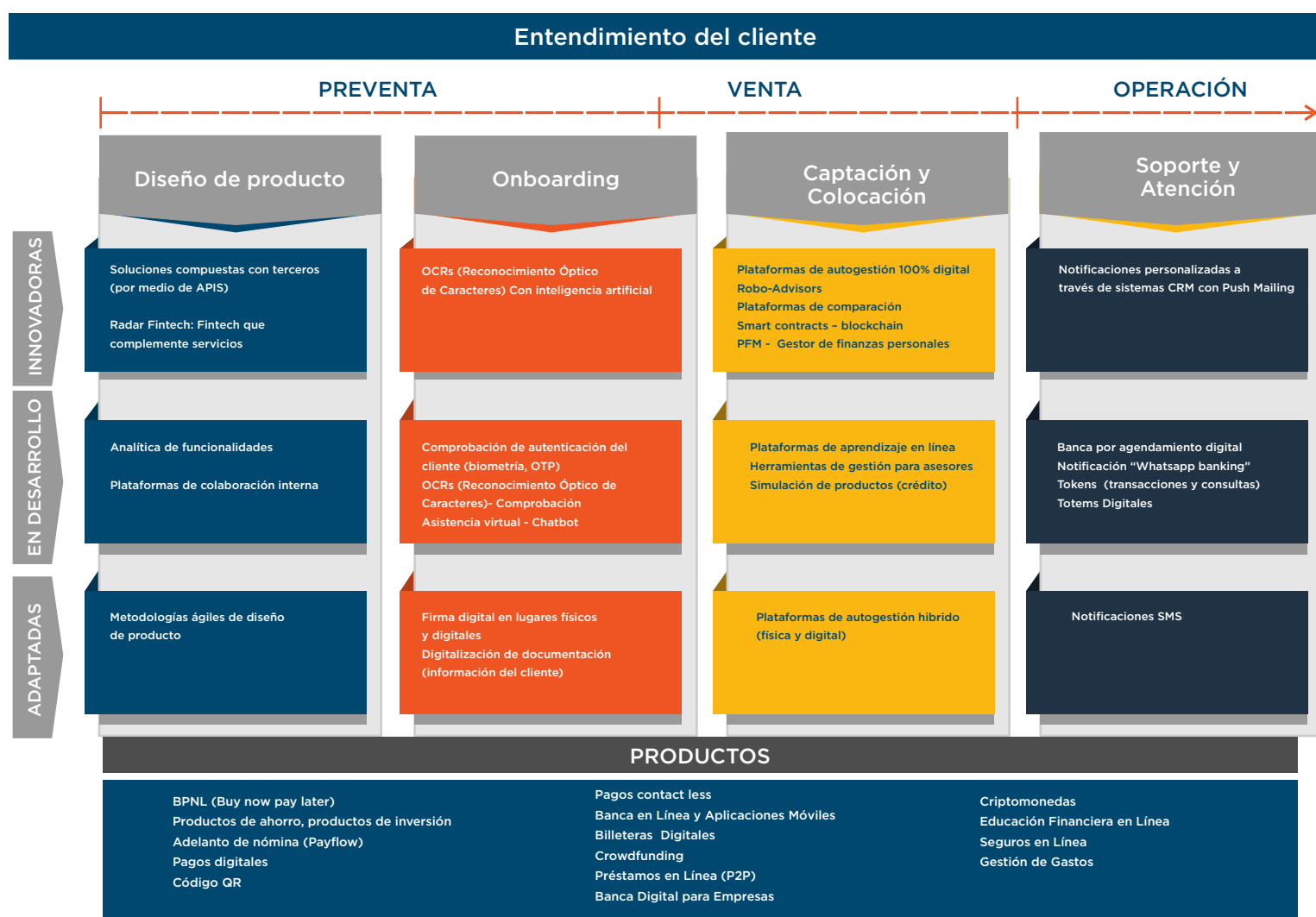
Capital One ha aprovechado Slingshot, su tablero de visualización interno, para transformar su desempeño financiero y agilizar operaciones. Integrando datos de diversas áreas, desde finanzas hasta riesgo, Slingshot ofrece una perspectiva completa y estratégica del negocio, permitiendo a Capital One identificar oportunidades de crecimiento y optimizar sus operaciones con mayor eficiencia.

4.1.2 Soluciones digitales en la cadena de valor

En paralelo a las tecnologías de entendimiento del cliente basado en datos, también existen otras tecnologías que están impactando a la cadena de valor de las entidades.

La incorporación de estas tecnologías en las instituciones financieras se ha vuelto esencial para transformar varios aspectos clave de la cadena de valor dentro del ecosistema financiero. A continuación, repasaremos todo lo relativo al diseño de productos, el *onboarding*, la captación y colocación de servicios, así como el soporte y la atención. Estas soluciones se caracterizan por su enfoque completo en la comprensión de las necesidades del cliente y su capacidad para respaldar de manera efectiva todas las etapas de la cadena de valor.

Figura 33: Soluciones por eslabón de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1 Soluciones para diseño de producto

Metodologías ágiles de diseño de producto

La adopción de metodologías ágiles en el sector es fundamental para garantizar la competitividad y la satisfacción de los clientes. Estas metodologías permiten la realización de pruebas rápidas y la creación de *PMV* (Productos Mínimos Viables), lo que posibilita un diseño de producto más ajustado a las necesidades de los clientes.

Al utilizar enfoques ágiles como *Scrum* o *Kanban*, las entidades financieras pueden acelerar el ciclo de desarrollo, identificar rápidamente las preferencias del cliente y realizar ajustes ágiles en función de los comentarios, lo que resulta en productos y servicios financieros más adaptados y eficaces.

Un ejemplo es Kueski, una *fintech* mexicana que se enfoca en préstamos en línea, es un ejemplo destacado de cómo aplican metodologías ágiles. Estas prácticas les permiten mejorar constantemente su plataforma y ofrecer procesos de solicitud de préstamos que son altamente eficientes y amigables para los usuarios.

Es crucial recordar que la agilidad no solo se refiere a la metodología en sí, sino a la capacidad de adaptarse y evolucionar en respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes. Para lograr esto, es esencial incorporar su voz en cada etapa del proceso. La agilidad requiere la participación de las personas adecuadas que conocen de cerca a los clientes y comprenden sus realidades diarias.

En las zonas rurales y otros entornos donde se atiende a poblaciones vulnerables, la captación de *insights* es particularmente valiosa, ya que permite adaptar los productos y servicios de manera que se ajusten de forma óptima a las necesidades y circunstancias de estos clientes. La combinación de metodologías ágiles con una comprensión profunda de las poblaciones vulnerables es esencial para desarrollar soluciones financieras efectivas y sostenibles.

Analítica de funcionalidades

La analítica de funcionalidades es una herramienta invaluable en el diseño y la mejora de productos en la industria financiera, permite identificar las características más utilizadas por los clientes, así como la capacidad de activar o desactivar funciones internas de manera eficiente. Esta analítica proporciona información clave sobre el rendimiento del producto, lo que ayuda a determinar su eficacia y si cumple con las expectativas de los usuarios.

Con esta visión de diseño constante y mejora de productos, es posible ajustar y personalizar los productos financieros para satisfacer las necesidades individuales de los clientes. En última instancia, este enfoque robusto en la analítica garantiza que los productos se mantengan relevantes y funcionen de manera óptima en un entorno financiero en constante cambio.



Un ejemplo es PayPal, que emplea análisis detallados para rastrear la interacción de los usuarios en su plataforma, identificar características utilizan con mayor frecuencia y áreas de mejora, lo que les permite tomar decisiones para optimizar la experiencia del cliente.

Es fundamental que la analítica de funcionalidades tenga en cuenta las necesidades específicas de los clientes y se enfoque en hacer que las aplicaciones sean verdaderamente atractivas y amigables para ellos. La personalización de la funcionalidad de acuerdo con los diferentes grupos es esencial. Una aplicación financiera efectiva y valiosa debe ser flexible, permitiendo activar las funcionalidades según las necesidades del grupo de población vulnerable.

En el caso de los bancos, esta visión flexible evita que las entidades tengan la tentación de desactivar funciones por no tener grandes volúmenes de uso, ya la aplicación se adapta de forma proactiva a las preferencias de cada uno de los grupos de clientes. Por ejemplo, para un migrante, una funcionalidad de alta prioridad podría ser la de remesas, por lo que preestablecerla y personalizarla según las necesidades es esencial para brindar un servicio verdaderamente valioso.

Plataformas de colaboración interna

La colaboración interna es relevante para fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos. La creación de plataformas de innovación que involucran a equipos internos con contacto directo con los clientes, como asesores en campo, permite una comprensión profunda de sus necesidades y desafíos. Esta colaboración entre áreas internas garantiza que se aproveche el conocimiento de la organización para diseñar productos y mejoras que satisfagan de manera efectiva las demandas cambiantes de los clientes.

El Banco de Crédito del Perú (BCP), usa *Google Workspace* para mejorar la colaboración interna entre sus equipos y fomentar la innovación en productos digitales, lo que beneficia la experiencia del cliente. Esta plataforma facilita la comunicación en tiempo real, conectando a empleados de diferentes áreas y ubicaciones, fortaleciendo la cultura organizacional.





Soluciones compuestas con terceros

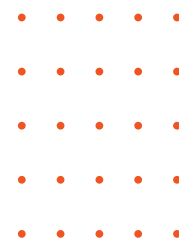
La integración de soluciones complementarias de terceros mediante APIs es una estrategia en el diseño de productos financieros. Al aprovechar las capacidades de terceros, las entidades pueden crear productos personalizados que combinan atributos propios con los recursos de otros proveedores.

Esto amplía las posibilidades de diseño y permite adaptar los productos a las necesidades de los clientes. En lugar de depender únicamente de sus propias capacidades, las instituciones pueden aprovechar una amplia gama de recursos externos para brindar un mayor valor.

Un ejemplo es Finerio Connect, una empresa de la región que ofrece un HUB de APIs enmarcado en *Open Finance*, permitiendo a entidades y *fintechs* vincular cuentas bancarias de usuarios de forma segura. Dentro de estos servicios se encuentran la agregación de datos financieros y la inteligencia en finanzas personales. Finerio Connect facilita servicios financieros más completos y eficientes, demostrando la importancia de las APIs en soluciones complementarias en la industria.

Es importante destacar que, en el contexto de inclusión financiera, a pesar de que las soluciones compuestas con terceros se han convertido en una tendencia prometedora para las entidades que atienden a poblaciones vulnerables, enfrentan ciertas dificultades en la implementación. Durante nuestras entrevistas, se identificaron desafíos significativos en cuanto a la conectividad y a la adaptación de estas soluciones.

Por un lado, las entidades que se enfocan en poblaciones vulnerables a menudo no encuentran soluciones que se ajusten completamente a sus necesidades específicas y a las particularidades de la población a la que sirven. Por otro lado, la falta de estandarización en las interfaces de programación de aplicaciones (API) puede dificultar la integración de soluciones compuestas con terceros. Esta falta de estandarización puede llevar a problemas de interoperabilidad y obstaculizar la implementación efectiva de soluciones que podrían beneficiar a la población vulnerable. Estos desafíos representan una limitación significativa para las entidades que buscan implementar soluciones compuestas con terceros.



Radar *fintech*

La implementación de un radar *fintech* en las entidades es crucial para identificar socios *fintech* que pueden complementar sus productos o servicios internos de manera efectiva. Estas plataformas de radar permiten rastrear y evaluar *fintech* que se ajusten específicamente a las necesidades de la entidad financiera, mejorando así la capacidad de diseñar productos y servicios más eficientes y adaptados a las demandas del mercado y de los clientes.

El Banco Santander en España utiliza un tipo de radar *fintech* para identificar colaboraciones con empresas *fintech* que complementen sus servicios internos, como soluciones de pago móvil y herramientas de gestión financiera personal. Esto ha mejorado la experiencia del cliente al ofrecer servicios más ágiles y adaptados a las necesidades del mercado.

4.1.2.2 Soluciones para el onboarding del cliente

Firma digital en lugares físicos y digitales

El proceso de *onboarding* ha evolucionado significativamente en la industria, pasando de requerir la presencia física del cliente en una sucursal para realizar una firma en papel, a permitir firmas digitales a través de aplicaciones y plataformas web. Actualmente, muchas entidades han adoptado tecnologías que facilitan la firma digital, lo que elimina la necesidad de que los clientes se desplacen a una sucursal.

Esta innovación no solo agiliza el proceso de incorporación de clientes, sino que también lo hace más accesible y conveniente al permitir que se realice desde cualquier lugar con conexión a internet.

Ciertas entidades en ALC, como Banco Itaú en Brasil, han implementado la firma digital en sus procesos de incorporación de clientes. Esto les permite abrir cuentas y realizar transacciones financieras de manera remota, simplificando el proceso y mejorando la comodidad.

En el caso de inclusión financiera, la tecnología de firma digital representa un avance significativo para los clientes en zonas rurales ya que elimina la necesidad de trasladarse a ubicaciones donde exista una agencia física para llevar a cabo el proceso de *onboarding*. Esto no solo ahorra tiempo y costos de desplazamiento para los clientes, sino que también amplía significativamente su acceso a servicios financieros esenciales.



Caso de estudio: BancoSol



Ubicación

Bolivia



Productos & Servicios

Productos:

- Microcréditos.
- Seguros.
- Préstamos comerciales.
- Servicios de banca digital.



Compañía



BancoSol marcó un hito histórico como el pionero en convertirse en el primer banco de microfinanzas comercial y regulado a nivel global. Su innovadora ingeniería financiera crediticia abrió las puertas del sistema financiero a segmentos previamente excluidos del financiamiento formal, y hoy en día, este enfoque sigue siendo un referente a nivel mundial. Desde que abrió sus puertas, BancoSol ha financiado más de 5 millones de microproyectos, contribuyendo al desarrollo de los empresarios y empresarias dentro de Bolivia.

Clientes^a

1,153,909

Oficinas^b

1,054

Activos

\$2,721 (USD)



Caso de estudio

BancoSol se destacó como la primera institución de microfinanzas en el sistema financiero boliviano al introducir la banca por internet como un recurso fundamental para sus clientes. Reconociendo la creciente relevancia de que sus clientes continuaran realizando transacciones de manera digital, la institución tomó medidas decisivas para fortalecer aún más sus plataformas digitales. Este enfoque estratégico no solo facilita un acceso conveniente a los servicios financieros, sino que también refleja el compromiso continuo de la institución en estar a la vanguardia de la innovación tecnológica en el sector de las microfinanzas en Bolivia. Dichas plataformas son:

Solnet (banca por internet)



appSol (banca móvil)



Asistente digital (bot)



Problema a resolver

La institución buscaba mejorar su eficiencia operativa y brindar una mejor experiencia al cliente. BancoSol tenía una infraestructura tecnológica obsoleta que no podía satisfacer sus necesidades actuales.



Solución implementada

A lo largo de los años, BancoSol ha liderado la innovación en el sector de microfinanzas. En 2016, el banco lanzó su aplicación transaccional y, dos años después, introdujo los corresponsales no financieros Puntos Sol Amigo Express. En 2019, BancoSol se convirtió en el primer banco en Bolivia en ofrecer banca por mensajería móvil, agencias móviles y Pago Simple QR. En 2021, llevó la apertura de cuentas de ahorro al campo y en línea.

En 2022, la institución fortaleció esta propuesta con el desarrollo de una nueva versión de la banca móvil appSol y la banca por internet Solnet, que es más segura, más amigable en uso y con más opciones para los clientes. Esto fue posible gracias a una inversión de más de 17 millones de bolivianos, lo que representa un incremento de más de 10 millones respecto al año anterior a la inversión tecnológica, reafirmando el compromiso de BancoSol con la innovación tecnológica y la satisfacción del cliente a través de la Transformación Digital.



Resultados obtenidos^c

- Los canales digitales ya representan más del 60% de las operaciones. Duplicaron los usuarios en tres años, y la transaccionalidad ha pasado del 17% al 50%, del 2020 a 2022.
- Al cierre de 2022 se registraron más de 28 millones de transacciones por estos canales digitales, lo que representa un notable incremento de 114% respecto de los 13 millones alcanzados en 2021.
- 24,000 clientes fueron digitalizados, incentivando el uso y adopción de la banca móvil y canales alternativos.
- Al cierre del 2022, los clientes depositantes incrementaron en 80,211, totalizando 1,153,909. Esta cifra muestra la confianza depositada en BancoSol y en toda la infraestructura puesta a disposición de los clientes como son agencias fijas, agencias móviles, cajeros automáticos, Puntos Sol Amigo, Sol Amigo Express, ventanillas, Infosol, AppSol y SolNet donde, en la gestión 2022, se realizaron más de 55 millones de transacciones.

Comprobación de autenticación del cliente

La biometría se encuentra en constante desarrollo para mejorar la autenticación del cliente en el entorno digital. Esta tecnología incluye el reconocimiento facial, dactilar, iris, y de las palmas de la mano, proporcionando tanto seguridad como comodidad en la autenticación. Esta solución permite a los clientes realizar el proceso de *onboarding* de manera autónoma a través de canales digitales como la banca móvil o el *home banking*.⁶¹

La autenticación biométrica no solo garantiza un alto nivel de seguridad en las transacciones en línea, sino que también mejora la experiencia del cliente al eliminar la necesidad de contraseñas complicadas y permitir un acceso rápido y conveniente a los servicios financieros digitales.

También existe autenticación con códigos de respuesta rápida (OTP). Estos códigos son generados por un período corto de tiempo y proporcionan una capa adicional de seguridad para autenticar al usuario en una única



transacción. Esta medida garantiza que solo el usuario autorizado tenga acceso a esa transacción específica y protege contra posibles amenazas cibernéticas.

Un ejemplo innovador es HSBC en el Reino Unido, donde han implementado la autenticación de palma de la mano en algunos de sus cajeros automáticos. Esta innovadora tecnología permite a los clientes retirar efectivo y llevar a cabo otras transacciones de manera rápida y segura mediante un simple escaneo biométrico.

Otro ejemplo es la implementación de la biometría de voz de Veridas, BBVA México permite a sus pensionados dar fe de vida a través de una simple llamada, evitando desplazamientos innecesarios y logrando un reconocimiento en tan solo 3 segundos. El uso de esta tecnología no solo mejora significativamente la seguridad, sino que también aumenta la comodidad de los clientes en sus transacciones financieras.

En las entrevistas de profundización, una de las entidades compartió una tecnología que han priorizado para la autenticación de clientes en zonas rurales, en particular aquellos que no saben leer ni escribir. Esta solución se basa en la autenticación por voz, lo que permite a las personas confirmar su identidad utilizando sus características vocales únicas.

Esta tecnología puede ser una solución efectiva para superar las barreras de alfabetización y mejorar la accesibilidad de los servicios financieros digitales en poblaciones vulnerables. La autenticación por voz demuestra cómo la innovación tecnológica puede adaptarse de manera creativa para satisfacer las necesidades específicas de estas comunidades y brindarles un acceso más inclusivo a los servicios financieros.

Asistencia virtual - Chatbot

El proceso de *onboarding* digital puede ser simplificado y guiado a través de la asistencia virtual, como un *chatbot*. Esta tecnología brinda la posibilidad de completar su *onboarding* de manera autónoma, pero con el apoyo de un asistente virtual que les guía a lo largo del proceso, responde preguntas y proporciona la información necesaria. Esto hace que el proceso sea más fluido y accesible para los clientes, mejorando su experiencia en el *onboarding* digital.

Un ejemplo es Banco Azteca, que impacta sectores desatendidos cuenta con un asistente virtual "*chatbot*" que proporciona a los clientes información sobre productos y servicios financieros, además de ofrecer asistencia en tareas como la verificación de saldos o la realización de pagos. El *chatbot* también permite realizar filtros para determinar si aplican para un crédito al banco, y está disponible las 24 horas del día para responder a preguntas y brindar asistencia en la adquisición de productos y servicios.

⁶¹Término usado para servicios bancarios a los que se puede acceder a través de internet por medio de computadoras, tablets o teléfonos celulares.

Validación y digitalización de documentación

El proceso de *onboarding* digital comienza en el primer nivel, donde se establece un repositorio exclusivo por cliente destinado a la digitalización de su información. En esta etapa, se lleva a cabo la digitalización de documentos, lo que implica el escaneo manual de los mismos para su posterior carga en el repositorio.

En el segundo nivel del proceso de *onboarding* digital, se implementa la tecnología de Reconocimiento Óptico de Caracteres (OCR). Esta avanzada tecnología tiene la capacidad de identificar la autenticidad de los documentos y verificar la información contenida en ellos. El OCR es capaz de reconocer distintos tipos de documentos y extraer información de los campos relevantes. Su función principal es asegurarse que los documentos proporcionados por el cliente estén en orden y sean correctos.

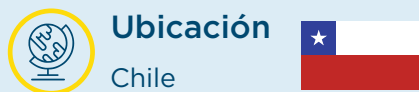
En el tercer nivel del proceso de *onboarding* digital, se emplea una tecnología más avanzada: el OCR (Reconocimiento Óptico de Caracteres) con inteligencia artificial (IA). Esta innovadora solución permite la validación de información directamente relacionada con el cliente, como la fecha de caducidad de los documentos. Este OCR mejorado y potenciado por inteligencia artificial (IA) lleva la digitalización un paso más allá, eliminando cualquier aspecto manual. Además de comprobar que los documentos estén en orden, realiza validaciones adicionales y completa el proceso de *onboarding* en la entidad de manera eficiente y sin intervención humana.

Banco de Bogotá en Colombia, emplea tecnología de OCR e inteligencia artificial (IA) en sus procesos de incorporación de clientes y toma de decisiones crediticias. Utilizan OCR para adquirir y preservar datos de documentos, simplificando así el proceso de digitalización. Estas innovaciones han optimizado la eficiencia y seguridad de los procedimientos del banco, posibilitando una verificación más precisa y decisiones más rápidas en asuntos financieros.

Una ventaja de esta solución tecnológica para las cooperativas y microfinancieras que dan servicios en zonas rurales es que sus clientes pueden utilizar sus *smartphones* como herramientas de escaneo y digitalización de documentación. Esto facilita el proceso de *onboarding* o contratación de productos ya que elimina la necesidad de desplazamientos físicos.



Caso de estudio: Fondo Esperanza



Ubicación

Chile

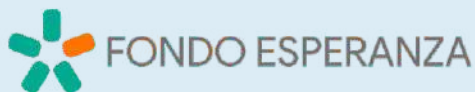


Productos & Servicios

- Microcréditos.
- Seguros.
- Préstamos comerciales.
- Servicios de banca digital.



Compañía



Fondo Esperanza es la organización de desarrollo social más grande de Chile, pionera en implementar un servicio microfinanciero integral enfocado al emprendimiento de sectores vulnerables. Ofrece servicios financieros, capacitación y redes que les permitan desarrollar emprendimientos sostenibles.^a

Clientes

121,036

Oficinas

52

Activos

\$79,742 (USD)

Tipo de cambio Banco central de Chile \$913.26 al 5 de octubre 2023.



Caso de estudio^b

La pandemia de COVID-19 afectó significativamente tanto la operación de la institución como la vida de sus valiosas socias. Más del 70% de ellas reportaron una disminución en sus ingresos, que representan la fuente principal de sustento para sus familias. Ante esta situación, la institución se vio obligada a adaptarse a las cambiantes circunstancias, aprovechando una Transformación Digital que le permitiera seguir brindando apoyo y servicios esenciales de manera efectiva en un entorno desafiante. Dicha transformación fue apalancada por el lanzamiento de un App móvil que permitía digitalizar procesos que anteriormente se llevaban a cabo únicamente en sucursales, así como otorgar herramientas de autogestión a los usuarios en cuanto a los servicios que ofrecen.



Problema a resolver

Fondo Esperanza tenía una infraestructura tecnológica limitada, lo que dificultaba el acceso de las mujeres a los servicios financieros en zonas rurales y remotas aunado a las restricciones sanitarias causadas por la pandemia COVID 19. La institución solo contaba con una página web disponible en versión de escritorio, lo que limitaba su alcance a las mujeres sin acceso a internet fijo.



Solución implementada

La institución implementó una plataforma tecnológica móvil que permitió a las mujeres acceder a servicios financieros como microcréditos, ahorros y seguros. Esta plataforma está disponible en zonas rurales y remotas, donde el acceso a servicios financieros tradicionales es limitado.

La plataforma es un aplicativo móvil que se puede descargar en teléfonos inteligentes y tabletas. La plataforma permite a las mujeres realizar transacciones financieras, como solicitar préstamos, depositar ahorros y pagar facturas.



Resultados obtenidos

- Hoy en día es posible acceder a toda la información requerida por los usuarios en cuanto a estado de los créditos y microseguros, sin necesidad de acudir a alguna sucursal Fondo de Esperanza para informarse.
- A finales de ese mismo año más de 75% de los créditos a socias fue firmado electrónicamente.
- Más del 80% fue pagado de manera digital.
- La entrega de créditos incrementó un 64% respecto al periodo anterior.
- Anterior a la Transformación Digital, en agosto de 2020 casi el 70% de las socias declaraba que sus ingresos habían caído y el 40% de los negocios estaba inactivo, en enero de 2021 solo un 30% afirmaba haber perdido ingresos y el 90% de los negocios estaban activos.^c

4.1.2.3 Soluciones para la captación y colocación

Plataformas de autogestión híbrido (física y digital)

Las plataformas de autogestión híbrida en el ecosistema financiero son sistemas que permiten a los clientes gestionar sus cuentas y realizar transacciones financieras de manera autónoma tanto en entornos físicos, como sucursales o cajeros automáticos, como en entornos digitales, a través de aplicaciones móviles y sitios web.

Estas plataformas ofrecen flexibilidad y comodidad, ya que los usuarios pueden optar por interactuar en persona o de forma remota según sus preferencias. Esto permite una experiencia bancaria versátil que se adapta a las necesidades individuales de los clientes, combinando lo mejor de ambos mundos financieros.

Entre otros, esta solución se centra en atender a poblaciones como la economía plateada, que no están completamente digitalizadas y aún requieren apoyo para gestionar cuentas y llevar a cabo transacciones de manera autónoma. Además, busca brindar las herramientas necesarias para una experiencia bancaria más accesible y amigable, combinando la comodidad de la tecnología con la asistencia personalizada que algunos usuarios aún necesitan.

El Banco Galicia de Argentina ha implementado una plataforma de autogestión híbrida, fusionando servicios digitales como banca en línea, banca móvil y banca por voz con una extensa red de sucursales físicas en todo el país. Esto permite a los clientes elegir cómo interactuar con el banco, adaptándose a una población diversa y ofreciendo accesibilidad en regiones donde el acceso a Internet puede ser limitado.

Plataformas de aprendizaje en línea

Las plataformas tecnológicas son esenciales en la educación financiera en línea, ofreciendo herramientas diversas como cursos, aplicaciones móviles, redes sociales, *chat-bots* y más. Estas soluciones permiten a las instituciones brindar educación accesible y efectiva. Algunos ejemplos son: Moodle, Coursera, aplicaciones bancarias móviles y herramientas interactivas. La elección depende de las necesidades de la institución y su enfoque en educación financiera, siendo cruciales para empoderar a los clientes en un mundo digital.

Un ejemplo es Banco Popular en República Dominicana, que ha implementado "Aula Popular", una plataforma en línea que ofrece cursos y herramientas educativas para mejorar la educación financiera de sus clientes, como por ejemplo cursos de ahorro, inversión, crédito, y planificación financiera.



Herramientas de gestión para asesores

Las herramientas de gestión para asesores son esenciales en la industria financiera, al dotar a los asesores de campo con tecnología avanzada para la colocación de productos y servicios financieros. Estas herramientas amplían el alcance de los asesores, permitiéndoles llegar a ubicaciones remotas y captar clientes nuevos de manera eficiente. Además, simplifican la gestión de procesos de otorgamiento de crédito al agilizar la recopilación y procesamiento de datos, ofreciendo así una experiencia más rápida y conveniente para los clientes.

Un ejemplo innovador es el Banco Pichincha en Ecuador, que ha implementado un Sistema Inteligente de Movilidad Avanzada (SIMA). Esta herramienta es utilizada por el personal de la unidad de microfinanzas para agilizar el proceso de otorgamiento de créditos en comunidades remotas. Esta iniciativa no solo ha mejorado significativamente la experiencia, sino que también demuestra cómo la innovación y la tecnología desempeñan un papel fundamental en el impulso de la inclusión financiera.



Simulación de productos financieros

Las plataformas de simulación son herramientas digitales que brindan la capacidad de calcular y visualizar las diferentes condiciones de los productos, por ejemplo las condiciones como tasa, cuota plazo de un préstamo antes de solicitarlo o los rendimientos de un producto de inversión o ahorro. Esto promueve la toma de decisiones informadas. Estas soluciones no solo aumentan la transparencia al mostrar tasas de interés y términos de pago, sino que también ahorran tiempo, reducen riesgos y mejoran la experiencia. Además, proporcionan datos valiosos a las instituciones para adaptar sus productos a las necesidades del cliente, lo que aumenta la eficiencia y la satisfacción del cliente, alentando la responsabilidad financiera.

Un ejemplo es Banco Davivienda de Colombia que ofrece una calculadora de hipotecas en línea que permite a los usuarios estimar los pagos de una hipoteca en función del monto del préstamo, la tasa de interés y el plazo. Esta herramienta es útil para quienes desean comprar una vivienda y necesitan comprender los costos asociados.

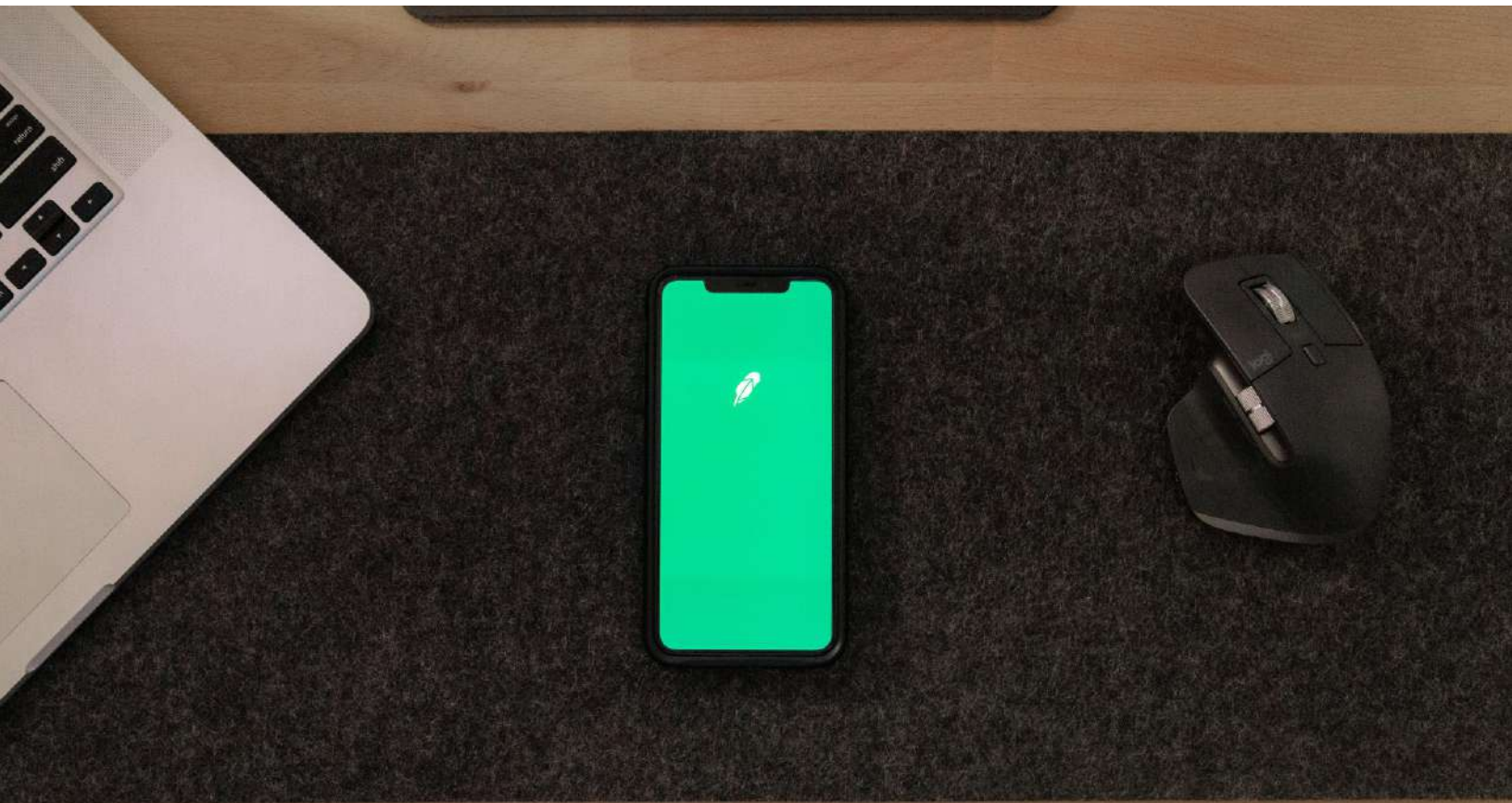
Plataformas de autogestión 100% digital

Las plataformas de autogestión financiera 100% digitales permiten a los clientes realizar operaciones en línea sin necesidad de asesores o sucursales físicas. Estas plataformas ofrecen ventajas como accesibilidad global, ahorro de tiempo y costos, personalización, seguridad, mejora en la experiencia del cliente y eficiencia en las transacciones. Su naturaleza digital las hace adaptables a las necesidades cambiantes y esenciales en la industria actual.

Las plataformas de autogestión 100% digitales están diseñadas para satisfacer las necesidades de la población de nativos digitales, aquellos que están completamente inmersos en la tecnología y pueden gestionar sus cuentas y realizar transacciones de manera autónoma y totalmente digital. Esta solución les brinda la flexibilidad y la comodidad que desean, permitiéndoles acceder y controlar sus finanzas de manera eficiente a través de interfaces intuitivas y aplicaciones móviles.

Nubank es un banco digital que ofrece una plataforma de autogestión en línea para sus clientes. Ellos pueden abrir cuentas, solicitar tarjetas de crédito, gestionar sus finanzas y realizar transacciones bancarias sin necesidad de visitar una sucursal física.

Las plataformas de autogestión 100% digitales tienen una limitante para las poblaciones vulnerables, ya que a pesar de que pueden ofrecer procesos sencillos para el autoconsumo, la falta de personalización y adaptación a las necesidades específicas de estos segmentos puede resultar en una falta de adopción y uso de estas plataformas.



Las entidades deben centrarse en desarrollar plataformas de autogestión que sean altamente explicativas y brinden una sólida educación digital y financiera. Además, es crucial contar con un mecanismo de respaldo, como un canal de contacto con personal de apoyo, para aquellos clientes que necesiten asistencia adicional. Esto garantiza que las poblaciones vulnerables tengan acceso y puedan utilizar estos servicios de manera efectiva.

Robo-advisors

Los *robo-advisors* son plataformas tecnológicas que ofrecen asesoramiento y gestión automatizada de carteras, y a menudo, también la ejecución de órdenes en inversiones. Su principal ventaja radica en su capacidad para ofrecer servicios financieros a bajo costo, una amplia diversificación de productos y mayor accesibilidad para los clientes. También permite ahorrar de una manera más sencilla con menos costos y esto eliminando las barreras de entrada al ahorro.

Además, proporcionan un asesoramiento financiero eficiente que beneficia tanto a los clientes como a las instituciones financieras. Estas soluciones tecnológicas permiten una mayor trazabilidad de las inversiones y están disponibles las 24 horas del día. Su escalabilidad y eficiencia los convierten en herramientas valiosas para la captación y colocación de productos y servicios financieros.

Fintual de Chile es una plataforma de inversión que ofrece asesoramiento automatizado en inversiones. Utilizan un modelo de negocio basado en robo-advisors para brindar a los clientes recomendaciones de inversión personalizadas.

Plataformas de comparación de productos

Las plataformas de comparación de productos en la industria representan una vía eficiente y efectiva para que los clientes encuentren productos financieros que se adecuen perfectamente a sus necesidades. Además, estas plataformas ofrecen a las instituciones financieras una visibilidad mejorada y valiosas oportunidades de colocación de productos en un mercado altamente competitivo.



Un ejemplo de innovación en esta área es "Mi Mejor Crédito" en Colombia, una plataforma digital que se dedica a comparar y asesorar a los usuarios en función de la oferta bancaria disponible, considerando su perfil y necesidades. Esta plataforma se apoya en datos públicos proporcionados por los bancos a la Superintendencia Financiera de Colombia y utiliza un algoritmo de comparación bancaria para guiar a los usuarios hacia la mejor opción según su perfil y requerimientos financieros.

Smart Contracts - Blockchain

Los "Smart Contracts" son programas informáticos basados en *blockchain* que, en la industria, simplifican y agilizan procesos como préstamos y pagos al ejecutar automáticamente acuerdos y transacciones cuando se cumplen condiciones predefinidas. Al eliminar intermediarios, estos contratos inteligentes ofrecen una vía de automatización y transparencia que no solo puede reducir costos, sino también acelerar significativamente las transacciones financieras.

Estos programas informáticos trabajan en la *blockchain* para hacer efectivos los términos de un contrato tan pronto como se verifican las condiciones acordadas por ambas partes, contribuyendo así a la eficiencia y eficacia de los procesos manuales tradicionales que suelen ser costosos en la industria.

BNP Paribas banco europeo, ha adoptado *smart contracts* en el mercado de préstamos de valores para automatizar la liquidación de transacciones. Su plataforma de préstamos de valores basada en *blockchain*, desarrollada en colaboración con Digital Asset en 2020, utiliza estos contratos inteligentes para facilitar un intercambio eficiente y seguro de activos entre los participantes del mercado. Esta iniciativa se destaca por su innovación y potencial para mejorar la eficiencia y transparencia en operaciones financieras, reflejando cómo los bancos aprovechan los *smart contracts* para evolucionar sus prácticas.

PFM - Gestor de finanzas personales

El gestor de finanzas personales es una herramienta que ayuda a los clientes a entender su situación financiera y mejora la administración de dinero de manera más rápida y sencilla, esta herramienta permite controlar finanzas personales y tener comprensión profunda de hábitos de gasto, establecer metas financieras. La mayoría de *PFM* utilizan tecnologías de inteligencia artificial (IA) para ofrecer recomendaciones personalizadas y consejos financieros basados en el comportamiento del usuario.

Como resultado de los avances en términos de *Open Banking* en Europa, Greenhouse de Wells Fargo es un ejemplo de *PFM*. Ofrece seguimiento de gastos y objetivos, notificaciones de ingresos y recordatorios de fechas de pago. La característica principal es la gestión de dos cuentas separadas: una para gastos fijos y otra para gastos variables, lo que permite un control financiero más efectivo, incluida la posibilidad de establecer límites de gastos semanales para un uso más consciente de la tarjeta de débito.

Caso de estudio: Coomeva



Ubicación

Colombia



Compañía



Productos & Servicios

Productos:

- Microcréditos.
- Seguros.
- Préstamos comerciales.
- Servicios de banca digital.

Coomeva CoopAC es una institución financiera cooperativa que opera en Colombia. Su misión principal es brindar servicios financieros a sus miembros con el objetivo de mejorar su bienestar económico y calidad de vida. CoopAC Coomeva se dedica principalmente a ofrecer productos de ahorro y crédito, así como otros servicios financieros y relacionados, a sus asociados.

Como cooperativa, CoopAC Coomeva funciona de manera diferente a los bancos tradicionales. En lugar de buscar beneficios para accionistas, su enfoque principal es el beneficio mutuo de sus miembros. Los miembros de la cooperativa son propietarios y participan en la toma de decisiones clave de la institución.^a

Clientes

261,407

Oficinas

84

Activos

\$ 2,500,344,084 USD

Tipo de cambio Banco de la república Colombia
\$4,359.4 al 6 de octubre 2023.



Caso de estudio

En los últimos siete años, CoopAC Coomeva en Colombia ha realizado una Transformación Digital integral. Esto incluye la modernización de servicios financieros a través de la implementación de plataformas en línea y aplicaciones móviles, la adopción de tecnologías avanzadas para garantizar la seguridad de las transacciones, la promoción de la educación financiera en línea para sus miembros, y una mejora notable en la eficiencia operativa. Además, la cooperativa ha mantenido su compromiso con la responsabilidad social, utilizando la tecnología para apoyar iniciativas comunitarias y de desarrollo sostenible. Esta transformación refleja el enfoque continuo de CoopAC Coomeva en la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes de sus asociados en el sector financiero cooperativo colombiano.



Problema a resolver

La institución buscaba mejorar la inclusión financiera de las microempresas y emprendedores en zonas rurales y remotas. CoopAC Coomeva tenía una infraestructura tecnológica limitada, lo que dificultaba el acceso de las microempresas y emprendedores a los servicios financieros. Durante el año 2021, la Gerencia Corporativa de Tecnología y Transformación Digital (GCT&TD) y sus equipos asociados en las empresas se enfrentaron al desafío de llevar a cabo proyectos de plataforma tecnológica en un entorno completamente virtual. Esta experiencia sin precedentes, debido a su alcance transversal, tuvo un impacto significativo en la operación de todas las empresas y servicios del grupo.



Solución implementada^b

La institución comenzó con la Transformación Digital mediante una serie de proyectos atacando el reto que enfrentaba la GCT&TD:

Golden Récord: Se avanzó un 100% en la construcción de los servicios que permitirán actualizar la información de asociados, clientes y usuarios desde cualquier canal de cualquier empresa, de acuerdo con las políticas y el gobierno de datos del Grupo Coomeva lo que también servirá como base para Cliente Único. Se inició en producción la actualización para Coomeva, Bancoomeva, Corredor y Medicina Prepagada.

Crediasociado: Se desplegó la versión Web de la plataforma a través de MiCoomeva Web. Con esta posibilidad se habilita un canal diferente a la App MiCoomeva para acceder a este producto. Sistema digital de elección de delegados: Se implementó la consulta de habilidad en canales como WhatsApp y Mi Coomeva, innovando en este proceso.

Cero Papel: Se realizaron varias actualizaciones sobre la plataforma de vinculación de asociados, que además de mejorar su usabilidad, también pretende recoger más información para generar ofertas a los asociados, desde la interacción con la fuerza comercial. Adicionalmente se logró la vinculación unificada con producto de Coomeva Medicina Prepagada.

Referidos - Red Cooperamos: En la evolución que ha tendido el programa se realizó la modificación del extracto de referidos, presentación gráfica de referidos, y mejoras en la autenticación, entre otras.

Vinculación Digital Asistida: Se probó y liberó en marcha blanca la solución de identificación y validación con biometría facial, sobre el proyecto de vinculación digital, el cual es el primer canal que hace uso de esta tecnología en el Grupo Coomeva.

Onboarding Digital: Se habilitó para el Grupo Coomeva la capacidad de identificar y autenticar con biometría facial, por ahora, siendo la vinculación digital el primer servicio que hace uso de esta tecnología en el Grupo Coomeva.

Centro de Contacto en Nube: Se logró implementar para el Grupo Coomeva la capacidad de tener agentes del Centro de Contacto conectados a una nube, lo que amplía la posibilidad de crecimiento y da gran flexibilidad al servicio.



Resultados obtenidos^c

- Todo lo anterior permitió que la app MI Coomeva, la cual es la materialización en un entorno digital de la gran estrategia de integración de los servicios del Grupo Coomeva, tuviese 43,003 descargas, superando la meta propuesta para el año 2021 de 40,000 descargas.
- Otro logro importante fue la Tienda Virtual cuyas ventas ascendieron a \$157,361 USD, cerca de \$45,877 USD más que en el 2020 y superando la meta de los \$126,164 USD.
- Se destacan tres días en los que se superaron en cada uno de ellos, ventas de \$1,146 USD.
- CoopAC Coomeva logró aumentar el número de microempresas y emprendedores atendidos y reducir el costo de servicio.

4.1.2.4 Soluciones para transaccionalidad, soporte y atención

La Transformación Digital en el sector financiero ha centrado su atención en dos aspectos fundamentales para mejorar la experiencia de los clientes y la eficiencia operativa. En primer lugar, la habilitación de canales cada vez más digitales y de autoconsumo, y, en segundo lugar, la habilitación de procesos que hacen que las operativas estén automatizadas.

Habilitación de canales transaccionales digitales

Los canales transaccionales son medios o plataformas a través de los cuales los clientes y usuarios pueden llevar a cabo una variedad de transacciones financieras y operaciones relacionadas con sus cuentas, servicios y productos bancarios. Estos canales permiten la realización de transacciones de manera eficiente y suelen estar respaldados por tecnología digital, los más conocidos son:

Banca en Línea (Online Banking): Donde los clientes pueden acceder a sus cuentas bancarias y realizar transacciones a través de un portal en línea. Esto incluye la visualización de saldos, transferencias de fondos, pagos de facturas, gestión de inversiones y más.

Aplicaciones Móviles (Mobile Banking): Las aplicaciones móviles permiten a los clientes acceder a sus cuentas y realizar transacciones desde sus dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes y tabletas. Esto brinda comodidad y accesibilidad.

Notificaciones y comunicaciones

Las notificaciones desempeñan un papel fundamental al alertar a los clientes sobre transacciones, recordarles fechas de vencimiento de pagos y proporcionar autenticación de dos factores (2FA) a través de códigos enviados por mensajes para garantizar la seguridad en las transacciones. Además, su capacidad de personalización las hace especialmente efectivas para llegar a segmentos de la población con acceso limitado a servicios bancarios, contribuyendo así a la inclusión financiera. Algunos de los ejemplos de tipología de notificaciones son los siguientes:

Notificaciones SMS: que destacan por su capacidad de brindar comunicación instantánea, su amplia accesibilidad y personalización.

Notificaciones a través de WhatsApp: permite a las entidades bancarias comunicarse de manera eficiente y en la cotidianidad con sus clientes.



Sistemas CRM con Push Mailing: estas son útiles para brindar un servicio de alta calidad al cliente. Esta solución tecnológica permite enviar comunicaciones altamente específicas y oportunas, automatizando procesos y asegurando que lleguen a las personas adecuadas en el momento adecuado.

BBVA utiliza *Push Mailing* para mantener a sus clientes al tanto de sus transacciones, saldos y alertas bancarias. Asimismo, el banco cuenta con sistemas de respuestas automatizadas altamente personalizadas para satisfacer las consultas individuales de sus clientes.

Notificaciones por geolocalización: son alertas o mensajes que se envían a los dispositivos móviles de los usuarios basados en su ubicación geográfica en tiempo real. Estas notificaciones se utilizan para informar a los clientes sobre ofertas, promociones, eventos o servicios relacionados con entidades financieras cuando se encuentran cerca de una sucursal, cajero automático u otra ubicación específica.

Por ejemplo, Brubank una *fintech* argentina utiliza notificaciones por geolocalización para ofrecer a los usuarios información sobre descuentos en restaurantes, tiendas y servicios cercanos a su ubicación.

Niveles de automatización

Estas soluciones se validan a través de tres dimensiones, a partir de su nivel de automatización:

Soluciones Manuales: requieren cierta intervención humana para dar seguimiento a las consultas del cliente. Un ejemplo sería un chat en línea donde un representante de servicio al cliente responde a las preguntas de los usuarios.





Automatización por Lotes (Batch): ofrece respuestas automatizadas según los requerimientos. Por ejemplo, los clientes pueden recibir respuestas automáticas a través de correos electrónicos programados. Esta tecnología, tiene limitantes si se utiliza dentro de procesos de respuesta ante incidencias. Por ejemplo, en el caso de soluciones de adquisición para microcomercios, la falta de un canal inmediato de comunicación puede ser problemático si solo cuentan con una solución digital de cobro.

Por ejemplo, si un microcomercio tiene un problema con su terminal de punto de venta (UTV) y envía una notificación, el tiempo de respuesta de hasta un día siguiente puede resultar en pérdida de ingresos y problemas significativos. La automatización en este contexto podría no ser la mejor solución y requeriría un enfoque más inmediato y personalizado.

Soluciones en Tiempo Real: brindan asistencia con respuestas inmediatas. Un ejemplo destacado es "*WhatsApp Banking*", que ofrece a los clientes una experiencia automatizada pero natural, permitiendo una comunicación rápida y segura con el banco operando las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y proporcionando respuestas instantáneas a las consultas. Además, garantiza la seguridad de las interacciones, lo que se traduce en una eficiencia mejorada y una mayor satisfacción del cliente.

Firmas para operaciones y firmas biométricas

Las firmas para operaciones o transacciones se refieren a los procedimientos de autorización y validación que se utilizan para confirmar y garantizar la autenticidad y legalidad de las transacciones financieras. Esto incluye operaciones básicas como transferencias de fondos. En el caso de transferencias, la firma se utiliza para confirmar que la persona o entidad que solicita la transferencia tiene la autorización necesaria para realizarla y que los fondos se transfieren de acuerdo con las políticas y regulaciones.

Por otro lado, en soluciones innovadoras se utilizan las firmas biométricas que son aquellas que utilizan rasgos únicos y físicos de los individuos, como huellas dactilares, reconocimiento facial o características de voz, para verificar la identidad de los clientes y autorizar transacciones, aportando un nivel adicional de seguridad y autenticación en las operaciones financieras.

Un claro ejemplo es Banesco de Venezuela, el cual ha incorporado la biometría facial en su aplicación móvil para garantizar la autenticación segura de los clientes y autorizar diversas operaciones financieras.

Banca por agendamiento digital

La Banca por Agendamiento Digital ha revolucionado la interacción cliente-entidad financiera. A través de aplicaciones y plataformas en línea, los clientes pueden programar citas y reuniones virtuales con asesores bancarios, lo que brinda flexibilidad en la gestión de sus interacciones. Esta solución ofrece beneficios clave, como la planificación y gestión personalizada de las interacciones, y al mismo tiempo, permite a las entidades financieras optimizar recursos, reducir costos operativos y fortalecer las relaciones con los clientes, lo que conduce a una mayor satisfacción y fidelización.

Bancolombia se destaca en el agendamiento digital a través de su aplicación móvil, permitiendo programar citas en sus sucursales para transacciones y asistencia financiera. La aplicación simplifica el proceso al permitirles seleccionar el tipo de servicio, sucursal y hora deseada, y luego recibir una confirmación por correo electrónico. Esta solución digital mejora la eficiencia de atención y la gestión de recursos en sucursales, brindando comodidad a los usuarios.



Tokens para transacciones y consultas "Tokenización"

La *tokenización* es una solución tecnológica crucial en la industria financiera que garantiza la transaccionalidad y la seguridad de las operaciones digitales.

Estos *tokens* son especialmente valiosos cuando se trata de transacciones o interacciones sensibles. La tecnología subyacente permite la creación de procesos de validación y sin principalmente usadas para transacciones de altos montos o para transacciones de PYMEs.

Además, al reemplazar información sensible con dígitos aleatorios (*tokens*), protege los datos del usuario y previene el fraude. Esto mejora la experiencia del usuario al simplificar el proceso de compra y disminuir el riesgo de rechazo de transacciones. Además, esta tecnología valida las operaciones y brinda una capa adicional de seguridad cibernética, lo que la convierte en una herramienta esencial en el mundo de los pagos digitales.

Un ejemplo es el Banco Itaú, que ha implementado con éxito el "*itoken*" para validar las transferencias digitales a través de su aplicación y sitio web. *itoken* solo requiere el uso del *token* en sí para validación de cualquier transferencia. Esto aporta múltiples ventajas, como la rapidez en la validación de las transferencias, la simplicidad del proceso que se realiza a través de SMS o correo electrónico, y un nivel adicional de seguridad que garantiza la protección de las transacciones.

En el contexto de inclusión financiera esta tecnología, tiene una adopción que no es tan sencilla y no se ha adaptado ampliamente en el sector de las microfinanzas. La implementación de esta tecnología requeriría una infraestructura y educación significativa tanto por parte de las instituciones como de los clientes. Las poblaciones vulnerables, en particular, pueden tener dificultades para comprender y utilizar estos sistemas de *tokenización*, lo que podría limitar su acceso a servicios financieros seguros y eficientes.

Totems digitales

Los *totems* digitales son dispositivos tecnológicos que ofrecen servicios financieros a aquellos en ubicaciones físicas, como sucursales bancarias y centros de atención al cliente. Estos quioscos digitales permiten a los clientes realizar transacciones y consultas de manera autónoma, sin necesidad de interactuar con un empleado bancario.

Entre los servicios que ofrecen se incluyen depósitos de cheques, retiros de efectivo, consultas de saldo, pagos de facturas e impresión de estados de cuenta. Estos dispositivos proporcionan una experiencia conveniente para los clientes y al mismo tiempo ayudan a las entidades financieras a optimizar la gestión de sus sucursales y recursos humanos.

Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) ha incorporado *totems* digitales en sus sucursales para permitir a los clientes realizar una variedad de transacciones bancarias de forma autónoma, como retiros de efectivo, pagos de facturas y transferencias entre cuentas.

Caso de estudio: Fundación Microfinanciera hermandad de Honduras, OPDF



Ubicación

Honduras



Productos & Servicios

- Microcréditos.
- Servicios financieros.



Compañía



La Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF, es una organización sin fines de lucro y presta servicios monetarios a los micros y pequeños empresarios, contribuyendo así a mejorar su nivel de vida; enfatizando el uso de las mejores prácticas, el apoyo al proceso de inclusión financiera y el enfoque centrado en el cliente. HDH opera en las regiones Occidental y Central del país, donde cuenta con una red de 16 agencias y 6 ventanillas a nivel nacional, ubicadas en los departamentos de Ocotepeque, Lempira, Copán, La Paz, Intibucá, Comayagua, Santa Bárbara y Corté.

Oficinas

22

Activos

\$ 69,452,527 (USD)

Tipo de cambio Banco central de Honduras L24.76 al 3 de octubre 2023.



Caso de estudio^a

La institución implementó un *HDH Móvil Dónde tú Estás*, la cuál es una herramienta operativa móvil altamente parametrizable por medio del uso de dispositivos móviles (Tablet) e Internet que permite atender a los clientes de HDH en el campo. HDH Móvil cuenta con una consola central de administración y operación Web para las labores tanto en las agencias como en Oficina Principal. En el sistema se han incluido las principales políticas y reglamentos de créditos y operativos de la institución a fin de minimizar los errores en la digitación de información que va al sistema central, manejando con agilidad los procesos administrativos y de control institucional.



Problema a resolver

La institución se enfrentaba a desafíos significativos para atender a los clientes de manera oportuna, personalizada y ajustada a sus necesidades, al mismo tiempo que optimizaba los costos operativos. También buscaban mejorar la inclusión financiera y la experiencia del cliente en un entorno de mercado en constante cambio. El principal desafío radicaba en la necesidad de transformar profundamente su modelo de negocio, lo que requería un cambio cultural interno, así como una revisión de la relación con sus clientes.



Solución implementada^b

Implementó una estrategia de Transformación Digital que incluyó la integración de la aplicación HDH móvil: Se integró la nueva aplicación HDH Móvil al sistema central de información de la institución, lo que permitió a los clientes acceder y utilizar productos y servicios financieros de manera más ágil y eficiente.



Resultados obtenidos^c

- La Transformación Digital implementada dio lugar a resultados significativos:
- Reducción del 83.3% en los tiempos para el procesamiento de un desembolso, lo que mejoró la eficiencia operativa.
- Incremento del promedio de clientes atendidos por asesor de negocios en un 24%, lo que permitió una mayor cobertura de servicios.
- Reducción del número de visitas a clientes en un 75%, lo que optimizó los recursos y costos operativos.
- Continuidad en la prestación de servicios sin mayores interrupciones durante la pandemia, lo que demostró la capacidad de adaptación de la institución.
- Mejora de la inclusión financiera y la experiencia del cliente, lo que fortaleció la relación a largo plazo con los clientes y la posición de la institución en el mercado financiero de Honduras.



4.1.2.5 Productos innovadores

Actualmente, la constante evolución de la tecnología ha llevado a una notable transformación en la forma en que abordamos las necesidades básicas de ahorro, crédito y seguros. Aunque estas necesidades han permanecido relativamente consistentes en su esencia, la tecnología ha dado lugar a una reinvencción de cómo se satisfacen en cinco importantes aspectos.

Personalización de productos: la personalización se ha convertido en un pilar central de la innovación, permitiendo a los usuarios adaptar los productos a sus necesidades individuales de una manera nunca vista. Por ejemplo, un cliente puede elegir las características específicas de su plan de ahorro o seguro, brindando flexibilidad.

Productos justo en el momento de compra: la tecnología ha habilitado la ubicuidad de los productos financieros, colocándolos justo en el momento y el lugar donde se encuentra el cliente. Esto significa que un consumidor puede adquirir un producto financiero en el punto de compra, como un seguro para un artículo recién adquirido, creando una experiencia de usuario sin fisuras.

Simplificar y acelerar la contratación: la agilización de los procesos de contratación se ha convertido en una prioridad. La tecnología ha reducido la burocracia y los tiempos de espera, permitiendo que los clientes obtengan acceso a productos financieros de manera rápida y sencilla. Esto puede incluir la aprobación instantánea de créditos o la activación inmediata de seguros.

Versatilidad e integralidad: la combinación de soluciones y productos ha revolucionado el panorama financiero. Los clientes ahora pueden combinar varios servicios financieros en un solo paquete integral. Por ejemplo, la consolidación de ahorros, inversiones y seguros en una única solución proporciona comodidad y eficiencia sin igual.

Productos de menor monto: la optimización de los procesos internos de las entidades financieras ha permitido la creación de productos de "menor monto" rentables. Esto significa que los clientes pueden acceder a servicios financieros de menor escala de manera viable y asequible. Este enfoque ha sido fundamental para ampliar el acceso a más poblaciones.

Esta transformación y evolución del diseño de productos gracias a la digitalización se manifiesta en la aparición de nuevos productos financieros, como *BNPL*, criptomonedas y pagos *contactless*, entre otros, que responden a las demandas cambiantes, grupos poblaciones específicos y a las oportunidades que ofrece la tecnología.

Esta evolución ha brindado oportunidades para mejorar la inclusión financiera de los diferentes segmentos de las poblaciones vulnerables. Por ejemplo, la planificación de la jubilación para la población considerada en economía plateada. Esto se logra mediante modelos predictivos y calculadoras de ahorro para evaluar las necesidades futuras. Además, las aplicaciones y plataformas diseñadas para adultos mayores simplifican la gestión financiera y permiten el acceso a servicios y transacciones seguras.

Un ejemplo exitoso es Banco Santander que ha implementado una iniciativa llamada "Santander Senior". Este programa se centra en brindar servicios bancarios personalizados y amigables para adultos mayores. Ofrece servicios de asesoría financiera, descuentos en productos y servicios, y actividades de capacitación. El objetivo es brindar una experiencia bancaria que se adapte a las necesidades de esta población.

4.2 Beneficios e impacto de la Transformación Digital

4.2.1 Beneficios de la Transformación Digital para la inclusión financiera: una mirada social

La inclusión financiera es una potente herramienta para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y el sector financiero desempeña un papel fundamental al impactar tanto en la vida de las personas como en el tejido industrial de las sociedades. En particular, la digitalización de los servicios financieros se ha revelado como una fuerza poderosa para impulsar el progreso en la mayoría de los ODS. En términos generales la Transformación Digital en todos los sectores tiene un impacto transversal a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que buscan abordar desafíos globales y mejorar la calidad de vida de las personas en todo el mundo.

Focalizando el análisis del impacto de la Transformación Digital en el ámbito de los servicios financieros, identificamos 13 ODS impactados.

Figura 34: Objetivos de desarrollo sostenible que son impactados a través de la inclusión financiera





Fin de la pobreza

Las soluciones digitales mejoran la gestión financiera de poblaciones vulnerables al permitir un flujo de dinero más eficiente y transparente. Ofrecen servicios como el envío y recepción de remesas, oportunidades de inversión, pagos digitales, ahorros, seguros y asistencia social, lo que ayuda a estabilizar los ingresos y aumentar la resiliencia ante crisis económicas.

Durante la pandemia, la infraestructura digital facilitó la expansión de programas de seguridad social y el acceso rápido a crédito para pequeñas empresas, contribuyendo significativamente a la reducción de la pobreza. Por ejemplo, en reacción a la pandemia, Perú implementó soluciones digitales inclusivas, como la incorporación de pagos electrónicos como el bono familiar universal a través de billeteras digitales como BIM, Tunki y Yape.⁶²



Hambre cero

Entre otros, la innovación digital brinda a los pequeños agricultores la oportunidad de acceder a insumos agrícolas de mayor calidad, conectarse con nuevos mercados y cadenas de valor, mejorar la eficiencia y la transparencia. Además, les permite eliminar intermediarios y agilizar transacciones para aumentar la productividad y fortalecer su capacidad de resistencia frente a crisis económicas y climáticas.

En Perú, por ejemplo, la iniciativa AGROS permite a los agricultores acceder a sistemas de trazabilidad, mercados rentables, créditos, seguros agrícolas basados en imágenes satelitales, asesorías remotas con asesores especializados, entre otros servicios 100% *online* para mejorar su producción y conectar con consumidores.⁶³



⁶²<https://www.gob.pe/11377-cobrar-bono-familiar-universal-por-billetera-digital>

⁶³<https://agros.tech/index.html>



Salud y bienestar

La digitalización de los pagos de salarios agiliza los procesos, reduce costos y mejora la transparencia en los programas de salud. Además, al proporcionar a las personas y los hogares un acceso más fácil a servicios financieros, se reduce su vulnerabilidad a los gastos catastróficos en atención sanitaria, aumentando la probabilidad de comprar medicamentos y utilizar centros de salud formales.

Un ejemplo es Sofia en Brasil, una *insurtech* que quiere mejorar la forma en que sus usuarios cuidan de su salud con ayuda de la tecnología, logrando que la gente integre hábitos del cuidado de la salud en su día a día. Cuenta con seguros a la medida y tiene embebido pagos en línea para la compra.



Educación de calidad

Los servicios financieros digitales ofrecen la oportunidad de hacer que la educación sea más accesible al proporcionar herramientas para financiar el gasto educativo. Al reducir costos y mejorar la conveniencia, los productos digitales de ahorro, préstamo y remesas permiten a las personas acumular fondos destinados a cubrir los gastos relacionados con la educación.

Además, los estudiantes pueden adquirir material de estudio adicional utilizando servicios financieros digitales en combinación con plataformas de aprendizaje en línea, como planes de pago por uso. Por ejemplo, en Chile, daleProfe es una plataforma que busca financiamiento compartido o *crowdfunding* a través de recaudación de fondos en línea, en donde pequeños y grandes inversionistas realizan aportes a personas que desean sacar adelante un proyecto educativo enfocado en poblaciones vulnerables.



Igualdad de género

Gracias a los costos más bajos y a canales de distribución más eficientes proporcionados por las tecnologías digitales, se han desarrollado productos financieros como pagos, cuentas de ahorro y créditos diseñados para abordar las necesidades y prioridades financieras de las mujeres. Esto ha creado oportunidades de mercado inclusivas, empoderando a las mujeres al brindarles acceso a servicios financieros que les permiten tomar decisiones informadas sobre su dinero y contribuir a la igualdad de género en la región.

Un ejemplo, es el caso de ProMujer que en América Latina diseño y lanzó una plataforma digital centrada en las mujeres, que ofrece recursos de negocio, mentoría y capacitación financiera; con el fin de promover la inclusión financiera con enfoque en género.



Agua limpia y saneamiento

Los servicios financieros digitales permiten realizar pagos de manera eficiente y reducen los costos de recaudación por ejemplo los monederos digitales ofrecen una forma conveniente de ahorrar y pagar por los servicios de agua y saneamiento, facilitando así el acceso a estos recursos vitales para las comunidades locales lo que a su vez se traduce en tarifas más bajas para los usuarios. Esta digitalización contribuye a garantizar que más personas tengan acceso a agua limpia y saneamiento básico, mejorando la calidad de vida y promoviendo la sostenibilidad ambiental.

Por ejemplo, la organización Water.org identificó en México la oportunidad de trabajar con microfinancieras para lanzar sus propios productos financieros para soluciones de agua y saneamiento como *WaterCredit*.

7 ENERGÍA ASEQUIBLE
Y NO CONTAMINANTE

Energía asequible y no contaminante:

Los servicios financieros digitales están facilitando el acceso a servicios energéticos, especialmente en áreas remotas o desatendidas. Un ejemplo de esto es la implementación de soluciones de medición de prepago y contadores inteligentes que permiten a las personas pagar por la energía que consumen de manera más flexible y remota. Estos pagos digitales son rentables y están contribuyendo a reducir los costos asociados con el acceso a la energía.

Un ejemplo de esto es Edenor Digital en Argentina, para permitir que las personas compren electricidad según sus necesidades y posibilidades financieras. Los usuarios pueden recargar sus medidores eléctricos de manera remota, lo que les brinda mayor flexibilidad en el pago y evita cortes de energía abruptos.

8 TRABAJO DECENTE
Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO

Trabajo decente y crecimiento económico

Los pagos digitales desempeñan un papel fundamental en la inclusión financiera, ya que fomentan la propiedad y el uso de cuentas bancarias. La digitalización de los salarios permite a los trabajadores acceder a servicios financieros de valor agregado, como el pago de facturas, compras en línea, transferencias internacionales de dinero y la creación de un historial crediticio.

Esta transición de los pagos en efectivo a los pagos digitales de salarios tiene el potencial de mejorar la eficiencia en la gestión de la nómina, formalizar los pagos para ampliar las garantías de acceso y promover la inclusión financiera de los trabajadores, contribuyendo así al crecimiento económico sostenible. Un ejemplo es el caso de Druo, es una red de pagos de nueva generación que le permite a empresas cobrar y enviar pagos directamente a cuentas bancarias en cualquier momento. En Colombia Druo realizó alianza con Nequi para ampliar el pago de nómina a través de billeteras digitales generando impacto en la inclusión financiera.⁶⁴

⁶⁴<https://druo.com/es-co/druo-amplia-su-cobertura-de-red-para-pagos-cuenta-a-cuenta-hacia-cuentas-nequi/>



9 INDUSTRIA,
INNOVACIÓN E
INFRAESTRUCTURA

Industria, innovación e infraestructura

Los servicios financieros digitales están mejorando la productividad y el crecimiento de las PYMEs al ofrecer financiación, agilizando los procesos de solicitud de préstamos y utilizando datos alternativos para la toma de decisiones crediticias. Adicionalmente, las PYMEs pueden beneficiarse de la capacidad de aceptar pagos desde cualquier lugar a través de dispositivos móviles, lo que reduce costos en comparación con las transacciones manuales y les permite ampliar su alcance geográfico.

Un ejemplo en la región es Mendel de Mexico, *fintech* que ofrece a empresas digitalizar, monitorear y crecer las finanzas de su negocio además de acceso a tarjetas físicas y virtuales, sin costo de emisión.

10 REDUCCIÓN DE LAS
DESIGUALDADES

Reducción de las desigualdades

Las tecnologías digitales están reduciendo los costos asociados a los préstamos a corto plazo, haciendo que sean más accesibles y asequibles para los hogares de bajos ingresos. La automatización de procesos, la digitalización de desembolsos y reembolsos, y la suscripción digital están simplificando la obtención de créditos.

Los servicios financieros digitales también están empoderando a las personas de bajos ingresos al proporcionarles herramientas como remesas digitales, cuentas de ahorro formales y acceso al crédito. Esto hace que sean más resistentes a las emergencias y crisis de ingresos, lo que contribuye a la reducción de las desigualdades económicas. Un ejemplo es Ualá en Argentina, una plataforma digital proporciona soluciones financieras al sector no bancarizado a través de servicios convenientes y de bajo costo.⁶⁵

⁶⁵<https://www.uala-abc.com>





Ciudades y comunidades sostenibles

La digitalización, a través de soluciones como tarjetas inteligentes y aplicaciones móviles para el pago del transporte público, no solo mejora el acceso y eficiencia del transporte, sino que también reduce la dependencia del efectivo y promueve la sostenibilidad. Además, los servicios financieros digitales, como las microhipotecas, están abordando la falta de vivienda en asentamientos informales, brindando financiamiento asequible para viviendas seguras y sostenibles en las

Estos avances contribuyen a hacer que las ciudades sean más eficientes, sostenibles y accesibles. Un ejemplo es en Bogotá, Colombia, donde, se ha introducido un sistema de tarjetas inteligentes que permite a los ciudadanos pagar su pasaje de autobús facilitando y reduciendo el uso de efectivo, contribuye a la eficiencia y sostenibilidad del sistema de transporte en la ciudad.



Acción por el clima

Los servicios financieros digitales, como los productos de ahorro, préstamo, seguro y pago tienen el potencial de incentivar y recompensar las acciones climáticas a nivel local. Esto significa que, al acceder a estos servicios, tanto hogares como empresas pueden invertir en las habilidades, activos y prácticas necesarios para participar en la transición hacia economías bajas en carbono.

La digitalización, al facilitar la financiación de iniciativas climáticas, desempeña un papel importante en la mitigación del cambio climático y en la adaptación a sus impactos. Un ejemplo es Uenergy, una iniciativa regional para llevar la energía limpia, por medio de las inversiones sostenibles y digitales a través de criptomonedas.⁶⁶

⁶⁶<https://unergy.io/protocolo>



Paz, justicia e instituciones sólidas

Los pagos digitales permiten una administración más eficiente de los recursos públicos, reduciendo fugas y costos de implementación. Asimismo, facilitan un seguimiento más efectivo de los programas de protección social, lo que lleva a un uso más riguroso de los fondos públicos. La transparencia y seguridad de los canales digitales contribuyen a la reducción de la corrupción en los procesos de pago y recaudación, y se estima que los gobiernos podrían ahorrar significativamente.

Por ejemplo, en Brasil, el programa "Bolsa Familia" utiliza pagos digitales para llegar a familias de bajos ingresos. La implementación de estos pagos ha contribuido a reducir la corrupción, aumentar la transparencia y mejorar la eficiencia en la distribución de beneficios sociales.



La Transformación Digital ha emergido como un poderoso catalizador en la búsqueda de la inclusión financiera y por lo tanto del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculados a los beneficios de la inclusión financiera. La aplicación de tecnologías en el sector no debe ser vista como una opción, sino como una obligación que involucra a todos los actores del mercado. Dicho esto, la Transformación Digital de las finanzas debe realizarse de una manera gradual y acompañada, sin generar rupturas en la experiencia por falta de educación digital. La habilitación de canales digitales, por ejemplo, puede convertirse en un arma de doble filo para el segmento de la economía plateada si el lanzamiento de la operativa digital supone la restricción en canales físicos.

La implementación de nuevas tecnologías en el sector financiero genera relevantes beneficios en la inclusión financiera, girando todos ellos alrededor del concepto de la agilidad. A título de ejemplo cabe destacar el impacto en:

- Productos/servicios más eficientes por la posibilidad de automatización de procesos (RPA) que impactan al umbral de rentabilidad;
- Productos/servicios más personalizados por la utilización de más información del cliente y la optimización de modelos con IA (ahorro, crédito, pagos, otros);
- Capilaridad de canales exponencial derivada de la generación de ecosistemas por la normalización del uso de APIs; o
- Disponibilidad 24/7 de canales por el desarrollo de funcionalidad digital son algunos de los ejemplos de beneficios de la Transformación Digital.

En paralelo, la modernización del corazón tecnológico de las entidades financieras, su *core banking*, tiene un impacto muy relevante en ámbitos relativos al *time to market* y *time to experience*. La implementación de Arquitecturas tecnológicas nativas digitales tiene un efecto multiplicador en la resiliencia de las compañías.

Aunque es cierto que la Transformación Digital tiene un impacto relevante en el ámbito de la inclusión financiera, aún existen fuertes retos a solucionar como el acceso a redes o el mero hecho de la realidad económica del segmento.



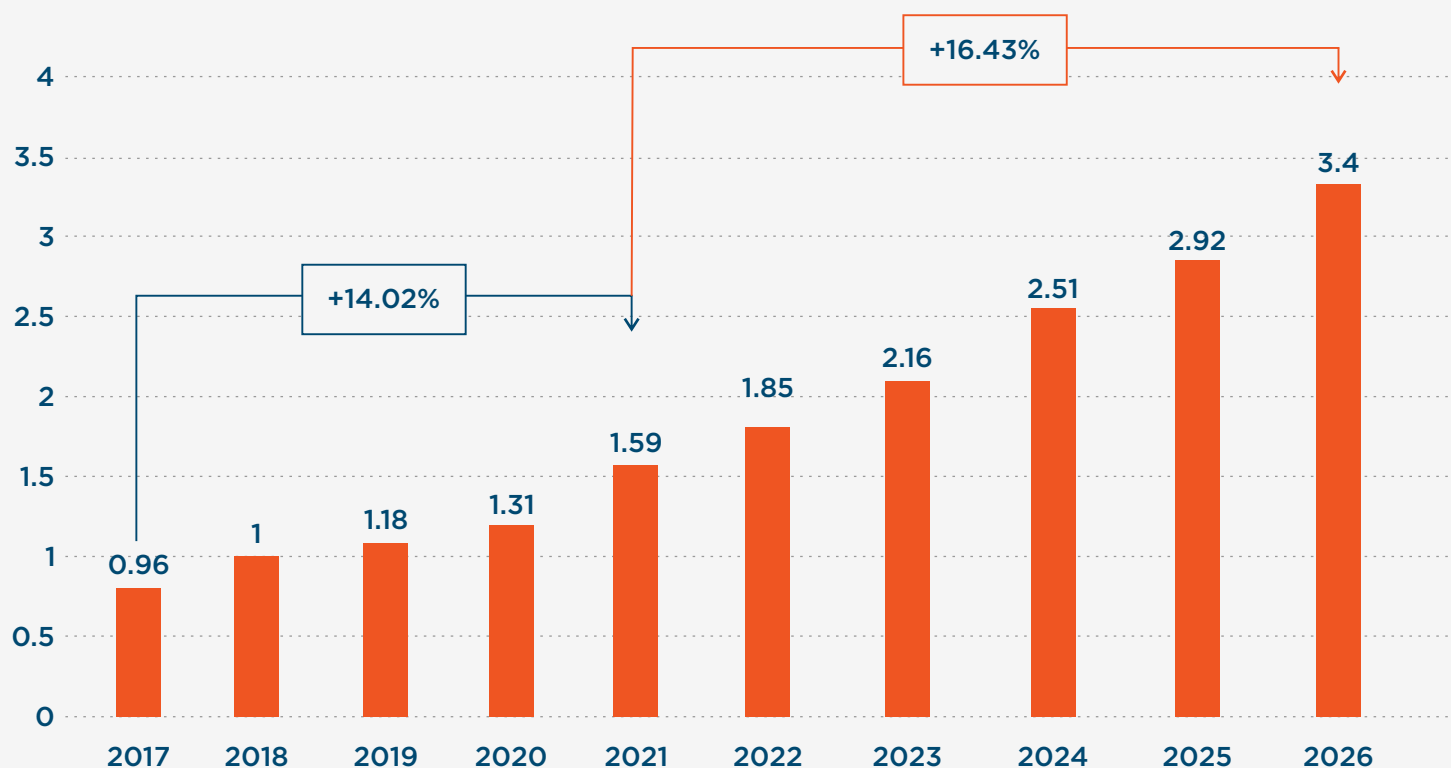
4.2.2 La Transformación Digital como dinamizador de la Inclusión Financiera

La digitalización tiene un impacto profundo tanto en la prestación de los servicios financieros como en la base de las operaciones. Por un lado, facilita la prestación de servicios ágiles, alcanzando una población más amplia superando barreras físicas, y proporcionando servicios 24/7 que garantizan la disponibilidad de respuesta. Por otro lado, internamente, la digitalización simplifica procesos operativos, reemplazando procesos complejos con soluciones más eficientes que agilizan la toma de decisiones.

Como se presentó en el capítulo 3, a lo largo de nuestro estudio hemos identificado que la digitalización desempeña un papel esencial como motor para impulsar la inclusión financiera. La implementación de la tecnología tiene un impacto significativo en la superación de los desafíos, y sus beneficios se extienden a una amplia variedad de grupos. Estos beneficios abarcan aspectos como el acceso a servicios financieros, la simplificación de productos, la promoción de la educación financiera y mucho

El aprovechamiento de los potenciales beneficios de la Transformación Digital en la inclusión financiera es un aspecto crítico que recae en un actor fundamental: las entidades financieras y su enfoque en la implementación de estas tecnologías. La manera en que estas entidades adoptan y adaptan las soluciones tecnológicas puede marcar la diferencia en la creación de servicios financieros más simples, transparentes y accesibles. Sin embargo, en el capítulo 3.6 hemos identificado importantes desafíos que pueden obstaculizar este proceso, como la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, los costos significativos asociados con la implementación de estas tecnologías y la necesidad de talento digital.

Figura 35: CAGR de gasto en tecnologías y servicios de Transformación Digital en el mundo proyección a 2026



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista

Según las proyecciones de Statista, se anticipa que para el año 2026 a nivel global, el gasto en Transformación Digital alcanzará la considerable suma de 3,4 miles de millones de dólares. Se evidencia que entre el 2022 al 2026 se tendrá un crecimiento de 16,43%, este aumento sustancial es resultado del empleo de tecnologías avanzadas que permiten a las organizaciones agilizarse para responder eficazmente a los mercados en constante evolución. La Transformación Digital no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también desempeña un papel fundamental en la mejora de la innovación empresarial, empoderando a las organizaciones para que adopten el cambio y la creatividad, desplegando así todo su potencial en un entorno competitivo en constante cambio.

En esta sección, nos sumergiremos en el análisis detallado de cómo la Transformación Digital se posiciona como un potente impulsor de la inclusión financiera, desglosando y evaluando sus efectos en una amplia gama de productos y servicios. Es crucial comprender cómo la Transformación Digital está transformando la oferta de las entidades y, en última instancia, mejorando la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes.

Figura 36: Impactos de la digitalización en productos financieros



Fuente: Elaboración propia

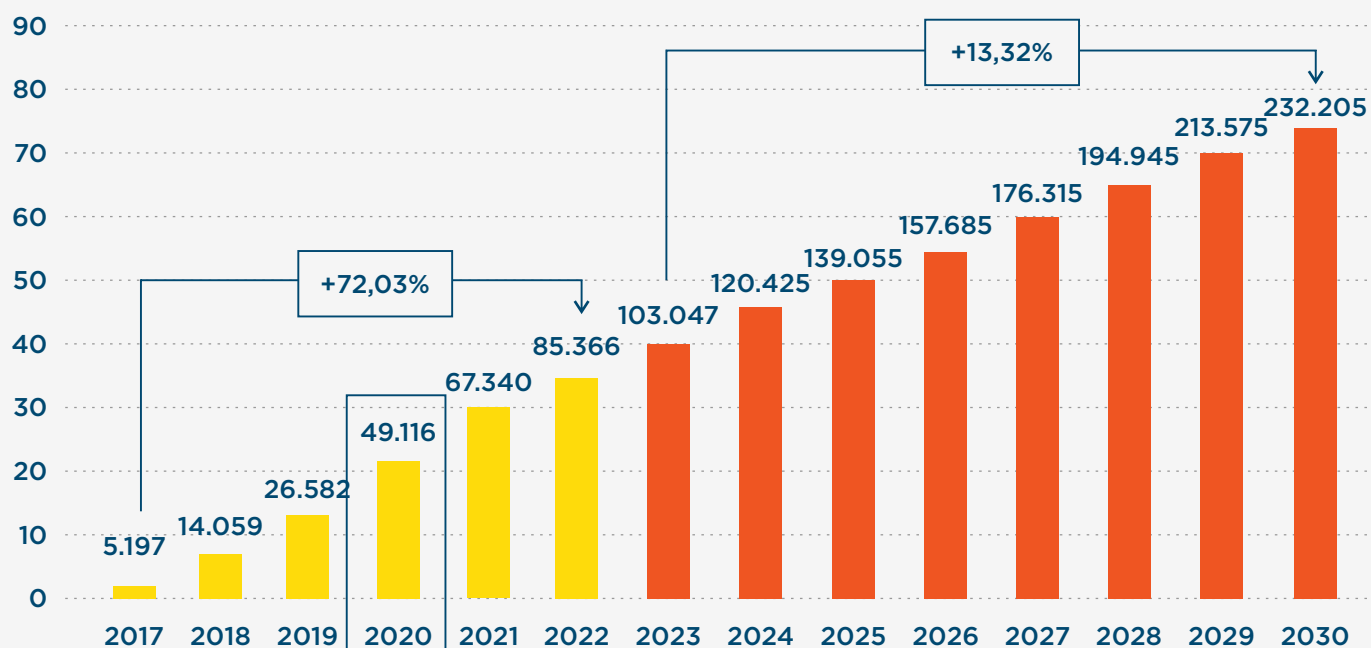
Pagos digitales: la entrada al sistema financiero

Desde 2018, hemos sido testigos en ALC de una disminución significativa en el uso del efectivo en el valor de las transacciones en los puntos de venta, con una reducción del 58% al 31% en 2022. En contraste, los pagos digitales a través de billeteras digitales han experimentado un crecimiento, cuadruplicándose en el mismo período de tiempo pasando del 3% al 13%.⁶⁷ Esta tendencia refleja la nueva adaptación del cliente a utilizar métodos de pago electrónicos y resalta la transformación hacia una economía más digitalizada a pesar de los desafíos que aún se encuentran presentes.

Las nuevas formas de pago, como los sistemas de pago en tiempo real, las transacciones a través de códigos QR y los pagos móviles, han aumentado su popularidad. En el año 2020, el número de cuentas móviles activas aumentó en un impresionante 67%. El crecimiento en el uso de pagos y servicios financieros digitales en ALC evidencia un incremento en el volumen de transacciones, una tendencia que se anticipa que continúe expandiéndose.

⁶⁷FIS, Worldpay. (2021). GPR 2023 : THE GLOBAL PAYMENTS REPORT (8th edition). https://www.fisglobal.com/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments-report/FIS_TheGlobalPaymentsReport2023_May_2023.pdf?mkt_tok=OTc1LUJDVS03MDCAAAGPVXluqstqN3yUx8ikXt0xKnkPb8j81ifQF_MI-KehGf0iBOFuyM7oxVgUB25pPKGIUdhytNrLLbkqjls2iv6b27ZGdigxpxOHD6pOsXAlBuH3_w

Figura 37: CAGR de transacciones digitales proyección 2030



■ América Latina: Valor de las transacciones de pago por POS móvil de 2017-2025 por región

*Números en millones de dolares

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Global Findex 2021

La tendencia hacia los pagos digitales presenta una oportunidad valiosa. Establecer un contacto temprano con los clientes a través de productos financieros básicos les permite experimentar de primera mano los beneficios de utilizar servicios financieros digitales. Este primer paso puede convertirse en una oportunidad esencial para fomentar una relación a largo plazo con los clientes y promover una mayor adopción de soluciones financieras digitales.

El desafío radica en la capacidad de llevar a cabo una graduación financiera continuada, es decir, no limitarse solo a ofrecer opciones de pago, sino aprovechar este punto de contacto para guiar a los usuarios a expandir su uso de servicios financieros. La comodidad y eficiencia de los pagos digitales pueden servir como un trampolín para ayudar a los clientes a mejorar su bienestar financiero y acceder a una gama más amplia de servicios financieros. Aún persisten diversos obstáculos en la adopción de productos financieros básicos como las cuentas bancarias o los créditos. De hecho, aproximadamente el 45% de la población de América Latina no cuenta con una cuenta bancaria, y alrededor del 80% carece de una tarjeta de crédito.⁶⁸

Un ejemplo destacado de este desafío de graduación financiera se encuentra en Brasil, donde se ha implementado PIX, un sistema de pagos digitales que ha logrado afiliar a aproximadamente 139 millones de personas. La magnitud de esta adopción refleja una gran oportunidad para ampliar la oferta de servicios financieros en el país. La población brasileña se ha familiarizado con la eficacia y comodidad de los pagos digitales a través de PIX permitiendo a más de 40 millones de personas realizar una transferencia bancaria por primera vez en su vida. Esto representa un punto de partida sólido para la introducción de una gama más amplia de servicios financieros.

Otro de los aspectos importantes en el ámbito de los pagos es el impacto potencial que la implementación de regulaciones de *Open Banking* tendrá en la adopción de los medios de pagos digitales. La apertura por parte de los reguladores a que nuevos jugadores del mercado, no necesariamente financieros, puedan empezar a ofrecer soluciones de iniciación de pagos generará aún mayor capilaridad.

⁶⁸BID LAB. World Economic Forum. Mayo 2022. Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating_digital_payments_SP_2022.pdf

Ahorro: liquidez a corto plazo

En el contexto de ALC, el acto de ahorrar desempeña un papel central como fuente de crecimiento y bienestar individual. Sin embargo, en la región, únicamente el 63% de la población logra ahorrar, aunque solo un 33% de este grupo lo realiza de una manera regular (frente al 67% que declara que ahorra de manera esporádica). Cuatro de cada diez personas en ALC reconocen que sus ingresos apenas cubren los gastos diarios, lo que les impide destinar recursos al ahorro.⁶⁹ Los bajos ingresos y las decisiones de ahorro representan un importante desafío para la digitalización y las entidades financieras en la reducción de la brecha de ahorro.

Un desafío significativo que enfrentan las instituciones financieras de microfinanzas es promover el ahorro entre las poblaciones vulnerables a través de productos. En países como México, Colombia, Perú, República Dominicana, el efectivo sigue siendo la forma predominante de ahorro. A través de la digitalización y comprendiendo las necesidades y los comportamientos de ahorro de estas poblaciones, las instituciones pueden adaptar sus estrategias y servicios, impulsando el ahorro como un medio para mejorar la seguridad financiera y el bienestar a largo plazo. Esto incluye la creación de aplicaciones móviles accesibles y fáciles de usar, lo que simplifica la

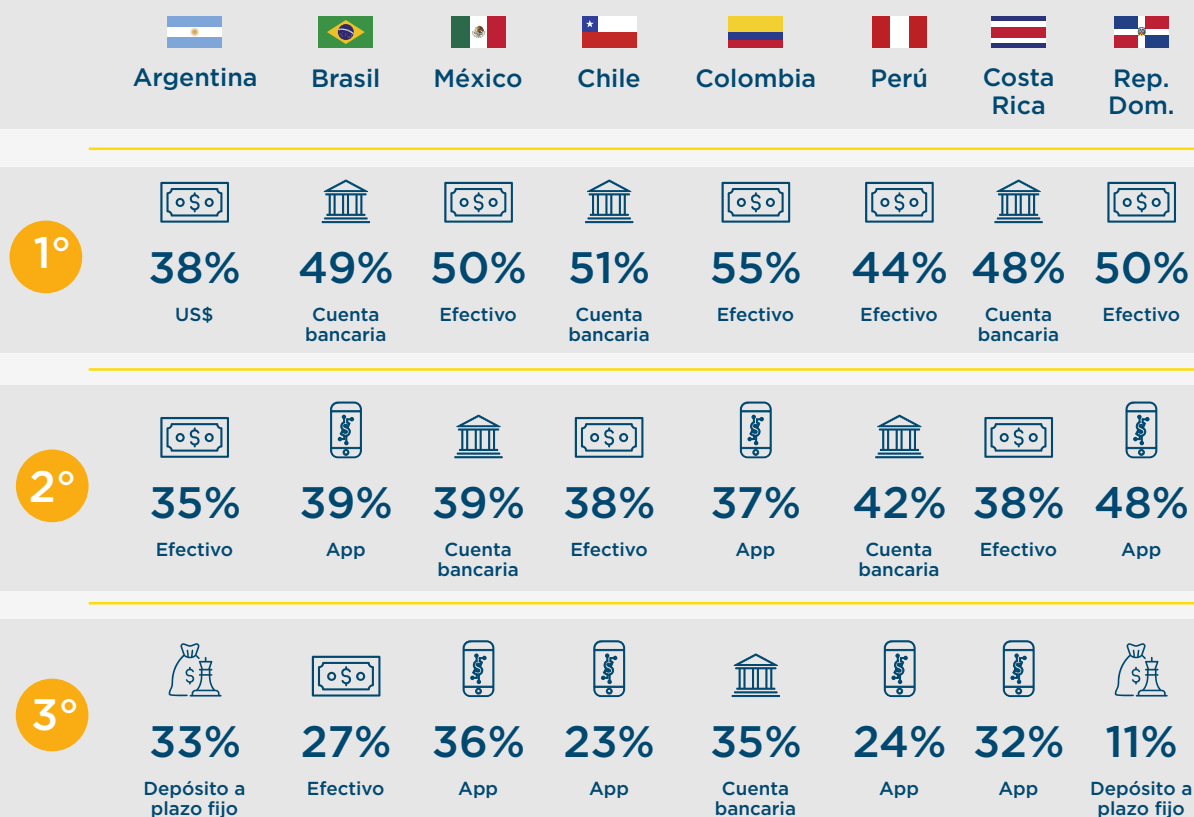
gestión financiera y el ahorro. Además, la digitalización puede potenciar la educación de estas poblaciones sobre la importancia del ahorro y ofrecer incentivos atractivos para promover esta práctica.

La construcción de soluciones digitales de ahorro abre la puerta al incremento de la cotidianidad del contacto con el cliente, así como a la generación de comunidades digitales que incentiven a las personas a ahorrar. En paralelo, estas soluciones digitales también permiten construir soluciones gamificadas que junto con la transparencia y visualización en tiempo real de los ahorros generados aumenta la motivación del cliente.

La cultura del ahorro se construye de abajo hacia arriba, comenzando con una educación financiera que enseñe el papel fundamental del ahorro y cómo puede contribuir al éxito financiero a largo plazo, lo cual debe estar integrado a las diversas soluciones digitales que se diseñen en las entidades. Es necesario promover una mentalidad de planificación financiera y conciencia sobre la importancia de guardar dinero para alcanzar metas y hacer frente a situaciones imprevistas. El ahorro no solo genera seguridad económica, sino que también permite aprovechar oportunidades y construir un futuro más estable.

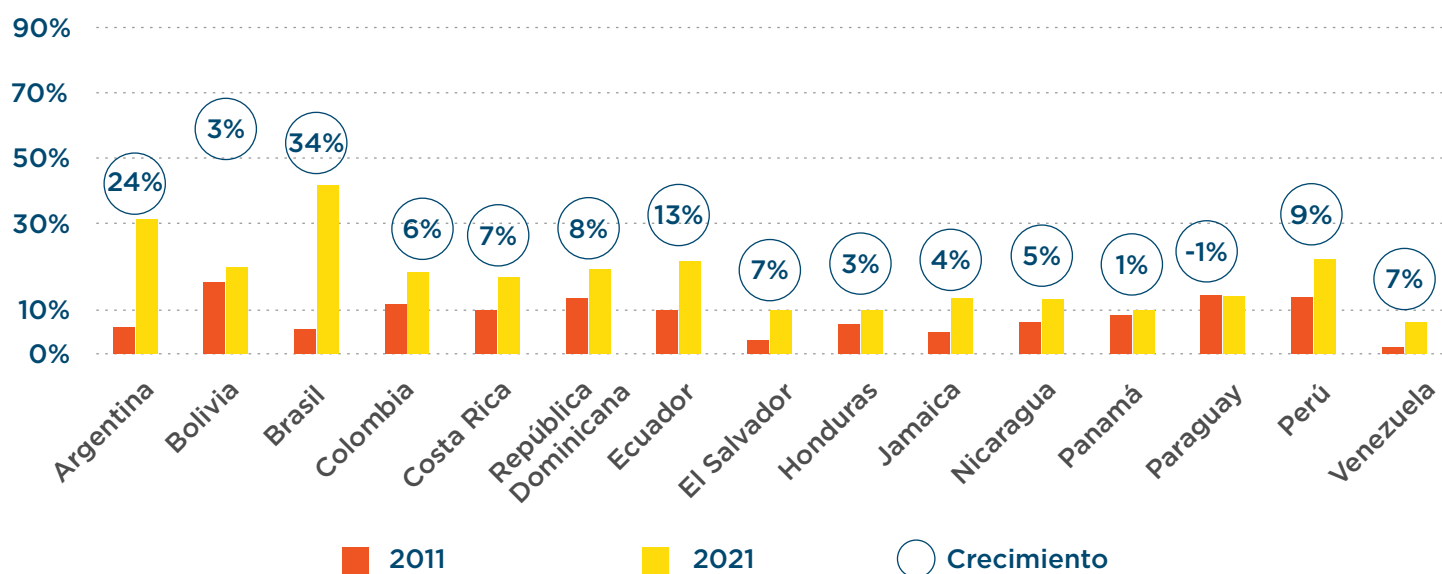
⁶⁹VISA & Maru/Matchbox. (2021). Tendencias del movimiento de dinero en América Latina y el Caribe. : Estudio sobre el uso y las actitudes del consumidor en 2023. https://globalclient.visa.com/lac_moneymovement_sp?CM=LuzAdrianaRamirez&utm_source=eloqua&utm_medium=email-clients&utm_content=SP-landscape-subscription&utm_campaign=landscape2023&utm_source=linkedin&utm_medium=owned-social&utm_content=demandgen-thought-leadership_spa_issuers_customer-eloqua_targeted_single-image_1x2_blog-pg&utm_campaign=lac-lac-spa_consumer-products_q4-fy24_landscape

Tabla 2: Crecimiento de transacciones digitales proyección 2030



Fuente: VISA. Tendencias del movimiento de dinero en ALC. Estudio sobre el uso y las actitudes del consumidor en 2023.

Figura 38: Porcentaje de crecimiento en uso de crédito en una entidad financiera



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Global Findex.

Crédito: Acceso a oportunidades financieras

El acceso al crédito es una herramienta vital para la inclusión financiera, ya que habilita a individuos y empresas a obtener recursos que les permiten realizar inversiones en negocios, acceder a educación, adquirir materiales, entre otros. A pesar de los notables incrementos en el acceso al crédito en países como Argentina, con un crecimiento del 24% entre 2011 y 2021, y Brasil, con un crecimiento del 34%, todavía persisten bajos índices de acceso al crédito en algunas naciones. Por ejemplo, en países como Panamá, el acceso al crédito aumentó solo un 1% durante el mismo período, y en Paraguay se registró un decrecimiento del 1%.

El crédito brinda a la población un mayor poder adquisitivo, la capacidad de invertir en proyectos personales y profesionales, flexibilidad financiera en momentos de necesidad y la oportunidad de construir riqueza a largo plazo. No obstante, se debe utilizar de manera responsable para evitar acumular deudas excesivas y problemas financieros.

La ampliación del acceso al crédito y la generación de sostenibilidad en las instituciones financieras de microfinanzas representan un desafío significativo. La digitalización ofrece soluciones que permiten a las

instituciones financieras llegar de manera más efectiva a las personas que tradicionalmente han tenido un acceso limitado al crédito.

Esto incluye la creación de plataformas en línea que simplifican el proceso de solicitud y aprobación de préstamos, así como el uso de datos alternativos y algoritmos de evaluación de riesgos que ayudan a evaluar la capacidad crediticia de los prestatarios de una manera más precisa y equitativa. Un ejemplo interesante es la aplicación de tecnologías de geolocalización y datos móviles para determinar la capacidad de pago. Estas tecnologías de geolocalización permiten identificar en qué zona geográfica trabaja o vive una persona y en función de eso establecer hipótesis de niveles de ingreso medio.

Por otro lado, la digitalización también permite el seguimiento y la gestión eficiente de los préstamos, promoviendo la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos crediticios por parte de los prestatarios. Al adoptar enfoques digitales, las instituciones de microfinanzas pueden desempeñar un papel crucial en el empoderamiento económico de las poblaciones marginadas gracias al uso de crédito responsable.

































Inversión Inteligente: Empoderando a la región hacia un futuro financiero seguro

Según un estudio de Visa, en ALC, la población suele no diferenciar entre ahorrar e invertir. El estudio encontró que solo el 36% de la población invierte su dinero, y que los medios de inversión más populares son los depósitos a plazo fijo y los fondos de inversión. La inversión implica asignar recursos con la expectativa de ganancias, por lo general, tiene un horizonte temporal más largo y se utiliza para metas financieras a mediano y largo plazo como la jubilación o la compra de vivienda. Por lo general, involucra activos como acciones y bonos, y tiene un mayor grado de riesgo y menos liquidez en comparación con el ahorro.

La digitalización ha generado un profundo impacto en la evolución de los productos de inversión en todo el mundo. En primer lugar, en la gran mayoría de los países la primera manera de inversión suele estar centrada en productos financieros tradicionales como acciones y bonos. El desafío de la digitalización es abrir un nuevo horizonte de posibilidades al incorporar características y funcionalidades que mejoran la accesibilidad y la atractividad de estos productos.

En segundo lugar, se evidencia una creciente necesidad de desarrollar productos de inversión a través de nuevas tecnologías que permitan a un público más amplio y diverso acceder a oportunidades de inversión. Un ejemplo notorio de esta tendencia es el auge de las criptomonedas y los fondos de inversión digitales. Estos activos digitales están ganando terreno y posicionándose en el top 3 de opciones de inversión en varios países. La digitalización está democratizando el acceso a oportunidades de inversión, brindando a una audiencia más amplia la capacidad de participar en el mercado financiero de una manera más directa y sencilla.

Tabla 3: Formas de invertir en algunos países de ALC

	 Argentina	 Brasil	 México	 Chile	 Colombia	 Perú	 Costa Rica	 Rep. Dom.
1°	 43% Depósito a plazo fijo	 35% Depósito a plazo fijo	 36% Fondos de inversión	 36% Fondos de inversión	 30% Fondos de inversión	 28% Pequeños neegocios	 31% Fondos de inversión	 24% Cripto monedas
2°	 39% US\$	 30% Fondos de inversión	 23% Interés de las app	 31% Depósito a plazo fijo	 29% Cripto monedas	 25% Depósito a plazo fijo	 24% Depósito a plazo fijo	 18% Bienes raíces
3°	 34% Cripto monedas	 26% Interés de las app	 19% Depósito a plazo fijo	 18% Cripto monedas	 23% US\$	 20% Cripto monedas	 23% US\$	 17% Préstamo de dinero con intereses

Fuente: VISA. Tendencias del movimiento de dinero en ALC. Estudio sobre el uso y las actitudes del consumidor en 2023.

Teniendo en cuenta que las poblaciones vulnerables a menudo tienen una aversión al riesgo más alta, la digitalización y las entidades tienen el gran desafío de ofrecer herramientas de educación financiera que pueden ayudar a las personas a tomar mejores decisiones en el ámbito de las inversiones. Estas soluciones permiten reducir el miedo a perder dinero en inversiones menos líquidas.

A su vez, la accesibilidad a la información en línea y las plataformas de inversión permite que las personas comparen y revisen diferentes oportunidades de inversión, analicen tendencias financieras y tomen decisiones más informadas y estratégicas.

Por otro lado, la digitalización ha facilitado la gestión de carteras de inversión de manera eficiente, la automatización e inteligencia artificial permiten a las personas obtener asesoramiento personalizado y recomendaciones basadas en sus objetivos y preferencias. Esto puede ayudar a las personas a ahorrar tiempo y a tomar mejores decisiones sobre sus inversiones y a acceder a estas soluciones a un menor costo.

Seguros: El Rol Vital de la Protección en la Región

En lo que respecta a la penetración en el segmento de seguros de vida, se observa un crecimiento acumulado del 28,0% durante la década comprendida entre 2011 y 2021. De manera destacada, Chile (3,6%), Brasil (3,1%) y Colombia (3,0%) sobresalen como los países con los niveles más elevados de penetración en este segmento para el año 2021. Estas cifras superan significativamente la media regional del 2,98%.⁷⁰

La digitalización está ejerciendo un impacto significativo no solo en la generación de atributos digitales, sino también en la creación de novedosos modelos de distribución. Este avance tecnológico está transformando la forma en que se diseñan, comercializan y gestionan los seguros, impulsando la eficiencia y la accesibilidad para los clientes.

Algunos de los atributos que ha impactado a los seguros es la personalización, la eficiencia, la transparencia y la seguridad de los productos de seguros. Esto se traduce en pólizas personalizadas, procesos más rápidos, mayor transparencia en los términos de la cobertura, comunicación continua con las aseguradoras, reducción de costos y mayor seguridad de datos. Estos atributos mejoran la experiencia del cliente y permiten a las aseguradoras operar de manera más eficiente en la era digital.

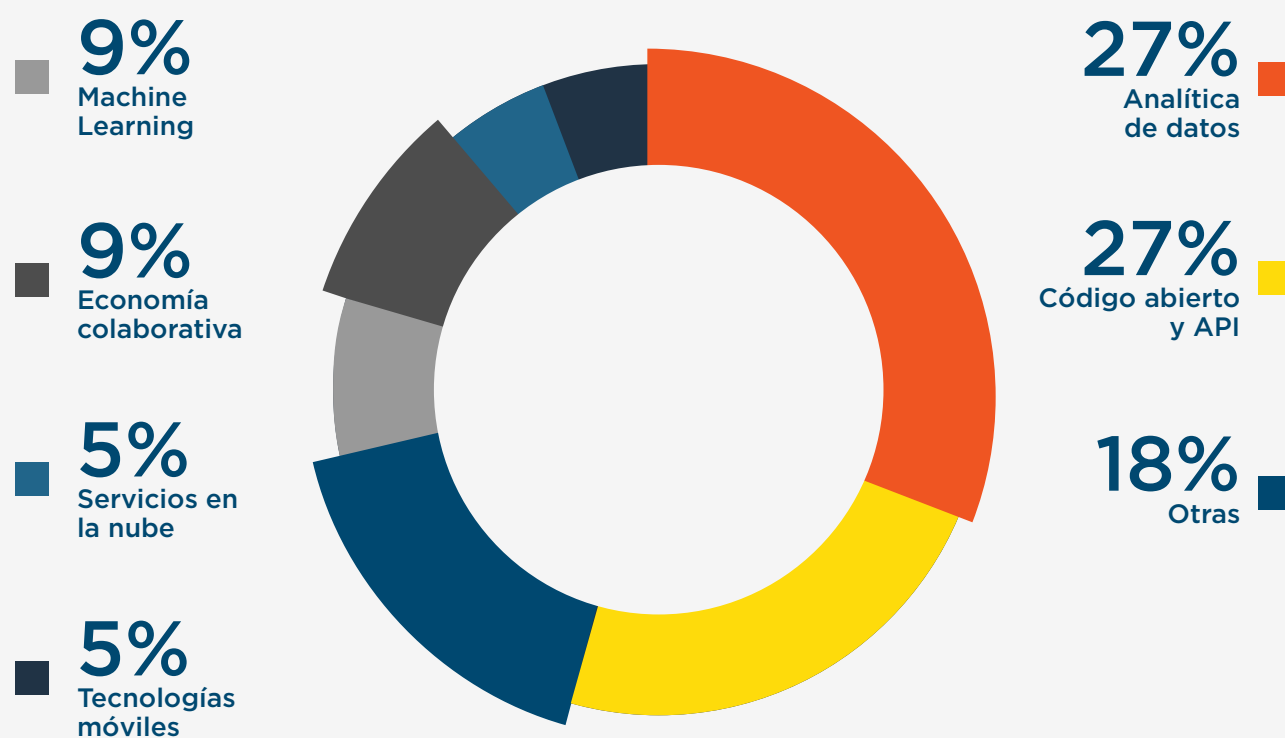
⁷⁰MAPFRE Economics (2022), El mercado asegurador latinoamericano en 2021, Madrid, Fundación MAPFRE. En: <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1116648.do>



La digitalización ha aumentado la accesibilidad de los seguros. Con la disponibilidad de canales en línea, las aseguradoras pueden llegar a una audiencia más amplia, lo que facilita el acceso a los servicios de seguros para un mayor número de personas. Esto es especialmente importante para la inclusión financiera, ya que permite que las personas accedan a la protección del seguro de una manera más conveniente y asequible.

Un ejemplo de esta transformación ha dado lugar al surgimiento de plataformas *insurtech* que ofrecen seguros personalizados según las necesidades de la población. Además, los modelos B2B dirigidos a instituciones financieras representan una oportunidad para la Transformación Digital de las aseguradoras. Sin embargo, se estima que solo el 25% de las aseguradoras en la región han colaborado con las *startups insurtech*, lo que indica que todavía hay un largo camino por recorrer en la creación de un ecosistema que fomente alianzas estratégicas beneficiosas tanto para los usuarios como para los proveedores de seguros en su conjunto.⁷¹

Figura 39: Tecnologías que hacen posible la innovación en productos de seguros en América Latina



Fuente: FINNOVISTA. BID. BID Invest. Fintech en America Latina y el Caribe. Un ecosistema consolidado para la recuperación

La digitalización está impulsando la innovación en el sector de seguros, lo que se traduce en una mayor personalización de productos para la población. Los seguros, en conjunto con los ahorros e inversiones, están desempeñando un papel fundamental como instrumentos financieros que ayudan a fortalecer la resiliencia de las personas ante el impacto de la tecnología, beneficiando a una gran parte de la población en ALC. Esta Transformación Digital en las entidades aseguradoras está permitiendo que los seguros sean más accesibles, eficientes y adaptados a las necesidades individuales, gracias a la innovación y la colaboración con instituciones financieras en la región.

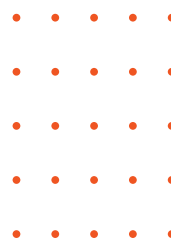
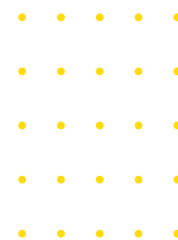
⁷¹Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación



En conclusión, es innegable que la penetración de seguros en América Latina ha experimentado un crecimiento significativo en la última década, lo cual es un indicio alentador de una mayor conciencia de la importancia de protegerse financieramente en una región propensa a desafíos económicos y ambientales. Las soluciones digitales han desempeñado un papel clave al hacer que los seguros sean más accesibles, eficientes y personalizados, lo que ha impulsado este aumento en la penetración.

Sin embargo, es importante reconocer que a pesar de que hay una mayor conciencia de la importancia de protegerse financieramente y las soluciones digitales han desempeñado un papel clave al hacer que los seguros sean más accesibles, las poblaciones vulnerables en la región aún enfrentan barreras significativas para acceder a estos servicios.

La persistente brecha de pobreza y la limitada capacidad de acceso económico siguen siendo obstáculos insuperables para muchos en América Latina. A menudo, las familias en situación de vulnerabilidad se ven obligadas a priorizar los gastos diarios, como alimentos y vivienda, sobre la compra de seguros. Esto se traduce en una falta de cobertura de seguros entre quienes más lo necesitan, ya que se ven atrapados en un ciclo en el que la inversión en protección financiera a largo plazo se ve obstaculizada por las necesidades inmediatas.





**RECOMENDACIONES Y
CONCLUSIONES**

5



5.1 El camino de la Transformación Digital en el sector

5.1.1 Hoja de ruta

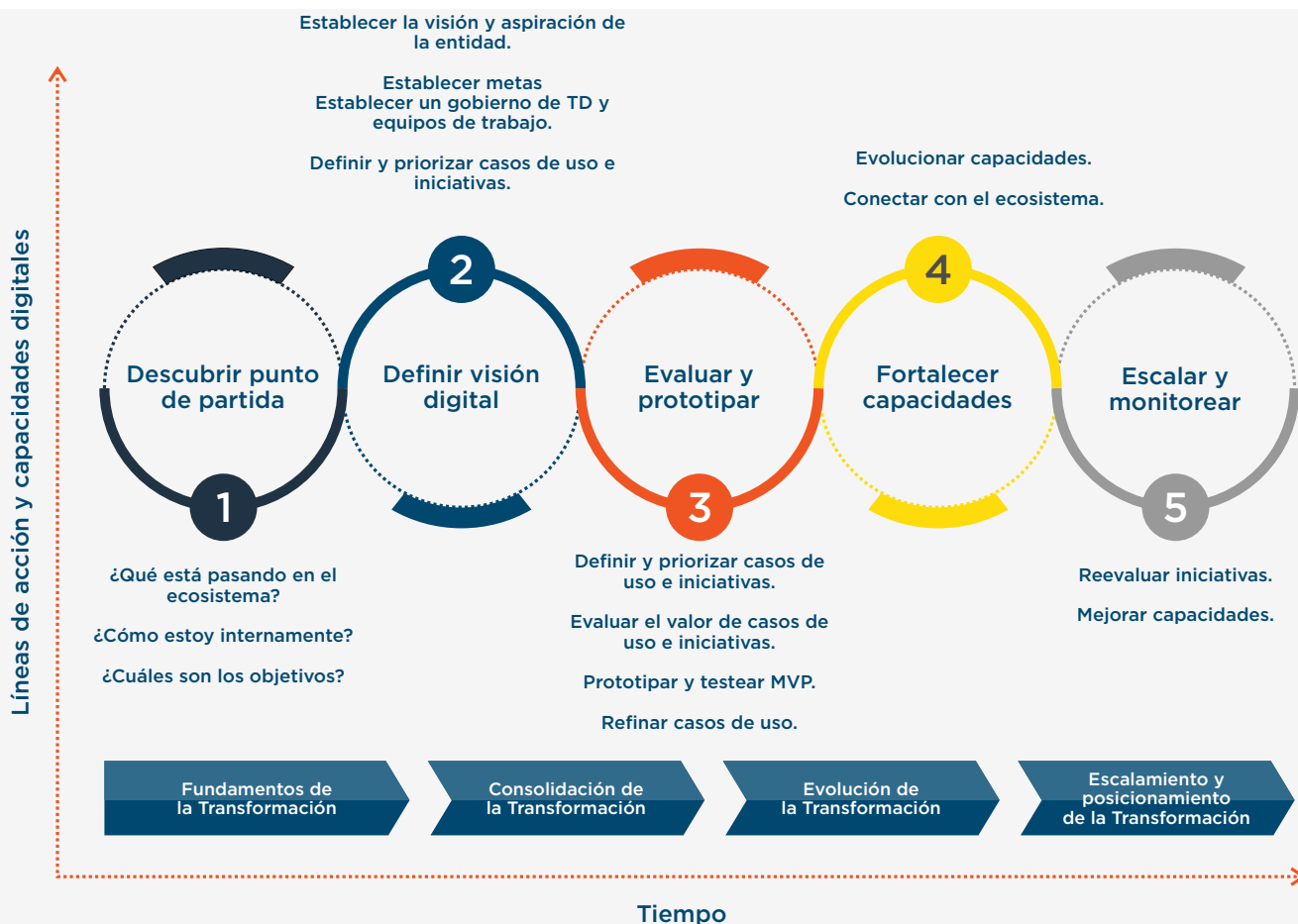
El camino y evolución hacia la Transformación Digital en las entidades financieras es un viaje necesario. En un mundo donde la tecnología redefine constantemente las reglas del juego, estas organizaciones se encuentran en una posición única para brindar servicios financieros de vanguardia a poblaciones diversas y, a menudo, marginadas. La hoja de ruta que presentamos en este capítulo es un mapa que sienta las bases para avanzar en acciones concretas hacia la Transformación Digital.

Es esencial comprender que este proceso es continuo e iterativo. La Transformación Digital no es una meta que se alcanza una vez y se olvida; es una búsqueda constante de mejora y adaptación. Los resultados obtenidos deben ser analizados, evaluados y, cuando sea necesario, mejorados. Cada organización tiene sus propias ambiciones y capacidades particulares, por lo que la hoja de ruta aquí presentada es un marco flexible que se adapta a las necesidades individuales.

Los cinco pasos principales recomendados para evolucionar el camino hacia la Transformación Digital son:

- **Descubrir:** entender el punto de partida con respecto al ecosistema general.
- **Diseñar y planear:** establecer la visión digital.
- **Evaluar:** prueba de concepto y producto mínimo viable.
- **Fortalecer capacidades:** evolucionar y conectar con el ecosistema.
- **Escalar y Monitorear:** crecimiento y continuidad digital.

Figura 40: Etapas de la hoja de ruta



Fuente: FINNOVISTA. BID. BID Invest. Fintech en America Latina y el Caribe. Un ecosistema consolidado para la recuperación

Descubrir: entender el punto de partida con respecto al ecosistema general

El primer paso en la hoja de ruta de Transformación Digital es identificar y comprender el punto de partida de la entidad, siendo esencial para establecer una base sólida para el camino. Se divide en dos aspectos fundamentales: el entendimiento interno y el entendimiento externo.

En el entendimiento interno, es esencial, en primer lugar, comprender y profundizar en los objetivos estratégicos generales de la compañía. Esta acción establece un marco de referencia que guiará la Transformación Digital y asegurará su alineación con los propósitos fundamentales de la organización. Además, resulta de vital importancia analizar las asociaciones y colaboraciones existentes, ya que actúan como un puente hacia el entorno externo.

Por ejemplo, es crítico entender si la compañía tiene algún foco en captación o si en los objetivos estratégicos está la captación de un segmento en específico. También es fundamental determinar cuál es el papel que la entidad financiera aspira desempeñar en el impulso del desarrollo de poblaciones vulnerables o comunidades, ya que las soluciones que se diseñen estarán en consonancia con estos segmentos definidos y objetivos estratégicos.

De igual forma, se evalúa el nivel de madurez digital de la entidad en todas sus dimensiones. Esto incluye la adopción de tecnología, la eficiencia de los procesos internos y la utilización de datos. Además, se profundiza en el modelo de negocio actual, examinando los productos y servicios, los canales, los clientes y el modelo de relacionamiento con los mismos.

Se realiza una revisión de las operaciones internas y la infraestructura tecnológica para identificar áreas de mejora y posibles cuellos de botella. También se evalúa la disposición del personal hacia la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, con un enfoque en la cultura organizacional.

Desde el análisis externo se analiza la experiencia del cliente y su *journey* con la entidad. Se examinan todas las interacciones que los clientes tienen con la organización para identificar oportunidades de digitalización que mejoren su experiencia. Este proceso se lleva a cabo mediante muestras específicas por segmentos para comprender las particularidades y diferencias entre ellos.

Por ejemplo, en el caso de los migrantes, es esencial determinar su distribución en el país, sus edades predominantes y los productos financieros que más frecuentemente contratan con la entidad. Este proceso de análisis no solo permite identificar los desafíos y obstáculos que enfrentan los clientes en procesos como el desembolso de créditos, los pagos y la gestión de cartera, sino que también revela información valiosa que puede orientar mejoras en los productos existentes y el diseño de nuevos productos, que deben tener mayor atención en las



iniciativas de digitalización.

Además, se observa el panorama más amplio del ecosistema financiero, estudiando las tendencias digitales emergentes, las estrategias de competidores y como las entidades similares abordan la Transformación Digital.

En esta fase inicial de definición, es crucial analizar el impacto que la tecnología y la Transformación Digital están teniendo en segmentos que previamente no eran considerados prioritarios. Esto incluye a la población indígena, a los migrantes y a la población de la economía plateada. Estos segmentos pueden evolucionar y convertirse en nichos valiosos para la generación de valor a largo plazo, siempre y cuando las entidades financieras aprovechen al máximo el potencial de la tecnología.

Por otro lado, se evalúa la brecha entre el estado actual de la entidad y las mejores prácticas de la industria, lo que proporciona una guía clara para las áreas que requieren atención inmediata y las que pueden abordarse de manera progresiva. Por último, se busca aprender del ecosistema financiero, ya sea a través de casos de éxito, grupos de la industria o colaboraciones con *fintechs*, para aplicar lecciones aprendidas internamente.

Este proceso de autoevaluación y aprendizaje continuo sienta las bases para las etapas posteriores de la hoja de ruta, permitiendo que la Transformación Digital sea guiada por una comprensión sólida, con el fortalecimiento de su objetivo de impacto y realista de la situación actual y las oportunidades futuras.

Diseñar y planear: establecer la visión digital

En esta etapa se exploran cinco componentes esenciales que configuran el camino hacia una transformación exitosa: la formulación de la estrategia digital, el diseño de iniciativas clave, la definición de un modelo de evaluación efectivo, la configuración del equipo de trabajo y el establecimiento de un modelo de gobierno sólido.

Formulación de la estrategia digital

Es esencial establecer la dirección que regirá la Transformación Digital de la compañía, dado que las inversiones deben ser priorizadas y enfocadas en lograr impactos alineados con los objetivos estratégicos.

En primer lugar, resulta fundamental contar con una estrategia clara. Esta estrategia servirá como el mapa que guiará todas las acciones de la organización en su camino hacia la Transformación Digital. Una vez que se tenga una visión clara de hacia dónde se dirige la entidad en términos digitales, es de vital importancia establecer metas concretas.



Esto se puede ejemplificar a través de la definición de una estrategia de crear en paralelo un banco 100% digital. Existen algunos casos como el de Banco Estado de Chile que ha desarrollado Banco Estado Digital, Itaú Unibanco, que ha lanzado Itaú Digital y BCP, que ha introducido BCP Digital. La definición de esta estrategia, trae consigo la definición de toda una hoja de ruta para su implementación a nivel de tecnologías, personas, operaciones y cultura.

Diseño de iniciativas clave

Es esencial además, la construcción de iniciativas concretas que estén alineadas con la visión digital previamente definida. Estas iniciativas representan los pasos que la entidad tomará para avanzar hacia su estado deseado de Transformación Digital. Cada iniciativa debe estar diseñada para abordar áreas específicas donde se han identificado brechas de digitalización en las diferentes dimensiones de la organización.

Vale la pena destacar que la implementación de soluciones financieras digitales debe incluir iniciativas que no solo contemplen el lanzamiento de la solución en sí, sino que también promuevan activamente su adopción. Por ejemplo, en el caso de la población de la economía plateada, resulta relevante incorporar programas de educación digital para facilitar la adopción de las nuevas soluciones y productos digitales derivados de la definición de las iniciativas para lograr el éxito del impacto deseado.

Modelo de evaluación efectivo

Un elemento clave en esta etapa es la construcción de un modelo de evaluación y priorización. Este modelo ayuda a determinar qué iniciativas deben abordarse primero y cómo se asignarán los recursos disponibles, teniendo en cuenta las siguientes variables:

Conveniencia: ¿Qué tan beneficiosas son estas iniciativas en términos de la visión digital y los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Contribuyen directamente a cerrar brechas?

Viabilidad: ¿Es factible implementar estas iniciativas con los recursos y capacidades disponibles? ¿Qué obstáculos podrían surgir y cómo se pueden superar?

Complejidad: ¿Qué tan complicado es llevar a cabo cada iniciativa? ¿Requieren cambios significativos en la infraestructura existente o en los procesos operativos?

Impacto: ¿Qué tipo de impacto se espera lograr con cada iniciativa? ¿Contribuirán de manera significativa a la Transformación Digital y al logro de los objetivos?

Configuración del equipo de trabajo

Otro elemento esencial en esta fase es la creación de un equipo dedicado a la Transformación Digital. Este equipo debe incorporar roles ejecutivos y de gestión con un enfoque transversal. Debe ser capaz de comprender y abordar las complejidades de la transformación en toda la organización y trabajar en estrecha colaboración con los diferentes departamentos y equipos.

En este equipo de trabajo, es esencial contar con roles especializados que tengan una comprensión profunda de la multidimensionalidad de los diferentes segmentos de clientes. Estos roles deben ser capaces de abordar y comprender el contexto específico de cada segmento, incluyendo sus necesidades, desafíos y preferencias particulares.

Para lograr el objetivo de impacto efectiva, es fundamental que estos roles estén familiarizados con las características culturales y lingüísticas de los clientes, especialmente en el caso de la población indígena. La formación y capacitación constante de estos roles es crucial para garantizar que estén actualizados y puedan abordar de manera efectiva las necesidades cambiantes de los diferentes segmentos de clientes.

Modelo de gobierno

Finalmente, se requiere un modelo de gobierno sólido que orqueste la toma de decisiones. Este modelo define cómo se tomarán las decisiones relacionadas con la Transformación Digital, quiénes serán los responsables y cómo se comunicarán estas decisiones a lo largo de toda la organización. Un buen gobierno asegura que las acciones se ejecuten de manera eficiente y que se mantenga un enfoque coherente en la visión digital establecida.

Evaluar: prueba de concepto y producto mínimo viable

En esta fase, la entidad financiera se adentra en un proceso de evaluación crítica y refinamiento de las iniciativas diseñadas en la etapa anterior. Esta fase es fundamental para garantizar que las inversiones futuras se realicen de manera informada y que se obtengan los resultados deseados en la Transformación Digital.

Antes de realizar una inversión significativa en el desarrollo completo de una solución digital, es prudente crear un prototipo o Producto Mínimo Viable (*PMV*). Este prototipo es una versión simplificada de la solución que permite visualizar su funcionalidad básica. La creación de un *PMV* sirve como un paso intermedio para evaluar la viabilidad y efectividad de la solución antes de comprometer recursos adicionales.



Una vez que se ha desarrollado el *PMV*, es el momento de someterlo a pruebas exhaustivas. Estas pruebas pueden involucrar a usuarios internos y, en algunos casos, a clientes reales. En el contexto de la inclusión financiera, es fundamental considerar el nivel de alfabetización digital de los distintos segmentos y adaptar las pruebas en consecuencia para garantizar que sean efectivas y representativas de las necesidades y habilidades de cada población. El objetivo es evaluar cómo la solución se comporta en condiciones del mundo real y si cumple con las expectativas. A partir de los resultados de las pruebas, se pueden identificar áreas que requieren mejoras y ajustes.

Los *PMV* son usados en diferentes escenarios, por ejemplo, se han desarrollado *PMV* enfocados en plataformas de crédito en línea, donde para evaluar la demanda y la viabilidad de un modelo bancario completamente digital, ofrecen créditos pequeños y a corto plazo a través de plataformas digitales.

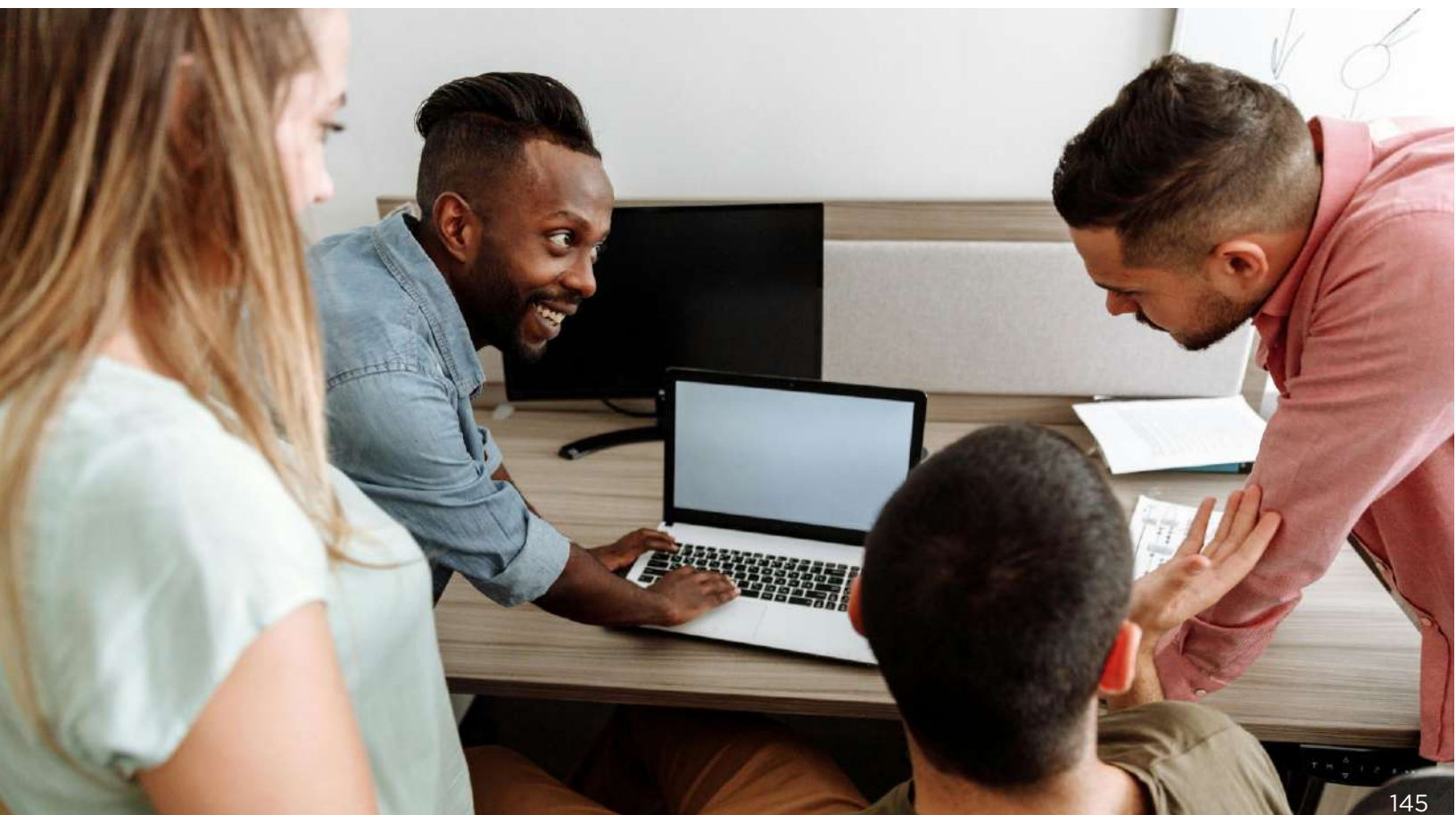
Los resultados de las pruebas y los comentarios de los usuarios son insumos clave para refinar las iniciativas de Transformación Digital. Este proceso de refinamiento garantiza que las soluciones se ajusten a las necesidades reales de los usuarios y maximicen su eficacia. Se pueden realizar múltiples iteraciones de pruebas y mejoras hasta que la solución esté lista para su implementación completa.

Siguiendo el ejemplo del *PMV* de plataformas en línea, una vez que se ha diseñado la página de solicitud de crédito y se ha lanzado el *PMV*, se inician pruebas con usuarios en varios niveles. Estas pruebas abarcan desde aspectos de experiencia del usuario (*UX/UI*) hasta el proceso de solicitud de crédito en sí, además de evaluar la percepción del nuevo modelo de negocio.

Con la retroalimentación inicial recopilada, se proceden a realizar ajustes identificados en diversos aspectos, como los campos de información requeridos, la disposición de los botones en la plataforma y el modelo de negocio en sí. Este proceso de ajustes se repite en múltiples etapas, lo que permite perfeccionar el producto de crédito hasta alcanzar su forma final, lista para su lanzamiento a todos los clientes.

Fortalecer capacidades: Evolucionar y conectar con el ecosistema

Fortalecer capacidades es un paso crítico en el proceso de Transformación Digital. Este fortalecimiento se basa en dos pilares fundamentales: evolucionar las capacidades existentes y reconocer cuáles deben ser adquiridas en el ecosistema a través de *fintech* o *startups*. Para tomar decisiones informadas en este sentido, es vital comprender cuáles son las capacidades críticas para la Transformación Digital, como la analítica de datos, la tecnología de vanguardia, conocimiento y experiencia de cliente, innovación continua, seguridad cibernética y colaboración externa.





Sin embargo, en este camino hacia la Transformación Digital, existe una capacidad que sobresale por encima de todas: la cultura empresarial y la dirección de la compañía. La cultura digital, arraigada en la organización y respaldada por la alta dirección, es la fuerza impulsora detrás de cualquier transformación exitosa. Sin una cultura que fomente la innovación y la adaptabilidad, cualquier inversión en tecnología o formación puede verse limitada.

En este proceso, algunas capacidades pueden evolucionar mediante la formación y la inversión en tecnología. Esto incluye la adquisición de habilidades digitales y tecnológicas relevantes para aprovechar al máximo las soluciones digitales disponibles. Por otro lado, ciertas capacidades deben construirse desde cero, ya sea a través de la formación interna o a través de contratar talento externo, buscar socios o adquirir empresas que ya las posean en el mercado.

Un aspecto crítico y a menudo subestimado es la necesidad de desaprender. La Transformación Digital no solo se trata de aprender nuevas habilidades, sino también de dejar atrás viejas formas de hacer las cosas que ya no son efectivas en el entorno digital. Sin el proceso de desaprender, es difícil maximizar el valor y la sinergia con el ecosistema digital en constante cambio.

Algunos ejemplos dentro de las prácticas de trabajo tradicionales que las entidades tienen el desafío de desaprender son, jerarquías rígidas lo que dificulta la toma de decisiones ágiles y la colaboración entre las áreas o falta de flexibilidad lo que dificulta una rápida adaptación a la evolución del ecosistema y de las necesidades del cliente.

Monitorear y evolucionar: Crecimiento y continuidad digital

La medición y el seguimiento de la Transformación Digital de una entidad son fundamentales para comprender su progreso y lograr una evolución exitosa. Esta evaluación implica la utilización de métodos tanto cuantitativos como cualitativos para obtener una imagen completa de la madurez digital.

Para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva, es esencial que las organizaciones establezcan un plan sólido y un sistema robusto que les permita realizar mediciones continuas de su madurez digital. De esta manera, podrán identificar áreas de mejora, medir el impacto de las iniciativas digitales y ajustar estrategias en tiempo real.

Por otro lado, en esta fase la entidad financiera se concentra en asegurar que las soluciones digitales implementadas evolucionen de manera efectiva, generen rentabilidad y se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos a largo plazo.



Se deben establecer métodos de evaluación continua para medir el rendimiento de las iniciativas digitales. Esto implica recopilar retroalimentación tanto del cliente interno como del externo para identificar áreas de mejora, como por ejemplo, encuestas de retroalimentación o recopilación de datos de uso de aplicaciones y transaccionalidad. El monitoreo constante permite tomar medidas correctivas de manera oportuna y garantizar que las soluciones sigan siendo efectivas.

Adicionalmente, es fundamental evaluar el impacto de la Transformación Digital en la inclusión financiera. Esto implica medir los logros en términos de la adquisición de nuevos clientes, especialmente en los diferentes grupos poblacionales, y su influencia en la expansión de la educación financiera y digital.

También es importante analizar cómo la Transformación Digital ha permitido involucrar a diversos actores y clientes del segmento tradicional en iniciativas de desarrollo. Un ejemplo de impacto sería un producto de inversión, como un Certificado de Depósito a Término (*CDT*), que no solo genera un rendimiento basado en el plazo y el monto invertido, sino que también contribuye a financiar iniciativas sociales o comunitarias. Evaluar estos resultados es fundamental para comprender el alcance y la efectividad de la Transformación Digital en la inclusión financiera y en la promoción del desarrollo social.

Otra forma esencial de evaluar la Transformación Digital es a través del *ROI* (Retorno de la Inversión) que se utiliza para medir el impacto de la Transformación Digital evaluando la rentabilidad de las inversiones realizadas en proyectos digitales o en la implementación de tecnologías digitales.

Por otro lado, es importante medir como los proyectos de Transformación Digital están influyendo en la salud financiera general de la empresa y a su capacidad para generar valor a largo plazo a través del *EBITDA* de la compañía. El *EBITDA*, que representa las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, es un indicador financiero clave que refleja la eficiencia operativa y la rentabilidad de una organización.

Este enfoque financiero proporciona una perspectiva sólida y cuantitativa de la Transformación Digital, lo que permite una toma de decisiones estratégicas basada en datos para impulsar aún más la evolución digital de la empresa.

Es esencial identificar y analizar las acciones que se llevaron a cabo correctamente en las implementaciones anteriores. Esto permite replicar las prácticas exitosas y aprender de los errores pasados. La entidad financiera puede establecer buenas prácticas y puntos de atención para aplicar en futuras iniciativas, lo que contribuye a un ciclo de mejora continua.

Para mantenerse a la vanguardia de la Transformación Digital, la entidad financiera puede crear espacios dedicados a la innovación. Estos espacios brindan un entorno propicio para explorar nuevas ideas, tecnologías y enfoques; por ejemplo para idear nuevos productos financieros, diseñar nuevos modelos de *scoring* crediticios, identificar nuevas alianzas para mejorar la operación o fortalecer los productos existentes. Fomentar la colaboración interna y externa, puede conducir a la evolución y mejora constante de las iniciativas digitales.



5.1.2 Recomendaciones para asegurar el éxito de la implementación de la hoja de ruta

La Transformación Digital se experimenta de manera única en cada organización, influenciada por sus necesidades particulares. No obstante, existen aspectos críticos que son comunes a las diversas entidades de la región y que son fundamentales para el éxito de este proceso. En este sentido, se resaltan las siguientes recomendaciones, derivadas del análisis realizado.

- Visión y estrategia clara y transversal
- Compromiso desde la alta dirección que sea inspiradora para la entidad
- Capacitación y desarrollo continuo
- Involucramiento de colaboradores en la transformación e innovación
- Colaboración con el ecosistema
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Adopción de tecnologías modernas

Visión y estrategia clara y transversal

Para lograr una Transformación Digital exitosa, es fundamental que la organización establezca una visión y un enfoque estratégico que sean claros y que permeen a todos los niveles de la entidad. Esto implica una planificación constante y evaluación de resultados, con metas concretas a corto, mediano y largo plazo. Establecer metas claras y alcanzables es esencial para guiar el proceso de transformación.

Además, es beneficioso utilizar herramientas de análisis estratégico como el *FODA*, que pueden ayudar a identificar áreas de enfoque estratégico y a desarrollar planes sólidos que aprovechen las fortalezas y oportunidades mientras abordan las debilidades y amenazas.

Otra herramienta de análisis que se puede utilizar es el análisis de *PESTEL*, que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden afectar a la industria financiera y tener una visión más amplia de

Adicionalmente, es importante hacer un análisis de cartera de productos y un análisis de clientes y segmentación que de una visión más amplia hacia qué líneas de negocio son más rentables y cómo adaptar productos y servicios a las necesidades del cliente.



Compromiso inspirador desde la alta dirección

Para lograr una exitosa Transformación Digital, es fundamental contar con un compromiso inspirador desde la Alta Dirección. Esto implica que las iniciativas de Transformación Digital deben tener un respaldo sólido y continuo por parte de los líderes de la organización. Además, se necesita un liderazgo comprometido con la cultura digital, que no solo respalde la transformación, sino que también inspire y transmita a todos los colaboradores la importancia de adoptar esta nueva mentalidad digital. Estos líderes pueden actuar como verdaderos "campeones" de la transformación, motivando a otros a abrazar el cambio y contribuir al éxito de la iniciativa.

Capacitación y desarrollo continuo

Para asegurar que los colaboradores estén preparados para abrazar la innovación, es importante crear un camino educativo especializado que los impulse a adquirir nuevas habilidades y conocimientos digitales identificando alianzas con instituciones educativas. Esto no solo les permitirá mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas, sino que también los empoderará para contribuir activamente a la transformación de la entidad. Además de la formación interna, es valioso que los colaboradores asistan a espacios de innovación dentro del ecosistema de inclusión financiera. Participar en eventos, conferencias y grupos de la industria puede brindarles una visión más amplia de las tendencias y mejores prácticas en la Transformación Digital.

Adicionalmente, es importante fomentar el uso de nuevas formas de trabajo dentro de la organización. La adopción de metodologías ágiles y la promoción de un ambiente de prueba y error pueden acelerar la innovación y permitir que los equipos sean más flexibles y adaptables en su enfoque. Esta mentalidad de aprendizaje continuo y mejora constante es fundamental para el éxito en un entorno digital en constante evolución.

Involucramiento de colaboradores en la transformación e innovación

Contar con un *hub* de ideación e innovación que involucre a colaboradores de todos los niveles es recomendable. Este espacio permite que las ideas fluyan libremente y fomenta la colaboración interdepartamental. Al involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de innovación, se pueden identificar oportunidades y soluciones desde diversas perspectivas, lo que enriquece el enfoque de Transformación Digital.

Colaboración con el ecosistema

En un entorno en constante cambio, aprovechar las sinergias y el conocimiento del ecosistema puede marcar la diferencia. Aprovechar la tendencia de “Coopetición”, esta estrategia permite a las entidades aprovechar la experiencia y los recursos de otros actores del mercado para avanzar más rápidamente en su propio proceso de transformación.

Además, el ecosistema es una fuente inagotable de conocimiento y aprendizaje. Al conectarse con otros participantes, las entidades pueden identificar buenas prácticas, tendencias emergentes, soluciones digitales y estrategias de vanguardia. Este conocimiento compartido puede guiar la toma de decisiones y ayudar a mantenerse al día con los desarrollos del sector.

La colaboración también puede llevar a la reducción de costos en la ruta de transformación. Aprovechar los avances y las soluciones existentes en el ecosistema puede ser más rentable que desarrollar todas las capacidades internamente.

Por otro lado, las entidades financieras tienen la capacidad de establecer alianzas estratégicas para complementar áreas de valor que pueden no estar dentro de sus capacidades principales. Un ejemplo concreto sería el enfoque en el segmento rural, cuyas necesidades pueden incluir la materialización del ahorro o la inversión. En este caso, podrían formarse alianzas con empresas ganaderas, lo que permitiría a los clientes materializar sus objetivos de ahorro o inversión a través de activos concretos, como la adquisición de ganado, representando un ejemplo de cómo las alianzas pueden enriquecer la oferta de servicios financieros.

Flexibilidad y adaptabilidad

En un entorno de constante cambio, estas características son esenciales para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades que surgen a lo largo del proceso de transformación.

La flexibilidad implica la capacidad de ajustar y modificar la estrategia y los planes a medida que se avanza. En lugar de adherirse rígidamente a un plan preestablecido, las entidades financieras deben estar preparadas para adaptarse a nuevas circunstancias, cambios en el mercado y evoluciones en la tecnología. Esto puede significar replantearse estrategias, prioridades y enfoques en función de lo que está funcionando y lo que no.

La adaptabilidad se refiere a la habilidad de la organización y su personal para ajustarse a nuevas formas de trabajo y adoptar nuevas tecnologías. Esto implica una mentalidad abierta hacia la innovación, la disposición para aprender y la voluntad de abandonar prácticas obsoletas en favor de métodos más eficientes y ágiles. También puede requerir la capacitación y el desarrollo de nuevas habilidades para garantizar que el equipo esté preparado para abordar los desafíos digitales.



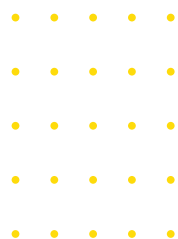
Adopción de tecnologías modernas

Los sistemas legados representan un desafío significativo en el proceso de transformación e innovación en muchas organizaciones. Estos sistemas, en su mayoría, fueron diseñados y desarrollados hace décadas y están contruidos para una operativa manual, y su mantenimiento y actualización se han vuelto costosos y complicados. La falta de flexibilidad y la complejidad inherente de estos sistemas a menudo dificultan la implementación de nuevas tecnologías y la adopción de enfoques ágiles.

De manera paralela, estos desafíos asociados a los sistemas legados, generan errores como por ejemplo, desencadenar la pérdida de datos, interrupciones en los servicios y problemas de seguridad, lo que destaca la urgencia de abordar estos desafíos en el proceso de Transformación Digital.

Para maximizar el impacto de la digitalización en la inclusión financiera, es esencial contar con sistemas que permitan aprovechar los beneficios de todas las tecnologías disponibles. Estos sistemas deben ser ágiles, lo que les permite adaptarse y evolucionar rápidamente, estableciendo conexiones efectivas con terceros. Además, es crucial que sean flexibles en cuanto a la adopción de los nuevos estándares de ciberseguridad para garantizar la protección de los datos y la integridad de las operaciones financieras.

Investigar y adoptar tecnologías modernas puedan ayudar a superar los desafíos de los sistemas legados. Esto podría incluir la nube, microservicios, contenedores y soluciones de código abierto. En un entorno empresarial cada vez más digital y competitivo, la necesidad de una infraestructura tecnológica ágil y actualizada se vuelve fundamental. Superar los desafíos asociados con los sistemas legados es esencial para impulsar la transformación e innovación y mantener la relevancia en el mercado actual.



5.2 Conclusiones del estudio

En los últimos años, el mundo ha enfrentado desafíos sin precedentes, especialmente con la pandemia de COVID-19. Este evento no solo cambió la forma en que vivimos y trabajamos, sino que también actuó como un catalizador para la Transformación Digital en las entidades financieras. La necesidad de adaptarse rápidamente a un entorno cambiante y las demandas de los clientes impulsaron un cambio de mentalidad notorio en la industria. La pandemia ha tenido un impacto transformador en las entidades de inclusión financiera, acelerando en cierta medida su nivel de madurez digital.

Los análisis realizados arrojan que las entidades se encuentran en pleno proceso de Transformación Digital, encontrándose en un nivel de madurez de 2,80 de 5 posicionándolas en un nivel de seguidor. Esto implica que, si bien existe un plan estratégico respaldado por indicadores alineados con los objetivos de la organización y el 92% han dado prioridad al diseño y desarrollo de nuevos canales digitales de atención, aún queda camino por recorrer para la sentar las bases de la transformación y su implementación.

Para avanzar hacia el siguiente nivel de avanzado, las entidades financieras deberán tener la Transformación Digital en el corazón de su estrategia. Esto no solo implica reconocer la importancia de la digitalización, sino también destinar recursos significativos hacia iniciativas digitales. Por otro lado, es importante establecer un gobierno de transformación sólido que movilice las iniciativas de manera efectiva. Para así poder adaptarse de manera ágil a un entorno en constante cambio y proporcionar productos y servicios financieros altamente personalizados.

El análisis de los resultados del nivel de madurez digital se llevó a cabo desde una perspectiva integral de la cadena de valor. Esto implicó evaluar cada etapa clave, como el conocimiento del cliente, el diseño de productos, el proceso de onboarding, la captación y colocación de productos, así como el soporte y atención. Este enfoque holístico permitió obtener una visión completa de cómo cada componente de la cadena de valor contribuye a la madurez digital de la institución financiera. A continuación se presentarán las principales conclusiones sobre el nivel de digitalización para cada etapa de dicha cadena de valor.





Avances en la digitalización del entendimiento del cliente

Se evidencia que a pesar de los avances, la mayoría de las entidades aún se encuentran en una etapa intermedia en términos de madurez digital en lo que respecta al entendimiento del cliente. El 60% de entidades mencionan aún hacer una captación y análisis de datos dominada por métodos tradicionales, lo que sugiere una necesidad urgente de avanzar hacia enfoques más digitales y automatizados. Se necesita una mayor inversión en soluciones e infraestructura para un análisis más avanzado. La falta de una gobernanza de datos establecida en toda la organización es un desafío que debe abordarse.

En el ámbito de segmentación de clientes emerge como un aspecto clave para la personalización de productos y servicios. Aunque un 34% entidades han avanzado hacia segmentaciones más automatizadas, existe una gran oportunidad para mejorar y optimizar los repositorios de datos en términos de calidad de información, la eficacia temporal de análisis y modelos de análisis.

Avances en la digitalización del diseño de productos

Por otro lado, el 40% de entidades muestran avances significativos en la incorporación de estrategias digitales para el desarrollo de productos, lo que demuestra que aún existe un espacio sustancial para el crecimiento y la mejora. Un factor clave en este contexto es la necesidad de mantener un enfoque constante en la innovación y la identificación de oportunidades de mejora en productos y servicios, especialmente en un entorno que evoluciona rápidamente. Además, se encontró que solo un 50% de las entidades está incorporando un enfoque de desarrollo de producto centrado en el cliente. Esto es importante en un contexto en que la personalización y la experiencia se han convertido en el corazón del proceso de diseño de productos.

Las *fintech*, con su enfoque especializado y ágil, se destacan como líderes en la innovación y el diseño de productos en un nivel de innovador generando un impacto significativo en la satisfacción y lealtad del cliente. Como conclusión, las entidades financieras tradicionales tienen el potencial de alcanzar niveles más altos de madurez en esta área mediante un compromiso continuo con la innovación y una adaptación ágil a las demandas cambiantes del mercado.



Avances en la digitalización del onboarding

Este estudio evidenció que el 56% de las entidades empiezan a implementar avances notables en el *onboarding* digital, con el uso de tecnologías innovadoras y procesos asistidos. Sin embargo, aún existe una oportunidad estratégica para simplificar, personalizar y asegurar este proceso, brindando así una experiencia excepcional al cliente en la era digital. En el campo de la educación financiera, aunque el 60% de las entidades ofrecen herramientas en línea más detalladas y adaptadas, aún hay espacio para mejorar la personalización y la medición del impacto de estas herramientas en la satisfacción y la educación de los clientes.

En conjunto, estos aspectos reflejan la necesidad constante de evolucionar y adaptarse en la industria hacia un enfoque digital centrado en el cliente y la innovación. Además esta digitalización acelera la frecuencia de interacción y allana el camino hacia posibles escenarios de graduación financiera.

Avances en la digitalización de la captación y colocación

Si bien el 32% de entidades han adoptado plataformas multicanal y el 60% utiliza canales digitales como aplicaciones móviles y notificaciones *push* para comunicarse con los clientes y promocionar productos, aún existen desafíos en términos de codificación de software y personalización de ofertas.

Estos hallazgos indican que, si bien se han dado pasos importantes en esta dirección, las entidades financieras tienen margen para mejorar y avanzar hacia niveles más altos de madurez digital en la captación y colocación de productos. Para lograrlo, es fundamental que estas instituciones intensifiquen sus esfuerzos en el ámbito del *marketing* digital, priorizando la personalización y la optimización de sus estrategias para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes en la era digital.

Avances en la digitalización del soporte y atención

A pesar de algunos avances, aún existen desafíos significativos en áreas clave. Por ejemplo, el 37% de entidades dependen en gran medida de sistemas de *BackOffice* que requieren mejoras para lograr una operación más eficiente y automatizada, lo que representa un desafío en medio de la innovación en canales

En términos de capacidades tecnológicas, si bien el 86% de las entidades ha adoptado servicios en la nube para diversas necesidades, aún hay margen para aprovechar plenamente los beneficios de la nube en términos de escalabilidad y flexibilidad. Además, la adopción de tecnologías como *Big Data*, Inteligencia Artificial y *Robotic Process Automation (RPA)* varía, con un enfoque limitado en la Inteligencia Artificial en particular.

Es alentador ver que muchas entidades están implementando sólidas medidas de ciberseguridad y protección de datos, lo que es esencial en un entorno digital donde la seguridad de la información es de suma importancia.

En general, las entidades tienen una oportunidad significativa para transformar sus operaciones y servicios mediante la adopción de tecnologías avanzadas y una mayor automatización. Esto les permitirá mejorar la eficiencia, tomar decisiones más informadas basadas en datos y brindar un servicio más ágil y eficiente a sus clientes. Para mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio, las entidades financieras deben seguir avanzando en su madurez digital en estas áreas críticas.

Según el análisis de este informe, las instituciones están preparadas para dar el salto al siguiente nivel de digitalización. Esto implica que los objetivos estratégicos dejen de apalancarse completamente en la Transformación Digital para lograr resultados sólidos. La estructura organizativa debe adquirir un mayor poder dentro de la organización para fomentar una cultura de innovación digital, permitiendo procesos creativos y asignando recursos para generar cambios desde todas las áreas. Esto es fundamental para ejecutar un plan de negocios que habilite una operación completamente digital y, en última instancia, garantice el éxito en un mundo cada vez más competitivo.

5.2.1 Recomendaciones sobre los hallazgos del estudio

Como resultado de este estudio sobre la madurez digital en el sector financiero, se han descubierto valiosos hallazgos que arrojan luz sobre áreas de oportunidad cruciales. En esta sección se brindan cinco recomendaciones prácticas para proporcionar directrices clave que permitirán al ecosistema y a las entidades financieras fortalecer y acelerar su camino hacia una Transformación Digital exitosa.

En el proceso de estudio y análisis de la madurez digital en el sector financiero, se dio un paso fundamental al reunir a las entidades involucradas en sesiones de grupos focales. Estas sesiones representaron un espacio valioso para la generación de propuestas de soluciones y estrategias que podrían ayudar a superar estas barreras de manera efectiva.

A través del diálogo abierto y la colaboración, las entidades compartieron sus conocimientos, experiencias y visiones para definir recomendaciones concretas que pueden allanar el camino hacia una madurez digital más avanzada.





A continuación, presentaremos las recomendaciones clave que surgieron de estas interacciones y del análisis de los resultados ofreciendo una guía valiosa para las entidades financieras que buscan fortalecer su posición en el entorno digital en constante evolución.

- Aprovechar el ecosistema para reducir costos e invertir en innovación.
- Dar prioridad a la gestión del conocimiento y la cultura digital.
- Potenciar el impacto de la transformación en los segmentos excluidos.
- Profundizar en los datos como el motor de la transformación.
- Áreas de oportunidad para actores del ecosistema.
 - Creación de una identidad digital regional.
 - Conectividad y acceso.
 - Educación digital y financiera.
 - Espacios seguros de innovación regional.
 - Generar conexiones entre entidades de la región para el aprendizaje de experiencias.

Aprovechar el ecosistema para reducir costos e invertir en innovación

Las entidades compartieron que la falta de comprensión por parte de los reguladores sobre el potencial de las instituciones financieras basadas en tecnología es un desafío. Esto limita las mejoras internas y las colaboraciones con otros actores del ecosistema financiero. Además, existen brechas generacionales en el diseño de productos y dificultades para integrar la banca tradicional y digital.

Para abordar estas barreras es necesario modernizar los procesos de *end to end* para mejorar la experiencia del cliente y flexibilizar las regulaciones para fomentar la colaboración entre los jugadores del ecosistema. Esto permitirá a las instituciones fortalecer sus modelos de negocio existentes o explorar nuevas y mejores oportunidades en el mercado.

Durante las entrevistas una cooperativa, compartió su experiencia de colaboración con una *fintech* en el proceso de *onboarding* y colocación de créditos o libranzas. Esta *fintech* permite a los clientes de la cooperativa agilizar significativamente el proceso de solicitud de crédito, eliminando la necesidad de desplazarse a las oficinas y acelerando el proceso de liberación del crédito. El inicio de la colaboración no fue sencillo dado que se trata de dos compañías con culturas diferentes que tienen que alinear sus objetivos estratégicos en el marco del ecosistema. Sin embargo, una vez superados los desafíos iniciales de la colaboración el valor para el cliente es diferencial.

Además de este caso compartido, durante nuestros grupos focales, se destacó la importancia de establecer conexiones con el ecosistema para desarrollar soluciones innovadoras, que permitan evolucionar y generar valor en el ámbito de cliente, producto y operación. Esto incluye la creación de alianzas con empresas que permitan analizar el comportamiento en diversos canales, lo que facilita la comprensión de sus necesidades y preferencias. Asimismo, se mencionó la importancia de colaborar con instituciones que ofrezcan educación financiera personalizada de acuerdo al segmento. También se enfatizó la necesidad de utilizar el ecosistema para digitalizar y modernizar los procesos de extremo a extremo.

Para una entidad financiera, la eficiencia y la innovación son dos pilares fundamentales en su búsqueda de una transformación digital exitosa. Una estrategia inteligente para reducir costos y al mismo tiempo impulsar la innovación es aprovechar el ecosistema de servicios bajo el modelo "As a Service".

Este enfoque implica adoptar una mentalidad de adquisición que se aleja de la tradicional propiedad de activos y se dirige hacia la adquisición de servicios basados mayoritariamente en la nube, software y plataformas que se entregan de forma externa.



A continuación se describen diferentes maneras de colaborar gracias a las bondades de *As a Service*:

- **Infraestructura como servicio:** En lugar de invertir enormes sumas en la construcción y mantenimiento de infraestructura tecnológica propia, las instituciones financieras pueden aprovechar servicios de infraestructura en la nube, como la infraestructura como servicio (*IaaS*). Esto reduce los gastos de capital significativamente y permite una mayor flexibilidad para escalar según sea necesario.
- **Software como Servicio (SaaS):** En lugar de adquirir licencias de software tradicionales, las entidades financieras pueden utilizar soluciones basadas en la nube. Esto no solo ahorra costos de licencia, sino que también simplifica las actualizaciones y garantiza que siempre se esté utilizando la última versión del software. Adicionalmente otra forma de acceso a soluciones basadas en la nube son las plataformas como servicio (*PaaS*), que permiten a las instituciones financieras

desarrollar, personalizar y lanzar aplicaciones y servicios de manera más rápida y rentable. Al aprovechar *PaaS*, pueden acelerar la innovación y reducir los costos de desarrollo.

También es importante destacar la presencia de capacidades compartidas en áreas transversales, como la automatización mediante *RPA* y los servicios de analítica avanzada. Aunque no se trata de desarrollos internos, estas capacidades aceleran significativamente el proceso de digitalización.

- **Automatización de Procesos Robóticos (RPA):** Mediante la adquisición de soluciones de *RPA* como servicio, las entidades financieras pueden automatizar una variedad de tareas manuales y repetitivas, lo que reduce los costos operativos y libera a los empleados para enfocarse en actividades de mayor valor.
- **Analítica Avanzada como Servicio:** En lugar de construir una infraestructura de análisis de datos desde cero, las entidades financieras pueden aprovechar soluciones de análisis de datos como servicio. Esto les permite obtener información valiosa de manera más rápida y a un costo menor.

En última instancia, el modelo "*As a Service*" no solo ayuda a reducir los costos operativos, sino que también libera recursos financieros y humanos que se pueden reinvertir en actividades de innovación digital. Al adoptar este enfoque, las instituciones financieras pueden mantenerse ágiles y competitivas en un entorno financiero en constante evolución.

Dar prioridad a la gestión del conocimiento y la cultura digital

Las entidades financieras se encuentran ante diversos obstáculos que abarcan cuestiones internas, como la estructura organizativa, la gestión del talento y la adopción de una cultura digital sólida. Estos desafíos han sido un punto destacado a lo largo de todo el informe. En la actualidad, la capacitación continua de asesores y empleados ya no es una opción, sino un requisito esencial.

La cultura digital ha emergido como una de las capacidades diferenciadoras clave para las entidades financieras. No se trata solo de atraer talento digital, sino de cultivar y desarrollar internamente esta competencia. Esto se concentra en fortalecer las habilidades digitales tanto de los empleados internos de la compañía como de aquellos que interactúan directamente con los clientes. Este enfoque no solo mejora la competitividad de la entidad sino también la calidad del servicio ofrecido a los clientes.



Una de las entidades entrevistadas compartió una iniciativa relacionada con la capacitación y la adquisición de nuevo talento. Esta entidad estableció una colaboración con una universidad local, lo que no solo brindó oportunidades de educación a sus colaboradores, sino que también permitió la incorporación de pasantes de postgrado con experiencia en el sector financiero y en Transformación Digital.

Estos pasantes trabajan en la entidad por un período determinado, evaluando procesos, tecnologías y productos, y contribuyendo a la creación de iniciativas de valor en el contexto de la Transformación Digital. Además, los pasantes participan en la implementación de proyectos y transfieren conocimientos sobre metodologías y prácticas de trabajo a la entidad. Esta alianza es especialmente interesante, ya que no solo impulsa la adquisición de conocimientos, sino que también ofrece apoyo real para avanzar en el camino de la Transformación Digital.

Durante nuestros grupos focales se identificaron soluciones adicionales que pueden ser valiosas para fortalecer la respuesta a este desafío. Entre estas soluciones se incluyen el despliegue de programas de educación financiera y la colocación de servicios financieros mediante la combinación de canales digitales y presenciales para los clientes que imparten empleados del propio banco. Se subrayó la importancia de promover una cultura en las entidades en la que se prioricen los programas de inclusión financiera y se genere un laboratorio digital que integre la retroalimentación, tanto en interacciones presenciales como digitales.

- Cultura Digital:** Para promover la cultura digital en una entidad financiera, es fundamental gestionar creencias y fomentar interacciones que generen un cambio significativo. Cada organización tiene una cultura única, y no hay respuestas universales cuando se trata de las personas. Sin embargo, en el contexto de una cultura digital, existen elementos clave que deben reforzarse, como el liderazgo, el trabajo colaborativo, el aprendizaje continuo y el desarrollo del pensamiento digital. Esto se logra al cultivar habilidades y competencias que permitan a las personas transformar su modelo de negocio actual en uno que esté alineado con los desafíos del futuro.

La base de este proceso radica en comprender profundamente a la organización, lo que implica conocer a los colaboradores, entender sus aspiraciones y necesidades en el ámbito digital. Además, se trata de incorporar la cultura digital en el ADN de la organización. No se trata solo de preparar a los individuos para adoptar comportamientos digitales y asumirlos como parte de la cultura de la entidad, sino también de capacitarlos para convertirse en ciudadanos digitales que puedan desempeñar un papel activo en la comunidad digital más amplia. La cultura digital de hoy en día se extiende más allá de los límites de la organización y se proyecta hacia el mundo exterior.





- **Talento Digital:** Es esencial avanzar hacia un talento más ágil y flexible que esté dispuesto no solo a aprender rápidamente, sino también a cuestionar y transformar las prácticas tradicionales. En esta transformación, el Talento Digital se vuelve una pieza fundamental, ya que utiliza la tecnología como una vía para adquirir habilidades digitales esenciales. Facilitar el acceso de los empleados a herramientas y recursos digitales que les permitan desarrollar competencias pertinentes se convierte en una prioridad. Esto implica una transición hacia una nueva forma de abordar las tareas, donde el talento digital se siente cómodo con la automatización y la digitalización, y las considera parte integral y natural de su enfoque laboral.
- **Colaboración Digital y Teletrabajo:** Implementar herramientas digitales que fomenten la colaboración, la innovación y el intercambio de conocimiento entre los equipos, incluido el teletrabajo. Facilitar la comunicación y la colaboración en línea para aumentar la eficiencia y la creatividad en toda la organización, permitiendo a los empleados trabajar de manera efectiva independientemente de su ubicación geográfica.
- **Liderazgo Digital:** Fomentar un liderazgo que no solo apoye la transformación digital, sino que también se responsabilice de impulsarla. Los líderes deben demostrar con el ejemplo un cambio de mentalidad y la adopción de herramientas y competencias digitales. Deben liderar la transformación de sus equipos y trabajar hacia el logro de los objetivos digitales.

Los procesos de habilitación del talento en un entorno digital deben ser flexibles y progresivos, con diversos niveles de conocimiento. Deben ser autogestionados y pueden aprovechar la gamificación, donde cada empleado elige en qué aspectos desea desarrollarse y recibe recompensas en función de su progreso didáctico. La formación debe ser digital, accesible y experiencial, adaptada para cualquier persona en diferentes momentos del tiempo.

Además, se debe tener en cuenta alinear la formación a los proyectos transversales, aprovechando proyectos existentes para que los procesos de formación sean dinámicos y ajustados a las necesidades de la organización. La formación debe ser flexible y aprovechar el ecosistema existente, reutilizando recursos y herramientas actuales e incorporando nuevos canales.



Potenciar el impacto de la transformación en los segmentos excluidos

Se presentan oportunidades de transformación en las poblaciones vulnerables en cuanto a su acceso a servicios financieros. Estas poblaciones incluyen microemprendedores, poblaciones indígenas, migrantes y personas de la tercera edad. La adopción de la tecnología digital puede jugar un papel fundamental en la mejora de los servicios financieros, permitiendo así la satisfacción de sus necesidades particulares y un acceso más extenso y ágil a estos servicios para estas poblaciones.

A continuación, presentaremos algunas de las oportunidades clave que existen para cada uno de estos grupos, destacando cómo la digitalización y la innovación pueden desempeñar un papel fundamental en este proceso.

Segmento de Microemprendimientos

Los microemprendimientos representan un segmento desafiante, con barreras significativas que incluyen la falta de historial crediticio, la dificultad para proporcionar información de ingresos, la variabilidad de los ingresos debido a la naturaleza de sus negocios y su operación en la economía informal. A continuación, se presentan recomendaciones clave para impulsar la inclusión financiera en este segmento:

- Producto:** Las soluciones financieras deben ser altamente adaptables, lo que significa que deben estar en sintonía con las variaciones en los ingresos y ofrecer opciones de pago que se ajusten a la rentabilidad del negocio del microemprendedor. Además, es esencial diseñar productos específicos que aborden las necesidades y desafíos únicos de estos emprendedores, como la adquisición de capital de trabajo. Estas soluciones no deben limitarse a la entrega de servicios financieros, sino que también deben incluir herramientas de apoyo para el crecimiento de los emprendimientos. Por ejemplo, se pueden desarrollar soluciones digitales que faciliten el seguimiento del inventario, proporcionar educación financiera personalizada para mejorar la gestión de sus negocios y brindar acceso a comunidades en línea donde puedan promocionar y dar visibilidad a sus emprendimientos.
- Canal:** Para este segmento, es esencial desarrollar soluciones a través de aplicaciones móviles que se ajusten a la realidad de los microempresarios, que suelen trabajar en movimiento o en la calle.

- **Atención:** Un acompañamiento asistido es crucial, considerando la naturaleza de sus actividades. La disponibilidad de atención las 24 horas del día es esencial para brindar asesoramiento inmediato y garantizar que no se pierdan oportunidades de negocio.
- **Educación financiera y digital:** Proporcionar orientación no solo en cuestiones de finanzas personales, sino también en aspectos financieros relacionados con sus negocios es esencial para impulsar el crecimiento de estos microemprendimientos. Estos microemprendedores suelen gestionar tanto su empresa como sus finanzas personales, y existe una correlación importante entre la educación financiera a nivel empresarial y personal. Esta educación es fundamental, ya que influye en la capacidad de ahorro de estos emprendedores y en su preparación para el futuro financiero. Además, es fundamental educar a estos emprendedores sobre las ventajas de lo digital y cómo pueden aprovechar la tecnología para hacer crecer sus negocios.



- **Datos:** La recopilación de datos de este segmento es crucial para evaluar su elegibilidad para créditos. La consolidación de variables que reflejen la variabilidad de ingresos es fundamental para diseñar productos financieros que se ajusten a sus necesidades. Además, recurrir a fuentes no tradicionales para evaluar el historial de ingresos ampliará el acceso a servicios financieros y abordará la barrera del historial crediticio.

Poblaciones Indígenas

El acceso a servicios financieros de esta población se ve obstaculizado por múltiples barreras, que incluyen el idioma, la pobreza, la educación financiera, el acceso limitado a dispositivos y la conectividad limitada. La digitalización de las entidades puede desempeñar un papel fundamental en la superación de estas barreras. A continuación, se presentan recomendaciones clave para generar un mayor impacto de inclusión financiera en la población indígena:

- **Producto:** El desarrollo de soluciones se deben adaptar a su idioma y cultura, generando cercanía y confianza. Además, es crucial que los productos se diseñen de acuerdo con las formas de generación de ingresos específicas de esta población, como la agricultura o la ganadería. Las soluciones digitales también pueden ayudar a identificar riesgos asociados a cambios climáticos y anticipar cuotas de acuerdo a las temporadas de cosechas.

Además, es fundamental construir productos que se integren y se tangibilicen perfectamente en el contexto cotidiano de los usuarios, como aquellos relacionados con la inversión en tierras o la adquisición de ganado. Por último, destacamos la importancia de diseñar productos que fomenten la interacción entre comunidades, como las bancas comunales, utilizando soluciones digitales que les permitan conectarse con otros miembros y trabajar juntos para lograr objetivos comunes.

- **Canal:** Para las poblaciones indígenas que residen en zonas rurales, es fundamental diseñar aplicaciones y canales digitales amigables y fáciles de usar. La inclusión de soluciones de voz para la autenticación y la asistencia virtual en su lengua nativa puede ser de gran ayuda. Además, se debe ofrecer atención a través de canales virtuales con asesores que comprendan las necesidades y el contexto de esta población.

- **Atención:** La atención asistida juega un papel fundamental en el proceso de inclusión financiera de la población indígena. No se trata solo de convertir a los clientes, sino de acompañarlos en su crecimiento financiero. Esto implica ampliar la gama de servicios, desde el crédito hasta el ahorro e inversión, y brindar una atención constante para mejorar el uso y la calidad de los productos financieros.

Además, en cuanto a la atención en campo, es esencial proporcionar a los asesores herramientas digitales de trabajo que incluyan soluciones como geolocalización, OCR digital y trámites en tiempo real. Estas herramientas pueden reducir el tiempo empleado en procesos operativos y aprovechar al máximo las interacciones para brindar información y educación financiera a los clientes.

- **Educación financiera y digital:** La educación financiera y digital es esencial para capacitar a la población indígena en el uso de servicios financieros digitales. Una estrategia efectiva es embeber la educación financiera directamente en los productos financieros a través de enfoques de gamificación que fomenten el ahorro. Se pueden además ofrecer cursos interactivos a través de plataformas de voz, lo que permite una mayor interacción y comprensión. Estos cursos deben adaptarse al contexto cultural y las necesidades específicas de la población indígena.
- **Datos:** La captación y el análisis de datos desempeñan un papel crucial en la inclusión financiera de la población indígena. La digitalización permite la creación de variables basadas en el contexto de esta población, como datos sobre cosechas, variaciones climáticas y metas personales. Estos datos permiten un mayor entendimiento y personalización de los servicios financieros. Es fundamental que las entidades sean capaces de modificar su enfoque a corto plazo centrado en la rentabilidad y adoptar una perspectiva a largo plazo, reconociendo los beneficios de acompañar y enriquecer el ciclo de vida de la población indígena.

Poblaciones Migrantes

La población de migrantes enfrenta barreras significativas en su acceso a servicios financieros, que incluyen la falta de historial crediticio, la carencia de documentación completa y el desconocimiento de la oferta de productos formales en el país de llegada. A continuación, se presentan recomendaciones clave.

- **Producto:** Es esencial personalizar los productos financieros para atender las diversas etapas de migración, desde el tránsito, en la llegada al país de destino hasta la estabilización laboral, familiar y el retiro. Esto incluye productos para el envío de remesas a costos razonables, cuentas de ahorro para la creación de fondos de regreso al país de origen, créditos para invertir en activos fijos, como viviendas o emprendimientos, y seguros de vida.





Estos productos deben ser diseñados teniendo en cuenta la falta de historial crediticio y el conocimiento limitado de la persona, lo que requiere la creación de variables no tradicionales, como la recurrencia de envíos de remesas y otros comportamientos financieros que demuestren solvencia crediticia. En el caso de los migrantes de tránsito, las soluciones digitales de pago y cuentas son relevantes para eliminar el efectivo que puede ser un riesgo en ese proceso. Para los migrantes en destino, es recomendable a través de la digitalización y gamificación, exacerbar el acceso a productos financieros.

- **Canal:** Para ampliar la cobertura *cross-border*, especialmente para el envío de remesas a sus países de origen se debe aprovechar la tecnología y las cuentas móviles. La digitalización puede permitir transacciones a costos accesibles y una expansión hacia otros productos de ahorro e inversión. Con el fin de habilitar el servicio a la población de migrantes de enviar dinero de manera rápida y económica a sus hogares.
- **Atención:** La atención a poblaciones migrantes debe adoptar un enfoque dual y a largo plazo para asegurar una inclusión financiera efectiva. Este enfoque dual implica no solo ofrecer productos y servicios financieros en el país de llegada, sino también diseñar soluciones que atiendan las necesidades específicas de los migrantes en sus países de origen.

La atención además puede ser principalmente digital, donde las plataformas digitales sean amigables y fáciles de usar, especialmente en lo que respecta al envío de remesas y la obtención de información sobre costos y tiempos de transacción en tiempo real. Esto permitirá a los migrantes acceder a servicios financieros de manera efectiva y aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la inclusión financiera.

- **Educación financiera y digital:** Además de proporcionar educación financiera, es esencial ofrecer a los migrantes información detallada sobre la oferta de productos y servicios financieros en su país de destino. Esto les permite familiarizarse con las prácticas y entender cómo funcionan en su nuevo entorno. Esta información abarca detalles sobre costos, acceso al crédito, opciones de ahorro e inversión, así como otros aspectos financieros fundamentales para su adaptación y éxito en su nueva vida.
- **Datos:** La digitalización puede ser una oportunidad para consolidar datos a nivel regional, lo que significa no solo consolidar los datos del país de origen sino adicionar los datos del país de destino en un solo lugar como la identidad digital, que permita profundizar en nuevas variables no tradicionales propias de esta población. Por otro lado, existen variables únicas que pueden enriquecer como por ejemplo, los datos de flujo de remesas y el pago de facturas de celular son ejemplos de variables únicas que pueden enriquecer la comprensión del cliente y mejorar la oferta de servicios financieros.



Poblaciones de economía plateada

A pesar de que la población de economía plateada representa actualmente el 13% de la población en ALC, es evidente que esta cifra irá en aumento a medida que la expectativa de vida continúe aumentando, se estima que para el 2050 llegue a un 24%. Esto subraya la importancia de abordar las barreras a las que se enfrenta esta población en su acceso a servicios financieros y de diseñar estrategias proactivas que se ajusten a sus necesidades particulares. A continuación, se presentan recomendaciones para aprovechar la digitalización y promover la inclusión financiera de la población de economía plateada.

- **Producto:** Los productos deben adaptarse al nivel de digitalización y al momento de vida de los adultos mayores. Esto implica la creación de productos que complementen las pensiones, como metas de ahorro personalizadas que se ajusten a sus necesidades y objetivos. En el caso de productos crediticios, se pueden incluir opciones que permitan contar con un garante familiar, lo que contribuiría a reducir el riesgo asociado a la edad y la posibilidad de impago. La digitalización puede ser una herramienta esencial para optimizar y agilizar este proceso, permitiendo la realización de trámites de forma remota y brindando comodidad a los adultos mayores y a sus garantes.

Asimismo, es fundamental explorar productos de libre inversión que estén enfocados en el emprendimiento. Esto ofrece la oportunidad a los adultos mayores de aprovechar su conocimiento y experiencia para seguir siendo productivos y generar ingresos adicionales. Además, es relevante considerar productos de inversión innovadores, como el *crowdfunding*, que les permitan invertir en proyectos actuales y obtener un retorno adecuado.

- **Canal:** El diseño de aplicaciones amigables es esencial. Se recomienda que las aplicaciones consideren las necesidades particulares de esta población e integren factores como el uso de íconos de mayor tamaño, soluciones de y una experiencia de usuario fácil. La atención virtual asistida es fundamental para abordar las necesidades de esta población.
- **Atención:** Se recomienda ofrecer una atención asistida para enseñar a los adultos mayores a utilizar las nuevas herramientas digitales. Si bien la atención no necesita ser exclusivamente física, debe estar diseñada para permitir el aprendizaje continuo de la población en la utilización de las herramientas digitales para el acceso y uso de productos financieros de alta calidad.

- **Educación financiera y digital:** Para esta población se recomienda priorizar el enfoque de educación digital. Puede incluir la creación de programas de capacitación en las oficinas físicas de las entidades, donde los adultos mayores puedan familiarizarse con las nuevas herramientas y canales de atención.

También se pueden establecer centros de educación digital dedicados a sus necesidades, brindándoles la oportunidad de adquirir habilidades y confianza en el uso de aplicaciones y plataformas digitales. Esta inversión en educación digital es fundamental para garantizar conocimientos prácticos y confianza en el uso de productos financieros digitales ampliando la inclusión financiera y la participación activa de esta población.

- **Datos:** La digitalización brinda la oportunidad de recopilar datos a lo largo de todo el ciclo de vida de la población de la economía plateada, lo que facilita la comprensión de su comportamiento financiero. Esta información detallada permite el diseño de productos financieros personalizados que se adapten a las necesidades específicas de esta población, especialmente en lo que respecta al ahorro e inversión a largo plazo. Estos productos pueden servir como complemento de las pensiones y ofrecer oportunidades financieras sólidas que aseguren la estabilidad económica de la economía plateada.

Profundizar en los datos como el motor de la transformación

Las entidades financieras enfrentan desafíos en la captación, gestión, explotación y análisis de datos, en gran parte debido a la presencia de procesos manuales, extracción inexacta y una falta de conocimiento interno en la gestión de datos. Estos desafíos pueden obstaculizar significativamente el progreso hacia una Transformación Digital efectiva.

Para superar estas barreras, es imperativo que las entidades adopten herramientas tecnológicas automatizadas para la gestión de datos y la actualización de la información del cliente. Esto no solo facilita el análisis de datos, sino que también agiliza el desarrollo de productos y servicios personalizados. Además, la capacitación en estas áreas es de vital importancia, y las organizaciones pueden explorar enfoques innovadores, como la recopilación de datos a través de encuestas a los clientes, para adquirir información de manera eficiente y mejorar la eficiencia operativa. Es fundamental comprender que una Transformación Digital efectiva debe estar respaldada por una base sólida de datos.



El objetivo es lograr que la organización tenga datos *end-to-end* (E2E) que puedan utilizarse para el diseño de productos, el proceso de *onboarding* y para desarrollar estrategias de retención que amplíen la fidelización y el crecimiento de la base de clientes de la entidad financiera. La disponibilidad de datos sólidos y completos en todas las etapas del viaje del cliente es esencial para ofrecer servicios de alta calidad y mejorar su experiencia.

No se trata solo de los datos internos de la entidad. Además, es crucial reconocer que las fuentes de datos no se limitan únicamente a la información generada por la entidad. Los clientes, a través de sus relaciones con otras entidades y plataformas, generan datos valiosos que pueden aprovecharse. Establecer una colaboración estratégica con otras organizaciones para acceder a esta riqueza de datos externos puede brindar una visión más completa y enriquecedora, lo que a su vez puede impulsar la innovación y la mejora continua en la Transformación Digital de la entidad.



Un ejemplo proporcionado por una de las entidades entrevistadas destaca un enfoque centrado en el análisis de datos para guiar su estrategia de desarrollo. Comenzaron capturando una visión completa del cliente a través de un análisis de datos 360 grados, que abarcaba una amplia gama de dimensiones, incluyendo aspectos financieros y sociales. Esta información se consolidó en un almacén de datos (*data warehouse*) y se utilizó para crear más de 20 segmentos distintos con ponderaciones matemáticas que correlacionaban datos, incluso factores como el Índice de Pobreza (PPI).

La clave radica en que este análisis de datos proporciona una hoja de ruta de desarrollo personalizada, que se extiende en ambas direcciones, tanto en el eje X (financiero) como en el eje Y (social). Este enfoque permite que la entidad financiera adapte sus estrategias y ofertas a las necesidades específicas de cada segmento de clientes.

Además del caso compartido y durante nuestros grupos focales se identificaron soluciones adicionales que pueden ser valiosas para fortalecer la respuesta a este desafío:

Herramientas Tecnológicas en Tiempo Real: Las entidades destacaron la importancia de contar con herramientas tecnológicas que permiten mantener los datos de los clientes actualizados en tiempo real. Los paneles de control (*dashboards*) en tiempo real de la operación se mencionaron como una forma efectiva de lograr este objetivo.

Estandarización de la Recopilación de Datos: La estandarización de la recopilación de datos a través de un diccionario de datos fue recomendada para facilitar la gestión y el análisis de la información.

Automatización de la Recopilación de Datos: Establecer normas para automatizar la recopilación de datos fue destacado como una práctica efectiva para garantizar la consistencia y la eficiencia en la obtención de información. **Capacitación en Temáticas Relevantes:** La capacitación de las personas en temas relevantes, especialmente aquellos relacionados con la gestión de datos, se identificó como una forma esencial de aprovechar al máximo los datos disponibles.

Gobierno de Medición de Datos: La implementación de un gobierno de medición de datos se señaló como un enfoque clave para fortalecer las capacidades de seguimiento y asegurar que los datos se utilicen de manera efectiva.

Encuestas de Precalificación de Productos: Las entidades también mencionaron la realización de encuestas de precalificación de productos como una estrategia para evaluar la salud financiera de los clientes y ofrecer microcréditos personalizados que se adapten a sus necesidades específicas.

Áreas de oportunidad para actores del ecosistema

En el contexto de la Transformación Digital, es fundamental identificar y abordar las áreas de oportunidad que pueden impulsar el crecimiento y el éxito a través del impacto y colaboración de diferentes actores del ecosistema financiero. Algunas de estas oportunidades son:

Identidad digital local y regional

La identidad digital local representa un avance significativo en la manera en que las personas se relacionan con los servicios y productos en la era digital. En su esencia, se trata de un sistema que permite a los ciudadanos identificarse de manera eficiente y segura en una amplia gama de servicios disponibles en su país.

La verdadera potencia de la identidad digital local radica en la capacidad de recopilar información valiosa sobre la población en general. A medida que las personas utilizan su identidad digital para acceder a diversos servicios, se acumula una cantidad considerable de datos. Estos datos, se deben manejar con responsabilidad cuando se manejan con responsabilidad y respeto por la privacidad, y pueden proporcionar una visión profunda de la trayectoria, los comportamientos, los gustos y las preferencias de la población.

Con una visión altamente innovadora como resultado de la ideación conjunta en los grupos focales las entidades propusieron, la creación de una identidad digital transfronteriza que permitiría una trazabilidad y personal que sería reconocida en cualquier parte de la región, lo que podría traer grandes beneficios en la inclusión financiera y en la innovación de productos para el sector. Esto permitiría identificar y rastrear a los migrantes lo que facilitaría su acceso a servicios financieros en diferentes países y agilizaría el proceso de adaptación a su nuevo entorno financiero.

Además, la creación de productos financieros transfronterizos abarca soluciones relacionadas con remesas, inversiones y ahorro, especialmente diseñadas para atender las necesidades de una población en constante movimiento.





Conectividad y acceso

La colaboración entre el sector público y privado para proporcionar acceso a dispositivos móviles y conectividad a personas excluidas y de bajos ingresos es una oportunidad clave en la inclusión financiera y la Transformación Digital. El resultado de esta alianza, aunque puede eliminar barreras económicas y tecnológicas, facilitando el acceso a servicios financieros y promoviendo la inclusión digital y el desarrollo económico. Es una estrategia efectiva para abordar la brecha digital y fomentar la equidad financiera en la sociedad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta iniciativa, a pesar de los considerables impactos y beneficios que aporta, conlleva un nivel de esfuerzo significativo, ya que requiere tiempo y recursos considerables de infraestructura.

Educación financiera y digital

Fomentar alianzas público-privadas para educación financiera y habilidades digitales en jóvenes y generaciones no nativas digitales es crucial para impulsar la inclusión y preparar a la sociedad para el mundo digital. Estas colaboraciones promueven programas innovadores que fortalecen las competencias necesarias y facilitan la participación en la economía digital.

Es esencial tener en cuenta que la inclusión financiera y digital va más allá de la oferta de productos y servicios digitales, se extiende a la capacidad real de las poblaciones para adoptar los productos ofrecidos. Las personas de la base de la pirámide pueden no tener un alto nivel de alfabetización digital, lo que dificulta su participación completa en el mundo digital. A pesar de los esfuerzos realizados para habilitar productos digitales, la falta de conocimiento y las limitaciones inherentes a dichos productos podrían suponer un obstáculo.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de PIX en Brasil. Desde la perspectiva de la oferta, se implementó un servicio gratuito que permitió un acceso masivo a los pagos digitales. Esto fue un hito en términos de inclusión financiera, ya que brindó a la población un acceso automático a servicios financieros. Entre noviembre de 2020 y marzo de 2022, más de 40 millones de personas pudieron realizar su primera transferencia bancaria. Ahora, lo realmente interesante será analizar cuál es la tasa de adopción de productos que ofrecen atributos más complejos que simplemente una transferencia de dinero.

Espacios seguros de innovación regional

La creación de espacios seguros de innovación regional, como los *sandboxes*, presenta una oportunidad valiosa para impulsar la inclusión financiera. Estos entornos fomentan la colaboración entre actores para desarrollar y probar soluciones innovadoras. Además, permiten la experimentación con productos y servicios enfocados en la inclusión, lo que puede conducir a la identificación de soluciones replicables en toda la región, acelerando así la expansión de la inclusión financiera en comunidades que de otro modo podrían quedar marginadas.

Un ejemplo destacado se encuentra en Europa, específicamente en el Reino Unido, donde la Autoridad de Conducta Financiera (FCA) ha establecido un "*sandbox*" de Diversidad, Igualdad e Inclusión (DEI). Este *sandbox* tiene como objetivo brindar a las empresas interesadas en lanzar productos o servicios innovadores centrados en el

trato justo a los consumidores y en la atención a poblaciones vulnerables la oportunidad de probar estas propuestas de manera práctica en el mercado real con consumidores reales.

El *sandbox* DEI está especialmente diseñado para aquellas empresas que, aunque desean llevar a cabo pruebas de sus innovaciones, no cuentan con la preparación necesaria para comprender completamente el complejo régimen regulatorio de la FCA. En esencia, este enfoque facilita un entorno controlado y seguro para que las empresas desarrollen y validen sus conceptos y productos, lo que beneficia tanto a las empresas como a los consumidores al garantizar la creación de soluciones que promuevan la diversidad, igualdad e inclusión en el sector financiero.

Generar conexiones entre entidades de la región para el aprendizaje de experiencias

La creación de conexiones entre las entidades financieras de la región, liderada por instituciones multilaterales, representa una oportunidad clave. Estas conexiones no solo promueven el establecimiento de relaciones sólidas entre las instituciones, sino que también abren la puerta a experiencias de aprendizaje significativas. La posibilidad de que las entidades realicen visitas de intercambio y compartan experiencias con otras instituciones exitosas en la región ofrece una valiosa oportunidad para adquirir conocimientos y perspectivas únicas. Esto puede impulsar la replicación de casos de éxito en toda la región y promover la inclusión financiera de manera efectiva.

Por ejemplo, una de las entidades entrevistadas compartió una experiencia notable relacionada con alianzas con una cadena mayorista para ofrecer créditos de capital de trabajo a tenderos. Esta solución se otorga de manera totalmente digital a través de productos financieros integrados en la aplicación móvil de la cadena minorista. Los tenderos pueden realizar una variedad de actividades, como cobrar por tarjeta, realizar pedidos y solicitar créditos, directamente desde esta plataforma. Esta solución nació como una respuesta 100% digital a una necesidad que surgió en el mercado.

La entidad ha extendido su oferta de créditos digitales a los colaboradores de la cadena mayorista. Esto implica una propuesta digital, para el otorgamiento de libranzas de forma digital. Además de los servicios financieros, se han aprovechado oportunidades de venta cruzada, ofreciendo asistencias médicas a los clientes que cuentan con un crédito.

Estos modelos de colaboración establecen escenarios de ganar-ganar, donde las compañías intercambian capacidades diferenciales, generando valor cruzado.



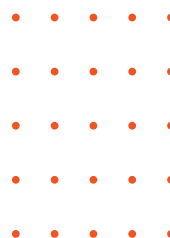
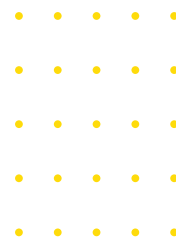


Reflexión final

En conclusión, este estudio analiza y expone el potencial impacto que la Transformación Digital puede tener en la inclusión financiera en ALC, siempre y cuando exista un involucramiento de los diferentes actores del ecosistema. A través de la adopción de tecnologías y la implementación de nuevas estrategias, las entidades han fortalecido sus capacidades y han logrado ofrecer servicios más accesibles, eficientes e inclusivos a la población. La digitalización ha permitido superar barreras geográficas y financieras, ampliando las oportunidades de acceso a servicios financieros para poblaciones vulnerables.

Sin embargo, el camino continúa. A pesar de los avances evidentes, existen retos significativos en la transformación interna de las entidades y desafíos para atender las particularidades de cada población. Los desafíos identificados en el proceso de Transformación Digital para promover la inclusión financiera abarcan áreas críticas como por ejemplo, la personalización de productos financieros, la adopción de canales digitales por parte de los clientes y la educación financiera son factores fundamentales que requieren atención constante.

Para abordar estos desafíos las entidades deben entender que los datos se convierten en el habilitador central de la transformación y la tecnología en la palanca necesaria para evolucionar la cadena de valor.



A photograph of a smiling man with short dark hair and a goatee, wearing a white long-sleeved shirt and a dark apron. He is holding a large wooden crate filled with cherry tomatoes. The background is a grocery store with shelves and lights. The image has a blue-to-yellow gradient overlay. A red rectangular box is positioned on the left side of the image, containing the word "ANEXOS" in white capital letters. A large, semi-transparent white number "6" is located in the bottom right corner of the image.

ANEXOS

6

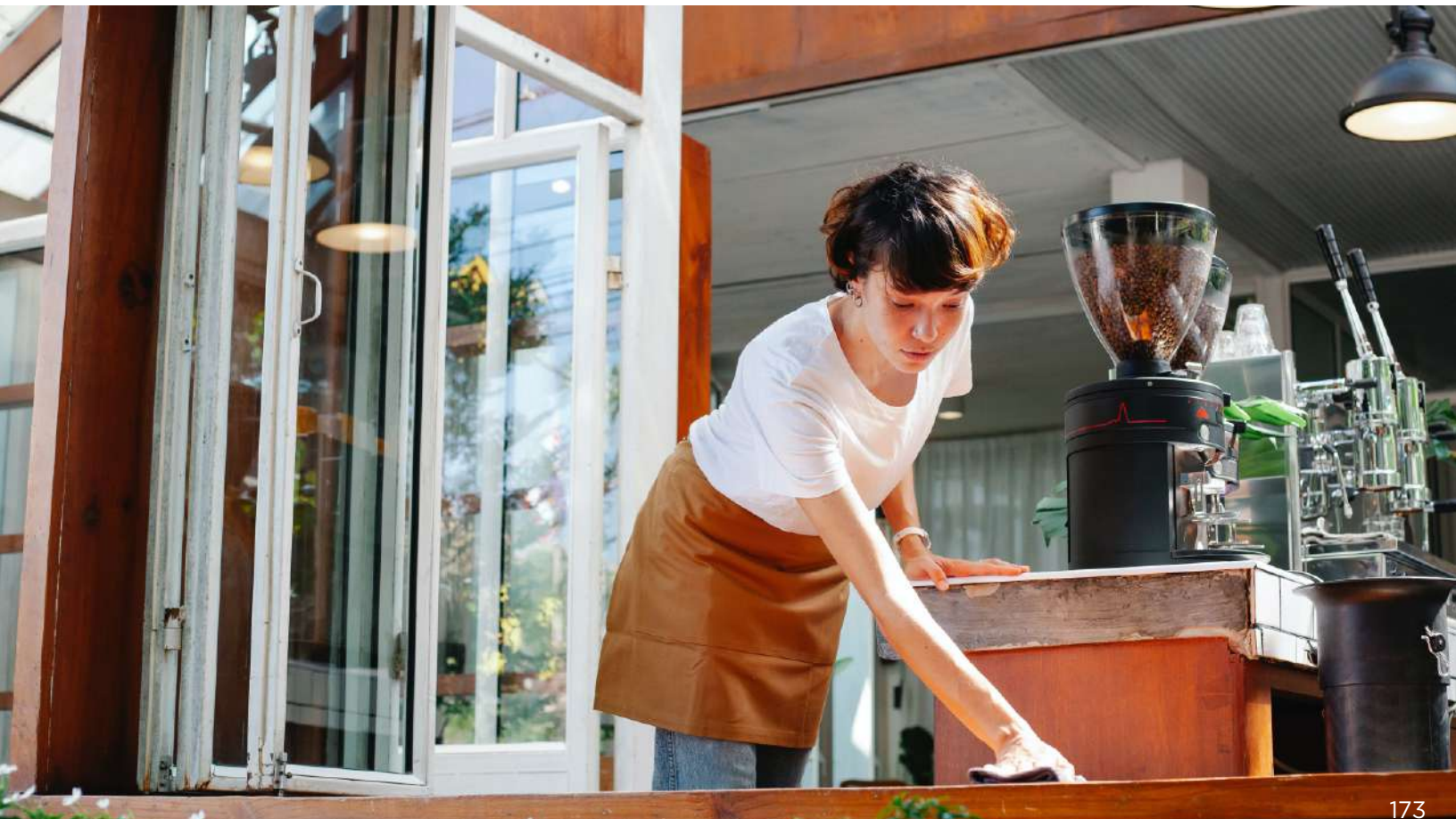
6.1 Limitaciones en la recolección y análisis de datos

Para comprender adecuadamente los resultados de este estudio, es esencial destacar las limitaciones relacionadas con la recopilación de datos y la información utilizada en este informe. Gran parte del esfuerzo se centró en obtener datos de fuentes primarias, en particular a través de la evaluación de madurez digital *DMA* y entrevistas realizadas con un grupo representativo de entidades financieras en la región.

Sin embargo, esta metodología puede introducir sesgos inherentes a encuestas y entrevistas, lo que podría influir en los resultados. Esto es especialmente relevante en términos de las diferencias en las características y el nivel de madurez de las entidades, así como en las diversas perspectivas de los perfiles entrevistados. A pesar de los esfuerzos por mitigar estos sesgos, es importante mencionar su existencia y reconocer que algunas perspectivas o datos relevantes podrían no haberse incluido en el estudio debido a limitaciones en la recopilación de datos.

Se detallan a continuación las potenciales limitaciones en los resultados del estudio:

1. **Sesgo de elección de entidades en la región:** La participación en el estudio se limitó a entidades financieras de la región de ALC, incluyendo bancos, cooperativas, microfinancieras y Fintech, que optaron voluntariamente por participar y fueron validadas por BID Invest. Las entidades que participaron en el estudio recibieron una evaluación de su madurez digital de forma gratuita y tuvieron acceso a los materiales producidos en este informe.
2. **Sesgo representativo de los países y subsectores:** Con el objetivo de proporcionar una visión representativa de la situación actual de las entidades financieras en estos subsectores en toda la región de ALC, se buscó una amplia participación. Sin embargo, el rango de aceptación de las entidades para formar parte del estudio ha variado considerablemente según el país o subsector, lo que ha generado diferencias en la composición de la muestra final. Por lo tanto, las conclusiones presentadas en el estudio por país o subsector deben ser interpretadas con precaución debido al riesgo de sesgo asociado al nivel de madurez y las perspectivas de las entidades que optaron por participar en la región.



3. Autoevaluación de las entidades: Los resultados de este estudio se basan en la autoevaluación de madurez digital realizada por varios perfiles de alta dirección en las entidades financieras. No se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo por parte del equipo del estudio en ninguna entidad. Se buscó la participación de al menos dos perfiles con roles diferentes dentro de cada entidad, como *CEO*, *COO*, *CTO* o director de Transformación Digital. Sin embargo, debido a la diversidad de perfiles que respondieron tanto en el *DMA* como en las entrevistas, la información proporcionada puede no reflejar una visión integral de la entidad o estar sesgada por la perspectiva de los participantes.

6.2 Descripción adicional de las variables analizadas en la evaluación del DMA

Con el propósito de realizar una evaluación exhaustiva del nivel de madurez digital de las organizaciones participantes en este estudio, se ha desarrollado un marco de Evaluación de Madurez Digital que se enfoca en ocho dominios esenciales que las entidades deben abordar durante su proceso de transformación.

Uno de los desafíos principales que enfrentan estas organizaciones en su búsqueda de transformación es avanzar de manera integral en cada uno de estos dominios. En consecuencia, tanto en los cuestionarios como en las entrevistas, se ha llevado a cabo un análisis detallado de cada uno de estos aspectos.

Los dominios evaluados se enumeran a continuación:

1. Estrategia
2. Experiencia de Cliente
3. Organización, talento y cultura digital
4. Productos y Servicios
5. Infraestructura y Tecnología
6. Análisis de Datos
7. Procesos
8. Innovación



Estrategia

Esta dimensión se enfoca se centra en evaluar la visión digital y el compromiso de la alta dirección de una organización. Y evalúa cómo una organización aborda la Transformación Digital desde una perspectiva estratégica, si es sustentada en tendencias emergentes, si se cuenta con una hoja de ruta establecida, si es una prioridad para el presupuesto de la entidad.

- **Foco estratégico:** evalúa si la organización tiene una estrategia clara para su Transformación Digital, el camino estratégico en el que se encuentra, que tan priorizada se encuentra dentro de los objetivos de negocio y si la tecnología está alineada a esta visión.
- **Foco económico:** evalúa el nivel de inversión y compromiso de la entidad financiera para estar en las últimas tendencias a nivel de negocio.
- **Ecosistema y entorno de trabajo:** evalúa la postura y estado actual respecto a alianzas digitales estratégicas con socios del ecosistema.



Experiencia de cliente

Esta dimensión se enfoca en cómo la organización aborda la relación con el cliente, su nivel de comprensión de sus necesidades y participación en el proceso de mejora y diseño de soluciones digitales.

- **Relación con el cliente:** analiza cómo la organización se relaciona con sus clientes. ¿Existe un enfoque centrado en ellos en todas las interacciones? ¿Se utilizan canales digitales para mejorar estas relaciones?
- **Conocimiento del cliente:** analiza la capacidad de la organización para comprenderlos. ¿Se recopila y analiza información relevante sobre ellos para personalizar las interacciones y ofrecer soluciones a medida?
- **Participación de los clientes:** analiza si la organización los involucra activamente en el proceso de diseño de productos o servicios digitales. ¿Se recopila su retroalimentación y se utiliza para la mejora continua?

Organización, talento y cultura digital

La dimensión se enfoca en comprender cómo una organización gestiona su capital humano en el contexto de la Transformación Digital a través de equipos digitales especializados, gestión de talento digital y métodos de trabajo flexibles.

- **Equipo Digital:** Evalúa la existencia de equipos especializados en Transformación Digital, su capacidad para liderar proyectos y la presencia de líderes digitales que impulsen el cambio.
- **Gestión del Talento:** analiza la forma en que la organización atrae, retiene y desarrolla talento digital. Esto incluye la identificación de habilidades críticas, la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados en competencias digitales.
- **Formas de Trabajo:** analiza la presencia de metodologías ágiles y formas de trabajo flexibles que permitan la adaptación rápida a las demandas digitales, así como la comunicación y colaboración entre diferentes áreas de la organización.



Productos y servicios

La dimensión de "Productos y Servicios" evalúa cómo una organización aborda su oferta en el entorno digital. Se enfoca en comprender cómo una organización se posiciona en el mercado digital y cómo adapta su oferta para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes en el entorno en línea.

- **Propuesta de valor:** analiza cómo la organización diseña el producto y la estrategia que define y comunica el valor de sus productos y servicios digitales.
- **Canales de venta:** analiza cómo la organización distribuye y vende sus productos y servicios digitales. ¿Qué canales utiliza para llegar a los clientes? ¿Cómo se realiza el proceso de venta en línea?

Infraestructura y tecnología

Se enfoca en comprender cómo la organización desarrolla la infraestructura y la tecnología necesarias para respaldar sus iniciativas digitales y garantizar un entorno seguro y eficiente en su Transformación Digital.

- **Infraestructura:** analiza la infraestructura tecnológica subyacente que respalda las operaciones digitales de la organización. Esto incluye servidores, redes, almacenamiento de datos y otros componentes esenciales.
- **Tecnología:** analiza el conjunto de tecnologías como *Cloud*, *AI*, *Big Data* y *Robotics* son utilizadas por la organización en su Transformación Digital.
- **Seguridad:** analiza cómo la organización protege sus activos digitales y los datos de sus clientes. Esto incluye medidas como el cifrado de datos, la gestión de accesos y la detección de amenazas.



Analítica de datos

Se enfoca en evaluar cómo una organización gestiona, utiliza y saca provecho de sus datos en su proceso de Transformación Digital. Esto incluye aspectos de gobierno de datos, diversidad de fuentes de datos y las herramientas utilizadas para el análisis y la toma de decisiones basadas en datos.

- **Gobierno de datos:** analiza cómo la organización establece políticas y procedimientos para gestionar sus datos de manera efectiva. Esto incluye aspectos como la definición de roles y responsabilidades en torno a los datos, la calidad de los datos, la privacidad y la seguridad de los datos.
- **Fuentes de datos:** analiza las fuentes de datos que la organización utiliza en su operación y toma de decisiones, para crear modelos de análisis y *scoring* crediticio.
- **Herramientas:** Se centra en las herramientas y tecnologías utilizadas para el análisis de datos. Esto podría incluir software de análisis de datos y herramientas de visualización.

Procesos

Se enfoca en la eficiencia y la efectividad de los procesos internos de la organización, así como en su capacidad para colaborar y conectarse con agentes externos en el proceso de Transformación Digital.

- **Gestión de negocios:** analiza cómo la organización gestiona sus procesos internos y operaciones comerciales. Esto incluye aspectos como la eficiencia operativa, la automatización de procesos, la alineación de procesos con objetivos estratégicos y la gestión de la calidad.
- **Integración y colaboración con agentes externos:** analiza cómo la organización se relaciona y colabora con agentes externos, como socios comerciales, proveedores, clientes y otras partes interesadas.

Innovación

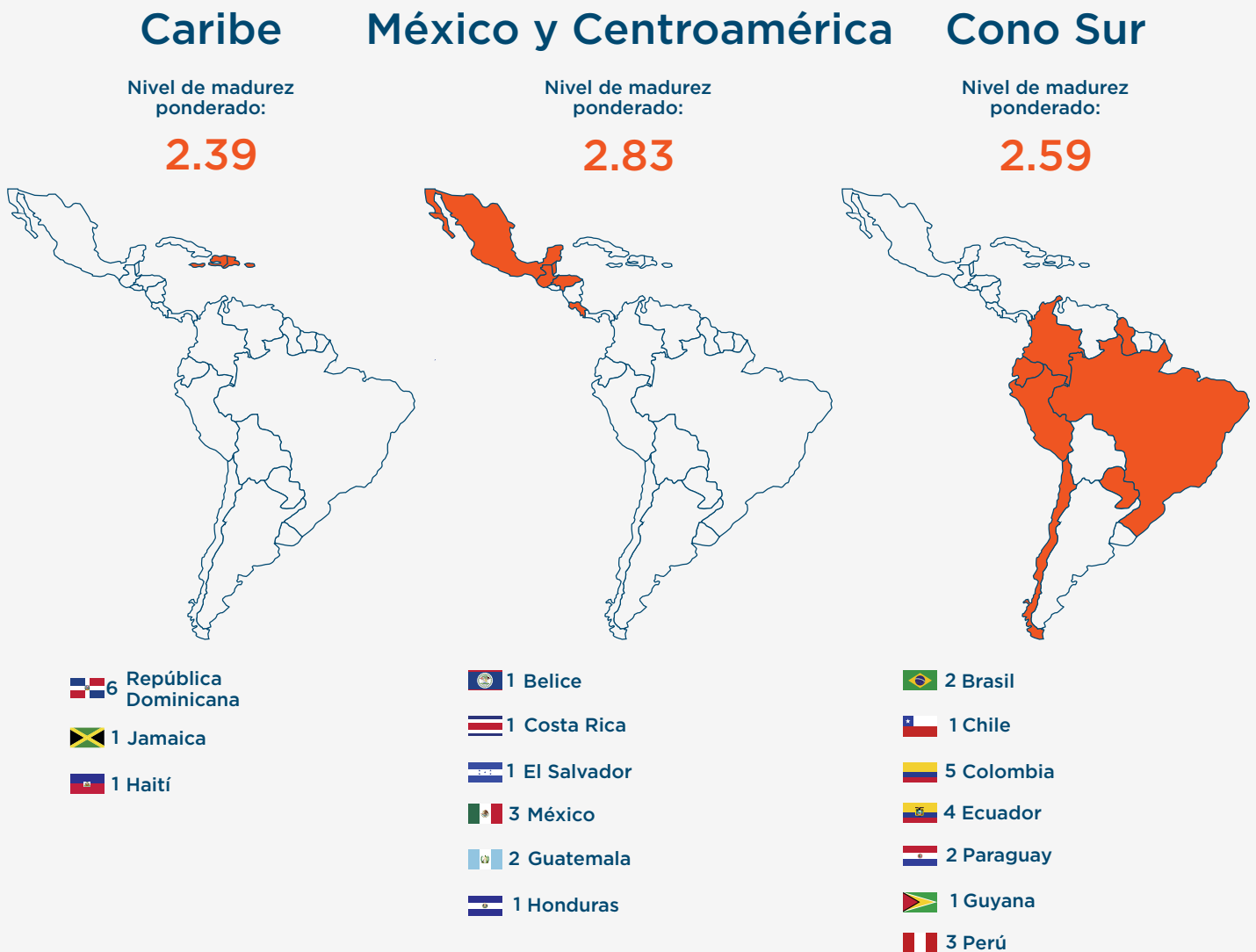
Se centra en la capacidad de una organización para identificar, abrazar y poner en práctica tendencias disruptivas en el entorno empresarial y tecnológico.

- **Tendencias disruptivas:** analiza si la organización está atenta a las tendencias que podrían impactar su industria o sector. Esto implica monitorear activamente desarrollos tecnológicos, cambios en el comportamiento del consumidor, regulaciones gubernamentales y otras fuerzas que puedan tener un impacto significativo en el negocio.

6.3 Regiones, países y tipo de entidades participantes en el estudio

Para obtener una visión representativa de la Transformación Digital en el sector financiero de ALC, se realizó un análisis de validación que incluyó una amplia variedad de entidades de diferentes subsectores, como cooperativas, microfinancieras, banca y *fintech*, todas comprometidas con la bancarización y la inclusión financiera. Esta selección se basó en un análisis detallado de las regiones de América Central, América del Sur y el Caribe, considerando las particularidades de cada país. Este enfoque diversificado permitió una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades en la búsqueda de una mayor inclusión financiera a través de la Transformación Digital en la región.

Figura 40: Ponderación de nivel de madurez digital por región



Fuente: Elaboración propia, resultados de autoevaluación de la evaluación de madurez digital

En **En México y Centroamérica**, se seleccionaron específicamente seis países: Belice, Costa Rica, El Salvador, México, Guatemala y Honduras. Actualmente, estos países están experimentando avances significativos en la adopción de servicios bancarios en línea y aplicaciones móviles para proporcionar soluciones financieras digitales a sus ciudadanos, lo que hace que representen un contexto interesante en cuanto a la Transformación Digital y la inclusión financiera en la región. A pesar de estos avances, la región aún enfrenta desafíos relacionados con la infraestructura tecnológica, particularmente en términos de conectividad a Internet en áreas remotas.

Además, debido a diversos problemas geopolíticos, la migración es una realidad significativa, con una alta emigración hacia países como Estados Unidos. Esto hace que los servicios financieros, especialmente el envío y la recepción de remesas, sean vitales para la población de la región. Adicionalmente, en esta área, existen poblaciones indígenas que enfrentan barreras culturales y lingüísticas en su acceso a servicios financieros (Guatemala y Honduras). Estos factores hacen que estos países sean un caso interesante para comprender cómo la Transformación Digital puede impactar en la inclusión financiera en contextos diversos y desafiantes.



En el **Cono Sur** se seleccionaron específicamente siete países: Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Guyana y Perú. Estos países cuentan, en su mayoría, con una infraestructura tecnológica sólida lo que les ha permitido experimentar un rápido crecimiento en la adopción de servicios bancarios en línea y el uso de aplicaciones móviles para pagos y transferencias, lo que refleja su avance en la Transformación Digital.

En términos de inclusión financiera, estos países están utilizando activamente la tecnología para llegar a poblaciones que tradicionalmente han tenido dificultades para acceder a servicios financieros. En el ámbito de la migración, al igual que en América Central, se están abordando temas relacionados con las remesas, dada la importancia de estos flujos de efectivo en la región. Asimismo, en países como Perú y Ecuador, donde existen poblaciones indígenas significativas, se están realizando esfuerzos para superar las barreras culturales y geográficas que han obstaculizado su acceso a servicios financieros.

En el **Caribe** se seleccionaron específicamente tres países: República Dominicana, Haití y Jamaica. República Dominicana se destaca por contar con una economía de mayor volumen y diversificación, lo que le ha permitido invertir significativamente en infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, facilitando la adopción de servicios digitales y una mayor penetración de servicios financieros en el país.

Por otro lado, Haití y Jamaica enfrentan desafíos económicos y políticos que han obstaculizado su capacidad para avanzar en la Transformación Digital. A pesar de estos desafíos, ambos países están trabajando activamente en iniciativas de inclusión financiera para llegar a poblaciones que requieren servicios financieros. Estos esfuerzos representan oportunidades significativas para el desarrollo de la Transformación Digital en la región, mejorando así la accesibilidad y calidad de los servicios financieros para la población.

Subsectores

Se realizó un análisis para validar los subsectores financieros en ALC, centrándose en su progreso en la Transformación Digital y su enfoque en la inclusión financiera de poblaciones vulnerables y desatendidas. Los bancos, las microfinancieras, las cooperativas y las *fintech* comparten el objetivo de brindar servicios financieros a grupos diversos y marginados, utilizando la tecnología para mejorar la accesibilidad y eficiencia.



Bancos

Este subsector se destaca por su enfoque en la inclusión financiera, brindando servicios personalizados a clientes de diversos niveles socioeconómicos. La adopción de tecnología, como aplicaciones móviles y servicios en línea, es una tendencia compartida con otros subsectores. Los bancos relacionales son a menudo instituciones más grandes y establecidas, con una amplia gama de productos y servicios. Para este estudio, se seleccionaron cuidadosamente ocho entidades bancarias con el fin de comprender su estado actual en cuanto a Transformación Digital y su contribución a la inclusión financiera.



Microfinancieras

Las microfinancieras comparten un firme compromiso con la inclusión financiera, enfocándose en atender a personas y pequeñas empresas de bajos ingresos. Al igual que otros subsectores, están adoptando activamente tecnologías digitales para llegar a una audiencia más amplia y ofrecer productos específicos, como microcréditos. Se eligieron 11 instituciones microfinancieras con el objetivo de comprender su influencia en la región en cuanto a inclusión financiera y su progreso en la Transformación Digital.





Cooperativas

Las cooperativas se basan en la propiedad colectiva y el enfoque en la comunidad. Al igual que otros subsectores, utilizan tecnologías digitales para mejorar sus servicios. Estas instituciones pueden variar significativamente en tamaño, desde organizaciones locales hasta cooperativas de crédito de mayor envergadura, y tienen un propósito social en su misión. Se seleccionaron 13 cooperativas con el propósito de comprender cómo este subsector contribuye a la inclusión financiera a través de la Transformación Digital en la región.



Fintech

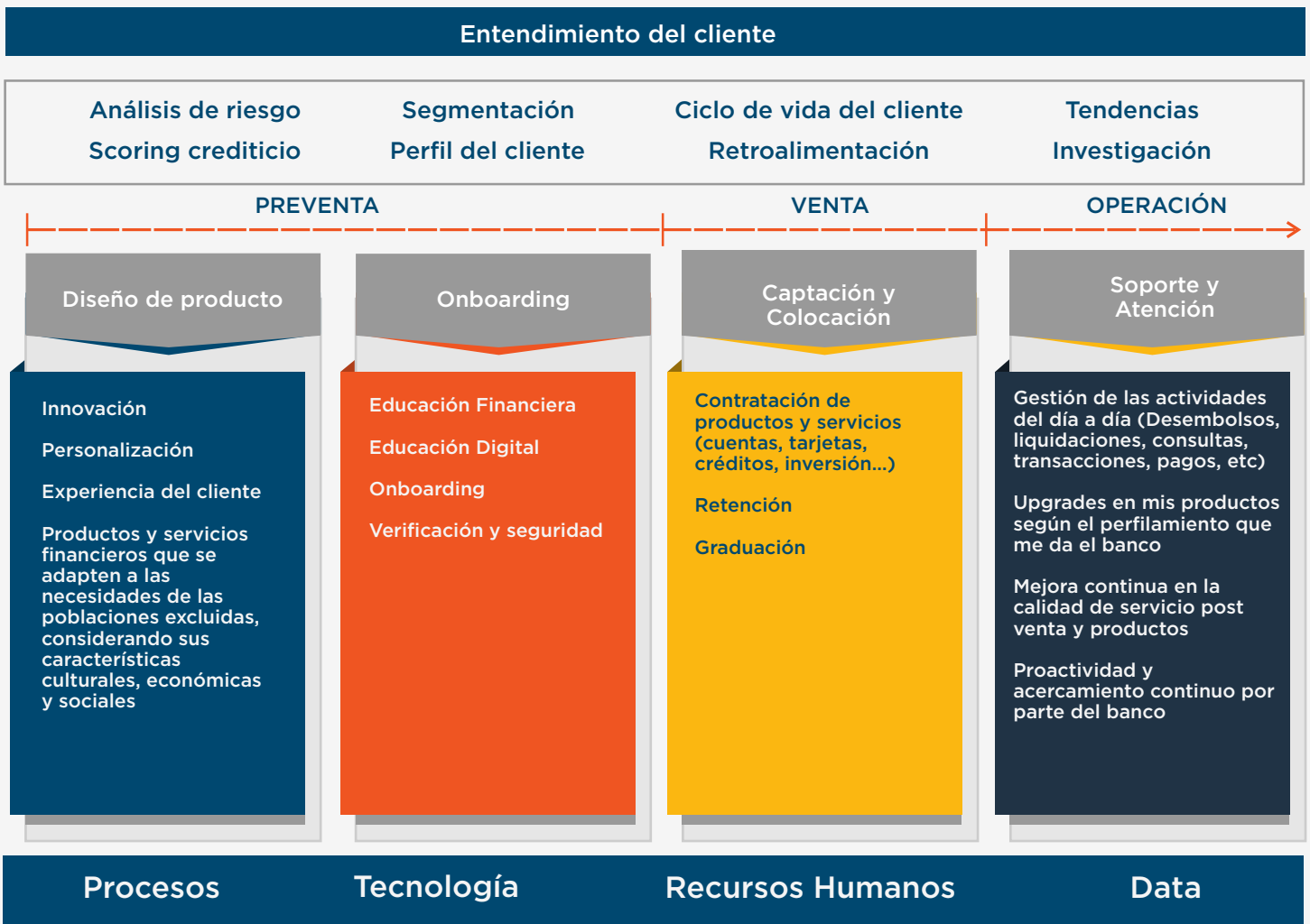
Las *fintech* se destacan por su enfoque en la tecnología y la innovación, brindando una amplia variedad de servicios financieros de manera ágil. Su estructura flexible y su capacidad para desafiar modelos de negocio tradicionales las diferencian de otros subsectores financieros. Se seleccionaron 3 *fintech* en la región con el objetivo de profundizar en la comprensión de estas entidades que lideran la Transformación Digital en la industria financiera.

6.4 Descripción de las actividades de la cadena de valor de los servicios financieros

La cadena de valor en el contexto de los servicios financieros es un concepto fundamental que se utiliza para descomponer y comprender todos los procesos involucrados en la creación y entrega de servicios financieros. Cada etapa de esta cadena desempeña un papel crítico en la experiencia del cliente y en la efectividad de los servicios financieros en general.

La base de toda la cadena está soportada hoy en día en capacidades como tecnología de vanguardia, análisis de datos efectivo, recursos humanos capacitados y procesos optimizados. Estos elementos proporcionan el cimiento sobre el cual se construyen y desarrollan cada una de las etapas, permitiendo una implementación eficiente y exitosa de la Transformación Digital.

Figura 41 Cadena de valor servicios financieros



Fuente: Elaboración propia



Entendimiento del cliente

En el núcleo de esta cadena se encuentra un profundo conocimiento de los clientes, actuando como un elemento transversal que informa y guía cada fase del proceso. La etapa de la preventa se divide en dos verticales esenciales: el diseño de productos y el *onboarding*.

En esta etapa, se destacan tres palancas cruciales que determinan el grado de conocimiento del cliente, las cuales brindan información fundamental para las siguientes etapas. Estas palancas son la profundidad de los datos, la explotación de los datos y el análisis de los datos. Cada componente tiene diferentes niveles de madurez, y su interacción efectiva es esencial para comprender a fondo las necesidades y preferencias de los clientes, lo que a su vez permite ofrecer soluciones financieras más personalizadas y efectivas.

En cuanto a la profundidad de los datos, se identifican varios niveles, desde los datos básicos del cliente hasta la incorporación de datos financieros externos y, en última instancia, la inclusión de información no financiera para comprender mejor el estilo de vida y sus preferencias. La explotación de datos se manifiesta en tres niveles: modelos descriptivos, predictivos y prescriptivos, que permiten comprender el pasado, predecir el futuro y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

Por último, el análisis de datos abarca desde el procesamiento por lotes hasta el análisis en tiempo real, lo que agiliza la capacidad de respuesta de las entidades financieras, como el monitoreo de transacciones y el servicio en tiempo real. La combinación de estas palancas, respaldada por tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el big data y la computación en la nube, permiten la comprensión y mejora en la atención en el sector financiero.

Diseño de producto

En esta etapa, las entidades se enfocan en la conceptualización y creación de soluciones financieras que respondan a las necesidades de los diversos segmentos de la población, así como en el proceso de incorporar a los clientes de manera efectiva en el entorno digital.

Un ejemplo destacado del diseño de productos ágil y digital en el sector financiero es la creación de aplicaciones móviles bancarias altamente intuitivas. Estas están diseñadas para proporcionar a los clientes un acceso sencillo y constante a una variedad de servicios financieros. A través de una interfaz amigable, los usuarios pueden verificar saldos, realizar transferencias, pagar facturas y realizar inversiones, todo desde la comodidad de sus dispositivos móviles.

Lo más importante es que estas aplicaciones se actualizan de manera regular para introducir mejoras y nuevas funcionalidades, lo que brinda un valor incremental continuo a los clientes. Por ejemplo, la integración de características como la autenticación biométrica o la capacidad de abrir una cuenta en minutos a través de la aplicación demuestran cómo el diseño de productos ágil y digital está transformando la manera en que los servicios financieros se entregan y consumen.

Onboarding digital

El *onboarding* digital de productos financieros es una práctica cada vez más común en el sector. Por ejemplo, cuando un cliente se registra para una cuenta de banco en línea, en lugar de visitar una sucursal física, puede completar todo el proceso desde su dispositivo móvil o computadora. Durante este proceso, el cliente proporciona su información personal y realiza la verificación de identidad utilizando tecnología biométrica o cargando documentos digitalizados.

Una vez que se ha completado el proceso de registro, el cliente puede comenzar a utilizar su cuenta de inmediato, accediendo a servicios como la banca en línea, la autogestión de servicios, la gestión de cuentas, la configuración de alertas y más, todo de manera digital y sin la necesidad de visitar una sucursal física. Este enfoque digital en el *onboarding* agiliza la adopción de productos financieros, reduciendo el papeleo y los tiempos de espera, lo que beneficia tanto a los clientes como a las instituciones financieras.

Captación y colocación

La siguiente etapa de la cadena se refiere a la venta, y se divide en la captación y la colocación de productos y servicios financieros. En este punto, se aborda cómo las instituciones financieras atraen y convierten a los clientes potenciales, haciendo uso de canales digitales para brindar acceso a una variedad de productos financieros que se adapten a las circunstancias y necesidades individuales.

Las instituciones financieras aprovechan los canales digitales para atraer a clientes potenciales de maneras innovadoras. Por ejemplo, utilizan estrategias de marketing en línea altamente segmentadas para llegar a audiencias específicas a través de anuncios en redes sociales, motores de búsqueda y otros sitios web relevantes. Además, fomentan la participación en programas de referidos digitales, donde los clientes satisfechos pueden recomendar productos financieros a sus contactos en línea. Esto crea una "red de redes" donde los clientes se convierten en prescriptores digitales de los productos y servicios financieros de la institución. Este enfoque digital no solo amplía la base de clientes, sino que también aprovecha el poder de la recomendación personal en línea para construir la confianza y la credibilidad en el mercado financiero digital.



Soporte y atención

La fase de operación, la tercera en esta cadena abarca todas las actividades relacionadas con el soporte y la atención. Esta etapa asegura que una vez que los clientes han adquirido productos financieros, continúen recibiendo el apoyo necesario para un uso óptimo y efectivo. Desde el soporte técnico hasta la asesoría financiera, esta etapa es crucial para mantener la satisfacción y lealtad del cliente en el entorno digital.

Las instituciones financieras están recurriendo cada vez más a soluciones de autoconsumo y a la inteligencia artificial para agilizar y mejorar la atención al cliente. Por ejemplo, han implementado sistemas de *chatbots* que utilizan la inteligencia artificial para responder preguntas frecuentes y brindar asistencia en tiempo real a través de sus plataformas digitales.

Estos *chatbots* son capaces de comprender y responder a consultas de manera precisa y eficiente, lo que reduce significativamente los tiempos de espera y mejora la experiencia. Además, las soluciones de autoconsumo permiten a los clientes acceder a recursos y herramientas en línea para resolver problemas comunes, como la configuración de cuentas o la gestión de transacciones.

En conjunto, estas tecnologías están transformando la forma en que las instituciones financieras brindan soporte y atención al cliente, garantizando que una vez que los clientes han adquirido productos financieros, continúen recibiendo el apoyo necesario de manera rápida y efectiva.



REFERENCIAS

- Banco Central de Brasil. <https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/pixstatistics>
- Banco Mundial. (2022, 29 de junio). La COVID-19 incrementa el uso de los pagos digitales. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/29/covid-19-drives-global-surge-in-use-of-digital-payments>
- Banco Mundial. (2022, 29 marzo). Inclusión financiera: Panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview>
- Banco Mundial. (2022, 21 de julio). La COVID-19 impulsó la adopción de los servicios financieros digitales. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services>
- Banco Mundial. (2022, 04 de febrero). Del dinero en efectivo al pago digital en pandemia. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services>
- Banco Mundial. (2023). Latinoamérica indígena. In World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/indigenous-latin-america-in-the-twenty-first-century-brief-report-page>
- BID INVEST: Los pagos digitales como forma de impulsar la inclusión financiera: <https://idbinvest.org/es/blog/instituciones-financieras/los-pagos-digitales-como-forma-de-impulsar-la-inclusion-financiera>
- BID LAB. World Economic Forum. Mayo 2022. Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating_digital_payments_SP_2022.pdf
- Castells, P., Corvalan, L., & Rattel, F. (2023). Brechas de conectividad en América Latina: Una hoja de ruta para Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y Ecuador. En GSMA Latin America. URL: https://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2023/03/FINAL-Brechas-de-conectividad-en-America-Latina_-LONG-report-SPANISH-DIGITAL-30-03-2023.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2022 (LC/PUB.2022/9-P/Rev.1), Santiago, 2022. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/4/S2201058_es.pdf
- Demirgüç-Kunt, Asli, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Saniya Ansar. 2022. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1897-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- Dilip Ratha, Eung Ju Kim, Sonia Plaza, Elliott J Riordan, Vandana Chandra, and William Shaw. 2022. Migration and Development Brief 37: Remittances Brave Global Headwinds. Special Focus: Climate Migration." KNOMAD-World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- EIU (Economist Intelligence Unit), 2020; Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente al COVID-19; Nueva York, NY

REFERENCIAS

Finnovista. BID. BID Invest (2022). Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación. licencia Creative Commons IGO 3.0. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Fintech-en-America-Latina-y-el-Caribe-un-ecosistema-consolidado-para-la-recuperacion.pdf>

Harrys, J. y Maldonado, R. 2023, 27 marzo. Remesas hacia América Latina y el Caribe en 2022: ¿el crecimiento llegó a su techo? La maleta abierta. <http://url-del-blog.com>. <https://blogs.iadb.org/migracion/es/remesas-hacia-america-latina-y-el-caribe-en-2022-el-crecimiento-llego-a-su-techo/#:~:text=Las%20remesas%20que%20recibieron%20en,anual%20de%2012%20C5%25>.

Informe mundial sobre el envejecimiento. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud; 2021. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275324455>.

INEGI. (2022, mayo). Encuesta nacional de inclusión financiera (ENIF), 2021 [Comunicado de prensa No. 256]. <https://www.inegi.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enif/ENIF21.pdf>

Okumura, M; Stampini, M; Buenadicha, C; Castillo, A; Vivanco, F; Sanchez, M; Ibararán, P; Castillo, P. (2020). La Economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. Grupo BID. URL <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>

Pompeo, C. (2022). PIX eleva el nivel de la inclusión financiera y digital en Brasil, muestra estudio de Beyond Borders. LABS Español. <https://labsnews.com/es/articulos/negocios/pix-eleva-el-nivel-de-la-inclusion-financiera-y-digital-en-brasil-muestra-estudio-de-beyond-borders>

Raithatha, R., Awanis, A., Lowe, C., Holliday, D., Storchi, G. The state of the industry report on mobile money 2023. 11th edition. GSMA. <https://www.gsma.com/sotir/#download>



CONTINUEMOS LA CONVERSACIÓN



idbinvest.org

 idbinvest.org/linkedin

 idbinvest.org/twitter

 idbinvest.org/facebook

 idbinvest.org/blog

Copyright © 2023 Inter-American Investment Corporation (IIC).

