

Sistematización de experiencias

Septiembre 2021

La creación de estrategias de transformación digital centradas en el cliente:

Experiencias de Centroamérica y
República Dominicana



AMARANTE
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Indice

1. Lista de acrónimos	2
2. Introducción	3
3. Resumen de la metodología y herramientas para diagnóstico, formulación y desarrollo de las iniciativas	4
3.1. Distinción de las metodologías utilizadas en el marco del programa de respuesta de ADA a la crisis del COVID-19	5
4. Principales hallazgos claves del Ecosistema Financiero Digital	6
4.1. Similitudes a nivel regional	6
4.2. Datos sobre telecomunicaciones y usuarios por país	7
5. Principales hallazgos y similitudes entre los diferentes tipos de instituciones	7
5.1 Similitudes	7
5.1.1. Similitudes entre bancos	9
5.1.2. Similitudes entre entidades con perfil intermedio	9
5.1.3. Similitudes entre ONGs y fundaciones	9
5.2. Distinciones importantes a realizar por país	9
5.2.1. Guatemala	9
5.2.2. Le Salvador	10
5.2.3. Honduras	10
5.2.4. Nicaragua	10
5.2.5. Panamá	10
5.2.6. República dominicana	10
6. Resultados de los proyectos	10
6.1. Similitudes entre bancos	10
6.2. Similitudes entre entidades con perfil intermedio	10
6.3. Similitudes entre ONGs y fundaciones	11
7. Logros alcanzados por las IMF en relación con su estrategia de transformación digital	11
8. Conclusiones	12
8.1. Prerrequisitos para trabajar una estrategia de transformación digital	12
8.2. Lecciones aprendidas en la implementación del programa	13
8.3. Factores de éxito claves para la implementación de los Programas	13
8.4. Recomendaciones para futuros proyectos	14

1. Lista de acronimos

ADA	Appui au développement autonome
BI	Business Intelligence
CBS	Core Banking System
EFD	Ecosistema Financiero Digital
IMF	Institución de Microfinanzas
REDCAMIF	Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas
TD	Transformación Digital

2. Introducción

Dentro del marco del programa titulado “mejoramiento del valor social agregado a las Microfinanzas”, ADA y REDCAMIF lanzaron en septiembre del 2018 el programa de transformación digital dirigido a las instituciones de microfinanzas (IMFs) afiliadas a REDCAMIF con el objetivo de crear casos de éxito en el desarrollo de estrategias digitales viables y efectivas para satisfacer las necesidades de las IMFs, y hacer sus ofertas de valor financiera y no financiera más atractivas y competitivas. El programa se planeó para tener una duración de tres años con un enfoque centrado en el cliente, así como los aspectos digital y tecnológico como pilares claves. ADA y REDCAMIF por su lado decidieron invitar a Amarante Consulting (Amarante) a participar como firma consultora ejecutora del proyecto, dado el liderazgo y capacidad de Amarante demostrado tanto en la región de Centroamérica y el Caribe como alrededor del mundo. La ejecución del Programa consistió en un primer componente distribuido en 1) apoyar en el proceso de selección de un grupo de 7 IMFs afiliadas a REDCAMIF; 2) desarrollar para cada entidad su estrategia digital alineada a la estrategia corporativa y comercial; y 3) apoyar a las instituciones seleccionadas en la implementación de su estrategia digital.

Adicionalmente, debido a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, en abril del 2020 el equipo de ADA diseñó un Programa de Respuesta a la crisis cuyo objetivo era apoyar a un grupo de IMFs afiliadas a REDCAMIF en la gestión de sus actividades durante este periodo difícil. A través de este segundo componente del programa, se buscó apoyar a las IMFs participantes a diseñar una estrategia digital de respuesta inmediata a la crisis.



A través de estos dos componentes se beneficiaron las siguientes IMFs:

IMF	País	Estatus legal	Saldo de cartera USD	No. De clientes	Índice Madurez Digital	Categoría
FAFIDESS	Guatemala	ONG	\$23 028 052	26 095	N/D	
Hermandad de Honduras	Honduras	OPDF	\$41 824 066	28 954	N/D	
Banco Ademi	República Dominicana	Banco	\$218 019 541	173 736	60	Colaborador
Banco Popular	Honduras	Banco	\$127 044 269	56 933	72	Colaborador
ODEF Financiera	Honduras	Financiera	\$66 729 551	35 537	57	Adoptante
Banco Delta	Panamá	Banco	\$197 097 348	22 966	55	Adoptante
Integral SAC	Salvador	Sociedad de Ahorro y Crédito	\$149 536 080	20 373	64	Colaborador
FUSAI*	Salvador	ONG	\$2 087 591	7 312	46	Adoptante
Finsol*	Honduras	Financiera	\$45 099 536	15 584	N/D	
FUDEMI*	Nicaragua	ONG	\$928 744	1 618	41	Adoptante
Vision Fund*	Guatemala	ONG	\$8 791 509	4 700	N/D	
Credicampo*	Salvador	Cooperativa	\$52 413 400	28 954	52	Adoptante
CDD	República Dominicana	Cooperativa	\$2 135 460	2 910	N/D	
ADRA	Honduras	ONG	\$4 130 356	2 283	N/D	

* IMFs apoyadas en el diseño de una estrategia digital de respuesta inmediata a la crisis

3. Resumen de la metodología y herramientas para diagnóstico, formulación y desarrollo de las iniciativas

El Programa de Transformación Digital de un grupo de IMFs, se desarrolló con una metodología basada en Design y Lean Thinking, donde se priorizarían el análisis preliminar de objetivos y consecuencias, cuestionando planteamientos previos. De esta forma se alinearían cada uno de los proyectos con las necesidades reales de la institución, tanto en un contexto práctico como orientado a la solución de las necesidades y requerimientos reales.

Además, se evidenció la necesidad de solicitar y revisar información estratégica, de la organización y procesos, tecnología, experiencia digital, riesgos, proyectos y estrategia comercial entre otros. También se realizaron reuniones con personal clave de la institución.

Referente al entorno competitivo, se realizó el análisis del Entorno Financiero Digital del país donde opera la IMF, análisis que incluía soluciones del mercado, el estado de las telecomunicaciones, la oferta Fintech y la posición competitiva, la revisión del marco regulatorio, los canales digitales y las tecnologías, entre otros.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron la revisión y análisis de documentos, la observación directa, las entrevistas semi estructuradas, y la definición de oportunidades de mejora (hacia adentro y afuera de la entidad).

Uno de los elementos clave de la metodología fue el análisis y mapeo de la experiencia del cliente.



Otro punto importante, fue el análisis de la cultura digital del personal de cada IMF con un enfoque tanto a las capacidades internas como al dinamismo digital externo de la entidad.

Paso siguiente se realizó la identificación de oportunidades o iniciativas digitales y su priorización, las cuales definirían la estrategia y ruta digitales de las entidades. Estas iniciativas se enfocan en fomentar un modelo de negocios innovador y ágil, mejorar la experiencia del cliente, mejorar la eficiencia operativa y utilizar los datos como un activo estratégico.

También se proporcionaron lineamientos para la puesta en marcha de la ruta digital y la implementación de la estrategia, poniendo el foco en las iniciativas inmediatas (quick wins) y las estratégicas.

También es importante señalar que para el Programa de Respuesta de a la crisis del COVID-19 se utilizaron herramientas y marcos de referencias que fueron fruto del Programa de Transformación Digital. Se mencionan más detalles de la distinción de las metodologías en la siguiente sección.

Regresando a la metodología del Programa de Transformación Digital, REDCAMIF hizo una convocatoria a sus afiliadas a participar, donde se les solicitaba llenar una aplicación en línea, para que luego, el Comité de Selección conformado por REDCAMIF y ADA seleccionara a las entidades a recibir asistencia técnica con base en una serie de criterios.

Para esta etapa del Programa se desarrolló una metodología de cinco fases, las cuales se describen y discuten a continuación:

Fases de Proyecto de Estrategia Digital



3.1. Distinción de las metodologías utilizadas en el marco del programa de respuesta de ADA a la crisis del COVID-19

El Programa de Respuesta de ADA a la crisis del Covid-19 nació como una necesidad de apoyo a un grupo de IMF en Centroamérica (y otros países) para contrarrestar los efectos de la pandemia del mencionado virus, tales como las severas cuarentenas, el nulo contacto del personal de las IMF con los clientes externos, la obligación del trabajo remoto, y en general la estabilización de las IMF en la gestión de sus carteras, colocación y cobranza, así como el aprovechamiento de los canales digitales disponibles en el mercado.

Luego de que ADA seleccionara al grupo de entidades que recibirían apoyo a través de este Programa, Amarante

arrancó casi en paralelo con siete proyectos en Centroamérica. Dos de esos proyectos (ADRA de Honduras y CDD) consistían en la validación de la compra de soluciones digitales para satisfacer necesidades inmediatas de soluciones digitales. Ambas soluciones fueron consideradas eficaces y oportunas y la asistencia técnica de Amarante sirvió para alinear las expectativas de equipos de IT, comerciales y de riesgo, así como proporcionar lineamientos esenciales para la implementación rápida de las soluciones.

El resto de los proyectos (cinco), tendrían un esquema y metodología similar entre ellos y hasta cierto punto similar también con la metodología de la estrategia de transformación digital. El enfoque de estos proyectos fue, primero, hacer un diagnóstico profundo de cada entidad utilizando la misma metodología empleada en los siete proyectos implementados antes de la crisis: se evaluaron las capacidades de la gerencia de la institución a través de revisión de documentos y entrevistas; se analizó la experiencia del cliente externo e interno, y estos hallazgos fueron presentados y discutidos con las entidades. Hubo también un taller de co-creación, donde se propusieron iniciativas de corto (quick wins) y largo plazo (estratégicas). Sin embargo, se hizo un énfasis en las iniciativas quick wins con el fin de que la institución pudiera recuperarse y mantenerse a flote, y seguir sirviendo a sus clientes de la forma más eficiente posible, apalancándose de la tecnología.

En casi todos los proyectos se incluía una fase de implementación de quick wins. Se hizo por tanto un esfuerzo por llevar a cabo esas implementaciones. En algunos casos las implementaciones se dieron en forma de asesoría profunda para los planes piloto de las iniciativas que las entidades ya estaban implementando -entre otras, las entidades habían modificado de forma extraordinaria algunas de sus políticas de colocación y cobranza, hecho alianzas con proveedores de dinero móvil o habían tomado algún otro tipo de acción.

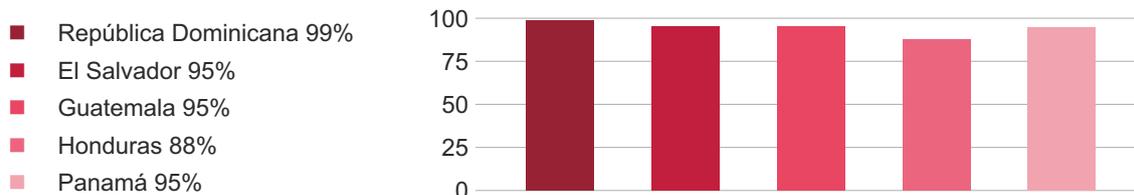
4. Principales hallazgos claves del Ecosistema Financiero Digital

4.1. Similitudes a nivel regional

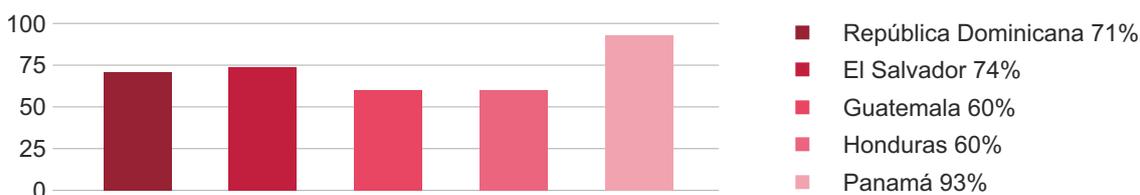
A continuación, se presentan los principales hallazgos, similitudes y tendencias a nivel regional de los estudios del Ecosistema Financiero Digital (EFD) realizados en 2019 en los países de Centroamérica y República Dominicana en los cuales operan las IMFs seleccionadas para el Programa de Transformación Digital.

- ▶ Los organismos reguladores del ecosistema financiero digital muestran interés por la transformación digital y la innovación, por lo que se ha notado un patrón por la creación y mantenimiento de mesas de diálogo sobre estos temas y apertura para conocer y entender mejor las tendencias globales.
- ▶ En todos los países analizados existen marcos regulatorios para las redes de corresponsales bancarios y no bancarios y dinero móvil. Algunos ya poseen regulación o están en el proceso de discusión sobre la firma digital.
- ▶ También se identificó que no hay una discusión ni regulación en temas de transformación digital financiera más complejos, tales como ciberseguridad, regulación de empresas Fintech, interoperabilidad, Open Banking y servicios financieros en la nube.
- ▶ Algunos de los países han desarrollado estrategias de inclusión financiera nacional. Algunos tienen mecanismos muy sólidos para su implementación, involucrando tanto a sector público como privado.
- ▶ Recientemente se ha hecho el lanzamiento de las Asociaciones Fintech por cada país, y esto ha levantado un interés en los EFDs. También se observan alianzas entre empresas Fintech y otros miembros del EFD, como entidades financieras, o empresas de telecomunicaciones.
- ▶ Existe una tendencia a expandir el acceso de los servicios financieros a través de canales electrónicos, tales como cajeros automáticos, puntos de venta (en zonas urbanas) y agentes corresponsales no bancarios (en zonas rurales).
- ▶ Existe una tendencia a seguir utilizando el efectivo como primer medio de pago o transacción.
- ▶ En estos países existe una alta penetración de telefonía móvil y los usuarios se conectan en sus dispositivos al Internet. La infraestructura es aceptable en zonas urbanas, pero necesita mejoras importantes en zonas rurales.
- ▶ El acceso a servicios financieros ha ido en aumento en esta región, tanto a través de instituciones bancarias como instituciones de microfinanzas. A pesar de este constante aumento, la región sigue manteniéndose por debajo del promedio de Latinoamérica (con excepción de República Dominicana).
- ▶ Existe una tendencia por incluir y reforzar programas de educación financiera que incluya lo digital. En algunos países existe la intención de incluir estos elementos en el currículo académico escolar.

Cobertura de conectividad móvil 3G (en porcentaje de la población), datos para el año 2019.



Acceso a un teléfono inteligente (en porcentaje de la población), datos para el año 2019.



1. Fuente : GSMA intelligence, <https://www.mobileconnectivityindex.com/>. Última consulta 29 de octubre 2021.

5. Principales hallazgos y similitudes entre los diferentes tipos de instituciones

5.1 Similitudes

De acuerdo con los análisis realizados por Amarante, existe un grupo de al menos dieciséis hallazgos similares en casi todas las instituciones que fueron analizadas, y el cual se detalla a continuación:

- ▶ Las entidades poseen una experiencia nivel básico o intermedio en la implementación.
- ▶ Los desembolsos ocurren por medio de algún medio digital.
- ▶ Existen alianzas con corresponsales para que los clientes realicen sus pagos de cuota a través de canales alternativos.
- ▶ Hay una tendencia a la interconectividad entre agencias y las oficinas centrales.
- ▶ Existe apoyo a la innovación desde la Junta Directiva y los directores.
- ▶ El asesor de campo es pieza clave en el modelo de negocio y en algunas IMFs ya utilizan ADC.
- ▶ Las entidades utilizan diferentes herramientas de scoring crediticio.
- ▶ Las entidades poseen una larga tradición y trayectoria en sus respectivos mercados.
- ▶ Las entidades tienen la oportunidad de maximizar el uso de sus respectivos sistemas core.
- ▶ Los clientes son fieles a las instituciones.
- ▶ Existen programas de capacitación para personal y clientes.
- ▶ El personal demuestra un compromiso social y con la institución donde trabaja.
- ▶ Las entidades poseen adecuados programas de reclutamiento e inducción de asesores.
- ▶ Existen asesores especializados por metodología (cuando es mixta).
- ▶ Se han empezado a contratar personal clave pensando en la transformación digital.

Adicionalmente, se recolectaron un grupo de áreas de oportunidad en el grupo de instituciones objeto de los Programas, que se dividen entre áreas de oportunidad digitales y no digitales. Las no digitales podrían considerarse como necesarias para preparar el lanzamiento de la implementación de una estrategia y ruta digitales. Estas se presentan a continuación:

Áreas de oportunidad digitales

- Baja adopción de la aplicación para clientes
- Mejoras a la aplicación (ubicación de puntos de pago)
- Falta de (Business Intelligence) BI
- Los clientes prefieren pagar en agencias
- Conciliaciones manuales (no en línea) con terceros
- App de campo le falta funcionalidades (seguimiento a prospectos, no da información específica sobre créditos, cobranza)
- Eliminación de procesos manuales
- Necesidad de introducir carpetas digitales de los clientes
- Se necesita reforzar los reportes (en línea, en todas las agencias, con BI)
- Falta de omnicanalidad
- Bajo uso o no uso de canales digitales de promoción (página de internet, redes sociales)
- Doble digitación de datos (onboarding o renovación)
- No existen renovaciones automáticas
- Falta de sistema de alerta, notificaciones automáticas
- Falta de comunicación con el cliente vía SMS
- Adopción de WhatsApp por asesores y clientes internos
- Plataformas digitales de capacitación y aprendizaje
- El personal tiene herramientas digitales, pero no las usa.
- Carecen de red de ATMs

Áreas de oportunidad no digital

- Las entidades siguen dependiendo del papel, procesos manuales y uso de Excel como herramienta principal de trabajo en escritorio.
- Pocos o ningún proceso mapeado
- Sin área de procesos de negocio o gestión de proyectos
- No hay segmentación de clientes
- No hay programas de lealtad o recompensa
- Existen muchos proyectos, pero no hay una hoja de ruta
- Creación de equipo de innovación y gestión de canales
- Se necesitan mejoras en la estructura organizacional
- Enfoque en mono producto
- Existen cuellos de botella en la aprobación de créditos en ciertos días del mes
- Significativa rotación de personal
- Exagerada centralización de la toma de decisiones en agencia central
- Equipos de IT recargados de requerimientos
- Solo los créditos aprobados van al CBS (trazabilidad)
- No se evalúa la calidad de servicio. Faltan encuestas de satisfacción, grupos focales y mapeo de la experiencia del cliente "customer journey".
- No hay promoción de los canales alternativos, aplicaciones de la entidad
- Baja calidad de información recogida y por ende los créditos se atrasan
- No hay diferenciación en la originación de crédito nuevo y renovación
- Se necesita reformular y reforzar el centro de atención telefónica
- Falta gestión del cambio
- Las entidades tienen múltiples proveedores de tecnología y por tanto se complican las integraciones de los sistemas

5.1.1. Similitudes entre bancos

Las similitudes generales que se encuentran entre los bancos de los Programas son:

- ▶ Los bancos ya poseen herramientas digitales, sin embargo, se ha detectado cierta resistencia del cliente interno por utilizarlas.
- ▶ Los clientes externos expresan tener desconfianza de los agentes corresponsales para hacer el pago de sus cuotas.
- ▶ Está pendiente la creación de unidades de innovación que lideren el proceso de transformación digital y la gestión del cambio.
- ▶ Se necesita una gestión más eficiente e integral de las iniciativas digitales que permita una gobernabilidad adecuada.
- ▶ Los bancos poseen la necesidad de medir los indicadores claves de desempeño relacionados al cambio de cultura y obtener herramientas de gestión de cambio.

5.1.2. Similitudes entre entidades con perfil intermedio

Para fines de este estudio se consideran entidades con perfil intermedio aquellas que no son objeto de una regulación bancaria, y tampoco tienen el perfil de una ONG o Fundación. Sin embargo, tienen autorización para captar depósitos del público. Entre este grupo encontramos a dos Sociedades Financieras de Honduras (ODEF y Finsol), una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito (Credicampo), una Sociedad de Ahorro y Crédito (Integral), y una Organización Privada de Desarrollo Financiero (HDH). Las similitudes en este grupo de entidades son:

- ▶ Existe un interés por explotar los datos y la información mediante el uso de herramientas de inteligencia de negocios.
- ▶ Existe aún una fuerte dependencia del papel y procesos manuales en las operaciones de crédito.
- ▶ Han realizado importantes inversiones en tecnología, especialmente para facilitar y agilizar sus operaciones internas y el on boarding de sus clientes.

5.1.3. Similitudes entre ONGs y fundaciones

Entre el grupo de ONG y Fundaciones se encuentran las siguientes similitudes:

- ▶ A pesar de ser entidades pequeñas, poseen sistemas core (CBS) robustos, y en algunos casos subutilizados y subexplotados.
- ▶ Existe una urgente necesidad por revisar, estandarizar, mejorar y mapear los procesos principales.
- ▶ Estas entidades buscan adaptarse en todo momento a los retos externos, y generalmente su principal respuesta es el cambio de políticas que permitan más agilidad.

5.2. Distinciones importantes a realizar por país

A continuación, se presentan algunas distinciones importantes que son necesario destacar por cada país donde se realizó algún proyecto de asistencia técnica de los Programas de ADA-REDCAMIF.

5.2.1. Guatemala

En Guatemala se determinó como distinción el considerable nivel de adopción de la tecnología que existe en las zonas rurales y por mujeres indígenas.

5.2.2. El Salvador

El Salvador ya posee una regulación para la firma electrónica, sin embargo, las entidades aún no están decididas de implementarlas.

5.2.3. Honduras

Por otro lado, en Honduras ya existen ejemplos exitosos de implementación de la firma electrónica.

5.2.4. Nicaragua

Se determinó un alto nivel de comunicación entre la entidad y el cliente por medio de canales digitales.

5.2.5. Panamá

La distinción en Panamá fue la falta de una unidad de Gestión de Proyectos (PMO), la cual es necesaria para la gestión de los proyectos de innovación.

5.2.6. República Dominicana

La distinción en la República Dominicana es la falta de una red de cajeros por parte de los participantes de los Programas, así como una falta de sistema de notificaciones automáticas a través de tecnología SMS.

6. Resultados de los proyectos

Los resultados del programa consistieron en una serie de iniciativas ordenadas en una ruta digital para cada una de las entidades que formaron parte de los Programas de ADA-REDCAMIF. Estas iniciativas fueron obtenidas durante un taller de co-creación entre los consultores y los diferentes equipos de las entidades.

Es importante señalar que estas iniciativas fueron definidas como parte de la Estrategia y Ruta Digital, pero no necesariamente han sido todas implementadas por las entidades.

A continuación, se presentan las iniciativas similares que constituyen las rutas de transformación digital definidas con cada una de las entidades por tipo de institución.

6.1. Similitudes entre bancos

- ▶ Análisis de segmentación de clientes.
- ▶ Campañas de comunicación para uso y adopción de canales dirigida a no usuarios.
- ▶ Crédito digital.
- ▶ Comunidad virtual tipo Marketplace.
- ▶ Workflow de gestión de proceso de crédito
- ▶ Desarrollo de aplicativo para cobranza

6.2. Similitudes entre entidades con perfil intermedio

- ▶ Adopción de herramientas de Inteligencia de Negocios y mensajería SMS.
- ▶ Gestión de las operaciones con agentes corresponsales.
- ▶ Medir la experiencia del cliente.
- ▶ Programas de fidelización para clientes.
- ▶ Adopción de metodologías ágiles.
- ▶ Aplicativo de educación financiera.

6.3. Similitudes entre ONGs y fundaciones

- ▶ Aplicativo digital en campo, que opere en línea y tiempo real, integrado al sistema CBS y que permita consultas de buró en campo.
- ▶ Desarrollo de aplicativo para clientes.
- ▶ Desarrollo de sistema de comunicación Chatbot con inteligencia artificial.
- ▶ Lanzamiento de unidad de Gestión de Proyectos.
- ▶ Digitalización del proceso de crédito.
- ▶ Desarrollo de estrategia de canales.
- ▶ Digitalización de los expedientes de crédito.

7. Logros alcanzados por las IMF en relación con su estrategia de transformación digital

La estrategia digital no es suficiente para iniciar la implementación de la transformación digital, existen otros elementos que anteceden y complementan a la estrategia, tales como: planeación presupuestaria, preparación para ejecutar planes piloto, alineación estratégica, aceptación de la Alta Gerencia y Junta Directiva, y tener un equipo que lidere la implementación de la estrategia.

A continuación, se muestran avances de las iniciativas de algunas IMF participantes de ambos programas, en la implementación de su estrategia de transformación digital.

Entidad	Figura legal	¿Qué beneficios ha aportado el proyecto de AT en la implementación de la ruta digital?	¿Cuáles iniciativas han sido implementadas?
HERMANDAD DE HONDURAS	Institución Regulada	Permitió ordenar la visión y la estrategia en el desarrollo de modernización de procesos y herramientas digitales que eficiente la atención y el enfoque en las necesidades del cliente.	1. Se revaloraron las iniciativas existentes, HDH MOVIL, HDH MOVILCEL, HDH PUNTOFACIL.
FAFIDESS	Fundación	Nos permitió en primer lugar establecer la estrategia de transformación digital de la institución y establecer el mapa de ruta para orientar las acciones en el campo digital.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementar Canales de Comunicación Digitales para apoyar a sus Clientes y al Personal ante el impacto del Covid-19. ■ Implementación de Mejora de los Procesos del Negocio Core de la Fundación FAFIDESS en las Oficinas Regionales de Sacatepéquez y Chimaltenango, respectivamente. ■ Transformación Digital de Conciliaciones Bancarias en FAFIDESS, a través de Robotic Process Automation, RPA ■ Implementación del Sistema Precredit Móvil, obtención de referencias crediticias de los clientes a través de los Asesores de Crédito en el campo por medios digitales. ■ Actualmente en proceso de implementación la Agenda Móvil Digital para facilitar la administración de los créditos.
FUSAI	Fundación	Importantes contribuciones en términos de agilización, eficiencia y productividad.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incorporación de algunos nuevos módulos en el sistema transaccional: Código QR, código de barras, web service pagos online.
FUDEMI	ONG	Fue clave para la definición de la estrategia a seguir y las prioridades en el tiempo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación para gestionar cartera y colocación de nuevos préstamos. 2. Implementación de chatbot para facilitar la comunicación con los clientes.
CREDICAMPO	IMF	Una mejor cercanía con el cliente, así como mayor precisión con la atención al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo interface en línea para establecer comunicación entre la red de pago y core system.
Banco Delta	Banco	Crecimiento rentable desarrollando nuevas alternativas de pagos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración con Hub de pagos 2. Actualización de datos en Banca Móvil y Banca en línea (en desarrollo).
BANCO ADEMI	Banco Múltiple	Mayor nivel de sensibilización del equipo ejecutivo sobre la realidad y necesidad de ejecutar la ruta digital. Nos colocó en contexto para iniciar el proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativas en curso a partir de la Estrategia de Transformación Digital. Aun no completadas.
ODEF FINANCIERA	Financiera	Elaboración del plan de digitalización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación Herramienta Movil de crédito. 2. Implementación chatbot para atención del cliente.
BANCO POPULAR	Banco comercial	Habilitación de productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banca móvil 2. Banca por Internet 3. Autenticación mediante generación de token en productos digitales
FINSOL	Sociedad Financiera	Con el apoyo económico proporcionado hemos desarrollado una herramienta tecnológica que ha facilitado la gestión de la cartera de crédito de los asesores; la herramienta es desarrollo propio por lo que estamos en mejora continua con ella.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación agenda electrónica para asesores de crédito 2. Implementación de un Chatbot y considerando herramientas de banca en línea para ir creando nuestro ecosistema digital.

8. Conclusiones

Para finalizar, se presentan las conclusiones más importantes de este proceso de sistematización de experiencias.

8.1. Prerrequisitos para trabajar una estrategia de transformación digital

- ▶ Trabajar con entidades que tengan equipos conformados para el proceso de implementación de la transformación digital o con el compromiso firme de hacerlo. De nada sirve dejar una Estrategia Digital si no hay un equipo capaz de implementarla.
- ▶ Es idóneo tener la aceptación y el convencimiento de la Alta Gerencia y la Junta Directiva respecto a la transformación digital como requisito para trabajar una estrategia digital.
- ▶ Es necesario que la entidad asigne a un líder de proyecto experimentado y capaz de gestionar múltiples actividades como contraparte en el proyecto.
- ▶ A lo largo de la organización, debe existir un apetito y expectativa positiva por el cambio a lo digital, la agilidad en los procesos y el cliente en el centro.
- ▶ La entidad debe tener curiosidad por la tecnología. Esto quedaría demostrado en el desarrollo o adquisición de soluciones con la expectativa de escalar.
- ▶ La entidad debe tener la capacidad de ejecutar planes piloto y masificación de soluciones exitosas.
- ▶ Un importante prerrequisito es que la entidad debe tener la intención de incorporar la estrategia digital resultante como parte integral de la estrategia corporativa.
- ▶ La entidad debe tener un presupuesto designado y la intención de utilizar ese presupuesto para hacer las inversiones necesarias en el proceso de transformación digital.
- ▶ Tener un sistema core (CBS) estabilizado, funcional, actualizado, para que no retrase en proceso de implementación de la estrategia.

8.2. Lecciones aprendidas en la implementación del programa

▶ Priorización de iniciativas

La priorización de iniciativas se hizo con base en dos criterios básicos: el beneficio y nivel de complejidad de cada iniciativa. Estos a su vez presentaron subniveles que conformaban la puntuación. Esta metodología permitió ubicar y mapear de forma eficaz las diferentes iniciativas de acuerdo con estos dos criterios. Esto dio como resultado cuatro cuadrantes: las iniciativas de implementación rápidas o quick wins, las de alto impacto, las de impacto medio y las de prioridad baja.

Durante los talleres de co-creación con personal de las entidades, éstos expresaron interés y curiosidad respecto a los criterios de priorización. Se mostraron además sorprendidos positivamente al final de los talleres con los resultados obtenidos.

▶ Elaboración de la ruta digital

Para la elaboración de la ruta digital se utilizaron los diferentes criterios de categorización de iniciativas, se estimó el tiempo de implementación y se tomaron en cuenta las dependencias de las iniciativas con el fin de proponer una ruta ordenada. El uso de esta metodología fue eficaz para que las entidades tuvieran una fotografía resumen de su ruta digital.

▶ Implementación de quick wins sin estrategia digital

Una importante lección que dejaron estas experiencias es la posibilidad de implementar quick wins sin tener desarrollada necesariamente una estrategia digital. Las iniciativas quick win son aquellas que requieren un esfuerzo menor y aportan un beneficio alto. En el caso de los proyectos de emergencia, las implementaciones de estos quick wins mostraron ser eficaces para tener una respuesta rápida que le permitiera a las entidades reaccionar ante la contingencia.

8.3. Factores de éxito claves para la implementación de los Programas

A lo largo de la ejecución de ambos programas, se identificaron una serie de factores de éxito que fueron claves para la implementación de los Programas de ADA-REDCAMIF.

▶ Metodología aplicada

La metodología (Design & Learn Thinking) utilizada por la empresa consultora Amarante, fue clave para el éxito de la implementación de ambos Programas. La metodología encamina paso a paso el proceso de formación y evaluación de iniciativas; como resultado se obtienen propuestas de iniciativas priorizadas en una ruta digital.

▶ **Enfoque centrado en el cliente**

El enfoque centrado en el cliente se manifestó a través del análisis del Recorrido del Cliente (Customer Journey) con dos enfoques distintos. Primero, se recogió información sobre este recorrido bajo la lupa de los asesores, quienes fueron entrevistados a través de un taller interactivo. Segundo, se efectuaron grupos focales, encuestas y entrevistas individuales con los beneficiarios de los servicios financieros, para conocer de cerca sus necesidades, usos y hábitos y características demográficas. Las iniciativas propuestas durante los Talleres de Co-creación tenían integrado este enfoque centrado en el cliente y, las iniciativas de mayor relevancia eran justamente aquellas orientadas a maximizar el valor al cliente y minimizar sus puntos de dolor durante este recorrido.

▶ **Perfil y experiencia de los consultores que brindaron la Asistencia Técnica**

El programa contó con consultores de habla hispana, con experiencia en países de la región y Latinoamérica. Todos los consultores cuentan con una vasta experiencia en inclusión financiera, transformación digital y servicios financieros digitales.

▶ **Relación entre la empresa consultora y ADA-REDCAMIF**

La relación entre la empresa consultora Amarante y ADA-REDCAMIF, ha sido eficaz y eficiente en coordinación y comunicación durante todas las etapas de ambos Programas.

▶ **Apoyo logístico de las entidades**

Este apoyo en la organización fue clave para el éxito de los proyectos. Las IMFs apoyaron desde el inicio con el envío de información, la coordinación de entrevistas con el personal y asesores, entrevistas cara a cara o por WhatsApp con los clientes, convocatoria a grupos focales y coordinación de visitas a los negocios de los clientes de las entidades.

8.4. Recomendaciones para futuros proyectos

- ▶ Expandir la visita in-situ para que incluya visitas y entrevistas con más profundidad en varias zonas rurales. Los clientes externos de zonas rurales son más complejos de estudiar y comprender, así como la forma de proponer soluciones que aumenten la adopción y uso de herramientas y formas de comunicación digital.
- ▶ En un contexto post-COVID, se recomienda volver a hacer visitas in-situ. Aunque las actividades de forma remota tienen un alto nivel de eficacia y éxito, los consultores necesitan analizar y comprender el entorno, sentir el trabajo en campo de los asesores y conversar de frente con el personal de las entidades.
- ▶ La encuesta de madurez digital debe ir dirigida a todos los colaboradores de la entidad desde el momento de lanzamiento de la misma. Esto permite una muestra representativa que nos de certeza sobre el nivel de madurez digital de la entidad. Además, es una forma de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores sobre la transformación digital y la digitalización de manera democrática.
- ▶ Programar demos de las soluciones tecnológicas claves que ya tengan las entidades. Esto le permitiría a los consultores conocer las funcionalidades de las herramientas que los asesores ya utilizan y determinar potenciales brechas y oportunidades de mejora.
- ▶ Seguir utilizando las diferentes herramientas diseñadas para recopilar y analizar la información sobre los clientes externos.
- ▶ El taller de alineación estratégica mostró ser clave en conocer las expectativas relativas a la transformación digital de la entidad desde el punto de vista de la Alta Gerencia y algunos miembros de la Junta Directiva. Se recomienda continuar esta buena práctica en futuros proyectos.
- ▶ En la preparación de los cronogramas de los proyectos es necesario tomar en cuenta los tiempos de revisión de entregables por parte del cliente. También se recomienda hacer revisiones y actualizaciones periódicas de los cronogramas, y proponer pasos siguientes en los casos donde existan retrasos de cualquier índole.
- ▶ Se podrían incluir 1-2 talleres de capacitación de temas asociados a la transformación digital y metodologías ágiles. Los temas que se podrían proponer son: innovación, gestión del cambio, uso de herramientas de conocimiento del cliente, metodologías ágiles, indicadores de desempeño en transformación digital, lineamientos de implementación, entre otros.
- ▶ Considerar incluir un presupuesto para desarrollar un Plan de Negocio de alto nivel que permita a las entidades entender los beneficios financieros potenciales de las iniciativas claves. Esto le permitiría a las entidades tener un mejor entendimiento sobre los beneficios de implementar la ruta digital en términos de crecimiento y retorno, así como comprender mejor la estructura de costos de las iniciativas que se proponen.
- ▶ Considerar incluir desde un inicio un presupuesto para un acompañamiento en la gestión de proyecto de implementación de la estrategia. Esta recomendación va dirigida puntualmente a los donantes que patrocinan estos Programas.



ADA – Appui au développement autonome

39 rue Glesener

L-1631 Luxembourg

Phone: +352 45 68 68 1

www.ada-microfinance.org



REDCAMIF – Red Centroamericana de Microfinanzas

Carretera a Masaya km 4 ½, del Tip Top Los Robles 25 varas abajo, Edificio Car III piso.

Managua, Nicaragua

Teléfono : (505) 2278 1017

www.redcamif.org

A M A R A N T E
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Amarante LAC

Punto Polanco - Oficina 645

Calle Alberto 319, Col. Granada

Del. Miguel Hidalgo - CDMX

CP. 11520

Tel: +52 (55) 4124 0676

contacto@amarantelac.com