

DIAGNÓSTICO DEL AVANCE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS DE LATINOAMÉRICA



JULIO DE 2020



DIAGNÓSTICO

DEL AVANCE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS DE LATINOAMÉRICA

JULIO DE 2020



Este informe es una publicación de Calmeadow y fue preparado por Fabián Garrido, Guillermo Gayle, Jonathan Ureña y el equipo de E-Merger.

El contenido y las opiniones aquí expresadas son de los autores, y se basan en una perspectiva muy limitada de la situación del estado de la transformación digital en las instituciones de microfinanzas. En vista de que el estado de la transformación digital es altamente cambiante, al momento de la publicación de este estudio su contenido podría no reflejar la realidad en alguno de los países analizados.

El contenido y las opiniones expresas en este informe no representan necesariamente la posición oficial de Calmeadow.

Calmeadow
www.calmeadow.com



TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	8
TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON UN ENFOQUE INTEGRAL.....	10
ANÁLISIS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LATINOAMÉRICA.....	12
CONCLUSIONES SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN IMF DE LATAM.....	36
Conclusiones Generales.....	36
Conclusiones por Dimensión.....	36
Regulación.....	36
Organización.....	37
Mercado.....	38
Cultura.....	39
Operación.....	40
Tecnología.....	41
ANEXOS.....	43
Anexo 1.....	44
Anexo 2.....	56
Anexo 3.....	57
Anexo 4.....	58
GLOSARIO.....	62



PRÓLOGO

La tecnología ha venido a disrumpir prácticamente toda actividad humana. La forma en que hoy en día hacemos las tareas, incluso las más sencillas y cotidianas, ha cambiado drásticamente. Los teléfonos inteligentes tienen una capacidad de procesamiento mil veces más poderosa que la de los computadores que enviaron al hombre a la luna en 1969. Leer el diario, hacer las tareas escolares, comprar tiquetes de avión y cientos de otras actividades más las hacemos ahora desde un dispositivo digital. Si bien para efectos de nuestra cotidianidad la transformación digital ha sido generalizada y ha pasado, muchas veces, inadvertida, esto no ha ocurrido en las instituciones de microfinanzas (IMF).

Hasta hace poco, especialmente de previo a la crisis provocada por la Covid-19, la transformación digital se venía dando de forma paulatina y disímil entre países e IMF. Algunas instituciones han acogido con entusiasmo la tecnología y han atendido el proceso de transformación digital de forma rápida y decidida. Otras, por el contrario, han abrazado la tecnología de forma pausada y dispersa. Tal vez sea porque las IMF están conscientes de que con la adopción de la tecnología estarían impulsado cambios en la forma en que operan internamente, diseñan sus productos, y se relacionan con sus clientes.

El presente estudio deja claro que entre las IMF, la transformación digital varía dependiendo del tipo y madurez de la institución financiera, del mercado y país en que se desenvuelven, así como del grado de acceso a la tecnología, interconectividad disponible y de la regulación vigente en sus respectivos mercados. Queda claro que no existe una receta mágica que sirva para cada una de ellas. La transformación digital debe estar muy ligada con la misión y visión de la organización; no debe ser un fin, sino un medio para alcanzar sus objetivos.

En general, las IMF reconocen la necesidad e importancia de lograr la transformación digital de sus organizaciones. La entrada de nuevos jugadores en el mercado y la presión constante de actuar pronto para mantener relevancia en el mercado ha provocado en más de una ocasión que las organizaciones arranquen el proceso de transformación digital sin una clara estrategia que esté, además, alineada con su misión y visión institucionales.

La estrategia seleccionada debería ser capaz de responder a las preguntas: ¿para qué?, ¿qué? y ¿cómo? Toda IMF, antes de subirse al tren de la transformación, deberá no solo responder a estas preguntas sino, también, cerciorarse de que cuenta con los recursos adecuados para implementar la estrategia de transformación digital propuesta. Deberá, asimismo, asegurarse de que la institución obtendrá de dicha transformación los beneficios/retornos esperados.

Incluir una estrategia clara dentro de la visión y misión de la IMF evita que la institución incurra en esfuerzos aislados y no estructurados que resultan costosos y no logran alcanzar el impacto esperado. La urgencia de contar con una estrategia definida fue resaltada aún más por la crisis proveniente de la pandemia mundial de la Covid-19, la cual aceleró la velocidad en la implementación de tecnología que ayudara en las medidas públicas de distanciamiento social. Esta crisis evidenció, además, que necesitan adaptarse y transformarse tanto los individuos como las instituciones.

Las IMF deberán adoptar tecnologías que les permitan, más allá de enfrentar la crisis, continuar operando de manera eficiente y ajustarse a las nuevas necesidades de los clientes. Al mismo tiempo, la crisis mostró que el contacto humano es anhelado y necesario, y por eso deberá buscarse un sano equilibrio entre la digitalización y el contacto social.

Tomando todo lo anterior en cuenta, el presente estudio busca plasmar una imagen de los esfuerzos que vienen desarrollando las IMF en Latinoamérica en torno a la transformación digital con el fin de que sirva de guía para que el lector pueda entender hasta dónde han llegado estas entidades en Latinoamérica en torno a la transformación digital.

El documento resultante presenta un resumen de la situación actual de las microfinancieras latinoamericanas en cuanto al nivel de avance de sus procesos de transformación digital, de modo que esta información sirva como un instrumento que permita a las IMF identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan en cada uno de los mercados que atienden.

Deseamos agradecer a todas las personas que apoyaron este estudio y que lo hicieron posible, en especial a quienes respondieron la encuesta y abrieron un espacio en sus agendas para compartir, de forma abierta y desinteresada, sus experiencias en torno a la transformación digital.

CALMEADOW

RESUMEN EJECUTIVO

Conocer la situación actual de las microfinancieras latinoamericanas en cuanto al nivel de avance de sus procesos de transformación digital (TD) es primordial para identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan en cada uno de los mercados que atienden. El presente estudio expone un diagnóstico situacional contemporáneo sobre el nivel de avance de los procesos de TD de las instituciones de microfinanzas (IMF) en Latinoamérica, donde se identifica el grado de implementación de estos procesos de transformación, así como un análisis comparativo de 11 países de la región versus el nivel de Latinoamérica como un todo.

Este estudio fue desarrollado entre los meses de septiembre de 2019 y febrero de 2020. Fue ejecutado en dos ciclos: Fase I: encuestas digitales a todas las IMF de la población meta, orientada a conocer el nivel de desarrollo de la TD en los distintos países e identificar cuáles de ellos y en qué organizaciones se valorarían en la segunda fase del estudio. La Fase II: comprende entrevistas presenciales y virtuales con personal de distintas IMF en los países de la región que, según los resultados de la primera fase, arrojaron tendencias y aspectos por profundizar para efecto de los objetivos de este estudio.

Los países estudiados corresponden a México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana, Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador y Paraguay. Se seleccionaron según el criterio experto y conocimiento de la industria microfinanciera en la región por parte de Calmeadow.

La situación en cada país fue valorada utilizando la metodología ROMCOT® desarrollada por la empresa consultora. Dicha metodología propone un modelo de abordaje de los elementos y factores (subdimensiones) intrínsecos a seis dimensiones incluidas en un proceso de transformación digital: regulación, organización, mercado, cultura, operaciones y tecnología.

La evaluación de cada institución, así como la de cada uno de los países abordados en el estudio, se realiza separando los procesos de TD según las dimensiones mencionadas. Estas, a su vez, son clasificadas en aspectos o factores internos más específicos, según el tema al que se refiere la dimensión.

La *dimensión Regulación* aborda todos los aspectos relacionados al marco jurídico y legal aplicable en el entorno en que se desempeña las IMF, así como leyes y regulaciones específicas que inciden, o pueden llegar a incidir, en los procesos de transformación digital ejecutados por ellas. Además, considera los aspectos de incentivos o apoyo gubernamental a iniciativas relacionadas a la TD de las IMF.

La *dimensión de Organización* comprende 3 categorías evaluadas: la digitalización o automatización de las distintas áreas de la IMF, el involucramiento del personal en los procesos de transformación digital, y el apoyo de la administración hacia los colaboradores.

El *Mercado* es la dimensión que evalúa los aspectos incluidos en el plan de TD de las IMF relacionados con el enfoque al cliente, experiencia del cliente, digitalización del servicio y elementos decisivos al momento de seleccionar los servicios por parte del cliente.

La *dimensión de Cultura* busca comprender el grado de interiorización de los temas relacionados a innovación y TD dentro de la organización de las IMF, esta dimensión considera el Modelo de Gestión y los objetivos relacionados con la TD de la IMF.

La *dimensión de Operaciones* comprende los aspectos de digitalización y automatización de procesos y los sistemas interconectados de las distintas áreas (contabilidad, servicio al cliente (CRM), relación de clientes (ERP), ventas, cadenas de distribución, información gerencial (MIS), marcadores predictivos (Dialer) y flujos de trabajo (*workflow*).

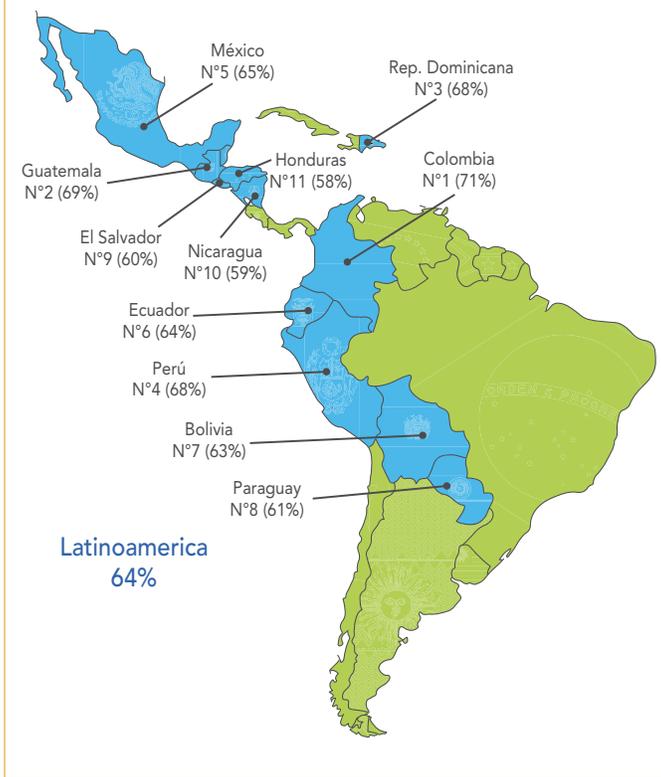
Dentro de la *dimensión de Tecnología* se evalúa el uso de recursos en los procesos de TD, donde se incluyen tecnologías innovadoras y disruptivas disponibles como el reconocimiento de clientes por medio de credenciales digitales, inteligencia artificial (IA), hiperconectividad o Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), modelos predictivos, soluciones en la nube, sistemas de bloques (*Blockchain*).

Cada una de estas dimensiones, sus subdimensiones y elementos, fueron calificados para las distintas IMF, cada una evaluó, por medio de encuestas y entrevistas, el grado de avance de sus organizaciones, estas respuestas se convirtieron a valores de avance por medio de ponderadores según el grado de severidad de las respuestas. Todas las respuestas para cada elemento fueron ponderadas por la cantidad de registros obtenidos, de manera que la nota de las subdimensiones, dimensiones y países se calcula por medio de un promedio ponderado, base 100. Estos valores ponderados se segmentan en cuatro niveles de avance a saber: Manual (menor a 50%), Básico (51%-70%), Avanzado (71%-90%) y, Digital (mayor al 91%).

La función principal del modelo es brindar un mapa de la situación actual de las IMF respecto a su grado de avance en el proceso de TD, datos que sirven como punto de partida para que cada institución desarrolle su propia estrategia con base en los recursos disponibles, visión estratégica, alcance deseado y la rentabilidad esperada de la estrategia de TD por implementar.

En general, los países en Latinoamérica se encuentran en un nivel de avance básico en términos de TD, haciendo la salvedad de que las IMF en cada uno de ellos presentan particularidades y realidades que hacen que los desarrollos observados pueden encontrarse en niveles distintos a los de la región. Los grados de avance de la TD en los países se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Grado de Implementación de la Transformación Digital
Ranking por país



Existen condiciones diferentes por país, un ejemplo en cuanto a regulación se da en México donde se fomenta la creación de un marco jurídico claro para el impulso de la innovación a través de alianzas con empresas Fintech. En República Dominicana y Colombia, las IMF aprovechan las redes sociales para colocar los servicios financieros, por ejemplo, por medio de WhatsApp. Existen IMF en Guatemala, Colombia y Perú donde el equipo gerencial define una estrategia de TD cuyo alcance abarca las seis dimensiones del modelo ROMCOT en su plan de ejecución.

Los procesos de TD en las IMF se inician internamente en cada organización, y buscan como objetivo principal la optimización de los procesos operativos a través de la integración de tecnología. En segundo plano, los procesos de TD buscan la mejora de la experiencia al cliente.

Un aspecto relevante identificado durante el desarrollo del estudio es el interés de las IMF de mantener el contacto

humano, evitando ejecutar una TD total de sus procesos y servicios para no perder la interacción y el contacto directo con sus clientes. Este servicio personalizado y la relación cercana entre la entidad y sus clientes son imperativos para lograr ventajas competitivas como el compromiso y la confianza.

Los dos elementos más importantes al plantear una estrategia de TD son el involucramiento y apoyo de la Gerencia General y el establecimiento de una cultura organizacional que fomente la TD. El liderazgo del proceso de transformación digital está gestionado mayormente por el gerente general de la institución, el cual busca apoyo ya sea a través de un encargado directo del proceso de transformación o de una unidad ejecutora con un equipo multidisciplinario.

Después de valorar los procesos de TD bajo las realidades que viven las IMF en los países analizados, se observa que la transformación digital es un proceso continuo de mejora basado en la tecnología y centralizado en el cliente, donde la cultura y liderazgo marcan el éxito en su implementación. Esta definición no es estática en el tiempo, sino que debe estar inmersa en la estrategia y el ADN de la organización. Lo importante es ver la TD como un vehículo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y no como un fin en sí.

El presente estudio pretende servir de guía para los tomadores de decisiones en las IMF de la región, donde encuentren aspectos y consejos prácticos sobre cómo lograr la incursión de sus organizaciones en la era digital, aprovechando las experiencias y buenas prácticas ejecutadas por otras IMF.

El proceso de TD se facilita si se conoce la situación actual de cada organización en cuanto al nivel de avance de sus procesos de TD con respecto al de sus pares. La tecnología es un habilitador que puede potencializar la estrategia organizacional, pero para ello es necesario que los líderes de las IMF se mantengan alertas y enfocados en la identificación de nuevas herramientas y tecnologías que les permitan lograr mayores eficiencias y la mejora continua, en aras a diferenciarse de la competencia y lograr la fidelización de sus clientes.

Confiamos en que este estudio le sea de utilidad a los gerentes y ejecutivos en cuanto a su ubicación en el mapa situacional de la transformación digital de sus respectivos mercados y que, al mismo tiempo, sirva de ayuda para identificar los elementos y factores claves que deben monitorear durante este retador y emocionante proceso.



INTRODUCCIÓN

El acceso al crédito y otros servicios financieros en Latinoamérica presenta realidades muy dispares. La bancarización en los diferentes países presenta rezago en algunas regiones y segmentos, especialmente en zonas rurales y las poblaciones de más bajos ingresos, donde la banca tradicional no ha ofrecido sus servicios por falta de capacidad o por otras razones. En medio de esta coyuntura surgen las instituciones de microfinanzas (IMF), que han enfocado sus objetivos y operación en la búsqueda de estos segmentos en cada país logrando identificar mecanismos de operación y modelos de negocio de mayor cercanía y servicio en estos mercados.

El proceso de desarrollo de las microfinanzas en Latinoamérica ha impulsado instituciones con gran aporte y proyección social, algunas son referentes en la región al ser pioneras por procesos internos innovadores, la interacción con el cliente y el apoyo a las comunidades de los mercados que atienden. Estos resultados han sido posibles gracias a la visión de sus líderes y a equipos con amplio conocimiento del sector financiero y las características de los clientes en cada uno de sus países. La cultura organizacional alineada desde lo alto de la organización, hasta los niveles más operativos es un factor clave que ha contribuido al éxito del modelo de negocio de las IMF en la región.

Empero, el sector de microfinanzas en Latinoamérica presenta grandes retos de cara a las nuevas tendencias tecnológicas y el grado de sofisticación de los clientes, la información e inmediatez obliga cada vez más a reinventar los modelos de negocio. Uno de estos retos lo constituye el mejoramiento de la gestión de las IMF de manera que la operación logre gestión más eficiente y rentable en busca del entendimiento y atención de las necesidades de las comunidades meta, facilitando la inclusión financiera a servicios alineados a esos requerimientos.

La tecnología ha sido identificada como una de las herramientas más eficientes en la búsqueda del cumplimiento de este objetivo por parte de las IMF. Evidencia de ello es el interés en los procesos de transformación digital (TD), interés que será abordado en el presente estudio para conocer la forma en que las instituciones han desarrollado sus procesos de transformación en Latinoamérica, de manera que se pueda determinar el nivel de avance que han logrado las IMF de la región en esta materia según las dimensiones claves consideradas en su implementación.

El estudio se desarrolló mediante aplicación de encuestas y entrevistas entre septiembre de 2019 y febrero del 2020 en 71 IMF de Latinoamérica, las cuales comprendieron 11 países de la región, a saber: México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia, Paraguay y República Dominicana.

El nivel de madurez de los procesos de transformación digital en las entidades y países participantes fue valorado bajo el

modelo ROMCOT¹ (regulación, organización, mercado, cultura, operación y tecnología) que permitió comparar los resultados entre los países y mercados evaluados.

El Modelo ROMCOT[®] pondera el desarrollo en cada dimensión y facilita a los personeros de las IMF comparar los resultados entre países y mercados de Latinoamérica, y evaluar el nivel de desarrollo de su proceso de TD. El modelo brinda un mapa de situación actual, el cual sirve de punto de partida para que las IMF puedan desarrollar su propia estrategia de crecimiento e implementación de TD definiendo su motivación, recursos, tiempo, alcance y el beneficio que deseen obtener en cada fase a definir.

Los países incluidos en el estudio son aquellos que, a criterio de Calmeadow, tienen mayor participación y relevancia en la industria de microfinanzas dentro del sector financiero de su respectivo país.

Las respuestas de cada entidad fueron analizadas aplicando la metodología Modelo ROMCOT[®], cuyos resultados permiten catalogar los avances y el nivel de transformación digital de las IMF a partir de 4 categorías según la puntuación que obtengan:

Tabla 1. Tabla de Categorización de Nivel de Avance Por Dimensión Valorada

Categoría	Nivel de avance
Manual	0% >=50%
Básico	50% >= 70%
Avanzado	70% >=90%
Digital	> 90%

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

El presente estudio pretende servir de apoyo al sector de microfinanzas latinoamericano en procura de facilitar el desarrollo de sus procesos de transformación digital como impulsador de la visión de inclusión financiera y desarrollo de las comunidades menos atendidas por la banca tradicional. Los resultados y hallazgos presentados en este estudio deben ser considerados como una guía y no como una ruta crítica para la preparación o implementación de la estrategia de transformación digital, por cuanto busca presentar una visión del nivel actual de las IMF en materia de transformación digital en Latinoamérica más que emitir recomendaciones que aseguren el éxito de la implementación de un proceso de transformación digital. Esta es una labor posterior que deberá realizar la Administración de las IMF apoyándose en el mapa presentado en este estudio.

1

Modelo ROMCOT[®]: Metodología desarrollada por Corporación E-merger, S.A la cual comprende el análisis de madurez de la transformación digital de las empresas en función de 6 dimensiones claves: regulación, organización, mercado, cultura, operación y tecnología. Copyright. 2020

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Este estudio fue ejecutado en dos fases: Fase I Encuestas Digitales a 71 IMF, orientada a conocer el nivel general de desarrollo de la TD de las IMF en los distintos países y, con ello, identificar cuáles países y organizaciones se valorarían en la segunda fase del estudio.

La Fase II comprende entrevistas presenciales y virtuales con representantes de distintas IMF en los países de la región que, de acuerdo a los resultados de la primera fase, arrojaron tendencias y aspectos sobresalientes que merecían profundizarse para efectos de los objetivos de este estudio.

Como se mencionó, para analizar la información obtenida se utilizó el modelo ROMCOT®, herramienta para el abordaje de los elementos y factores (subdimensiones) intrínsecos a las seis dimensiones incluidas en un proceso de transformación digital: Regulación, Organización, Mercado, Cultura, Operaciones y Tecnología.

La evaluación de cada institución, así como los países abordados en el estudio, se realizó analizando los procesos de TD según las dimensiones mencionadas. Estas, a su vez, son clasificadas en elementos más específicos dentro de cada una de ellas, según el tema al que se refiere la dimensión.

La *dimensión Regulación* aborda todos los aspectos relacionados al marco jurídico y legal aplicable en el entorno en que se desempeña las IMF, así como leyes y regulaciones específicas que inciden o pueden llegar a incidir en los procesos de transformación digital ejecutados por ellas. Ejemplo de esto son las leyes que regulan la creación y operación de Fintechs, leyes de contratación administrativa digital, ley contra el crimen cibernético, ciberseguridad, certificados digitales y legislación sobre la aplicación de inteligencia artificial en el mercado. Además, considera incentivos o apoyo gubernamental a iniciativas relacionadas a la TD de las IMF a través del desarrollo de ecosistemas Fintech, impulso a procesos de TD e implementación y uso de nuevas tecnologías por parte de las IMF, así como la creación, financiamiento y capacitación de IMF con un alto grado de innovación digital.

La *dimensión de Organización* comprende 3 categorías evaluadas: digitalización o automatización de las distintas áreas de la IMF, involucramiento del personal en los procesos de transformación digital, y apoyo de la Administración hacia los colaboradores. La digitalización de las áreas incluye la existencia y grado de digitalización de los departamentos de Inteligencia de Negocios, Comercial, Riesgo, Iniciación de Crédito, Cobranzas, Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas y Calidad.

Por su parte, el involucramiento del personal abarca factores relacionados a colaboración en procesos de cambio, simplificación, eficiencia y depuración de procesos, valor agregado a los productos y servicios ofrecidos por la IMF, así como el

desarrollo de la oferta digital, e incluye la implementación de soluciones digitales y mejores prácticas en materia de TD.

La tercera categoría de esta dimensión, apoyo a colaboradores, comprende la evaluación de factores relacionados a la obtención de nuevas habilidades (digitales) por parte de los colaboradores, el uso y adaptación del personal a nuevas tecnologías y el desarrollo de técnicas de comunicación hacia diferentes grupos meta por parte de la IMF. En esta categoría se evalúa las habilidades del personal en materia de creación de estrategias, planeación, mercadeo digital y uso de herramientas digitales de entrenamiento.

El Mercado es la dimensión que evalúa los aspectos incluidos en el plan de TD de las IMF relacionados con el enfoque al cliente, experiencia del cliente, digitalización del servicio y elementos decisivos al momento de seleccionar los servicios por parte del cliente.

El enfoque al cliente incluye elementos como canales actuales, canales digitales, bienestar financiero y otros. La experiencia del cliente abarca los canales de cajeros automáticos, puntos de venta, recaudadores externos, canales telefónicos, sitio web, redes sociales y aplicaciones móviles.

La digitalización del servicio al cliente incorpora los procesos y actividades de apertura de productos y servicios, pagos, transferencias y administración de los productos existentes de la IMF. Como tercera subdimensión, los factores decisivos abarcan los aspectos considerados por los clientes como claves al momento de seleccionar los productos de una IMF, entre ellos están la agilidad, comodidad, flexibilidad de horario, autoservicio y la calidad.

La *dimensión de Cultura* busca comprender el grado de interiorización de los temas relacionados con innovación y TD dentro de la organización de las IMF, esta dimensión considera el Modelo de Gestión y los Objetivos Relacionados con la TD de la IMF. En el primer grupo se valora la vinculación y abordaje de la TD en la visión, misión, objetivos, plan estratégico, valores y políticas de la entidad; mientras que en los objetivos del proceso de TD se evalúa el fin que busca la IMF con sus procesos de transformación relacionados con agilidad, eficiencia, innovación, competitividad, creación de valor, reducción de costos u otros.

La *dimensión de Operaciones* comprende los aspectos de digitalización y automatización de procesos y los sistemas interconectados de las distintas áreas. Estos sistemas abarcan la contabilidad, servicio al cliente (CRM), relación de clientes (ERP), ventas, cadenas de distribución, información gerencial (MIS), marcadores predictivos (Dialer) y flujos de trabajo (workflow).

Dentro de la *dimensión de Tecnología* se evalúa el uso de recursos en los procesos de TD, y se incluyen tecnologías

innovadoras y disruptivas disponibles como el reconocimiento de clientes por medio de credenciales digitales, inteligencia artificial (IA), hiperconectividad o Internet de las cosas (IoT), por sus siglas en inglés), modelos predictivos, soluciones en la nube, sistemas de bloques (Blockchain).

Cada una de estas dimensiones, así como sus subdimensiones y elementos, fueron calificadas por cada IMF, la evaluación se ejecutó por medio de encuestas y entrevistas dirigidas al grado de avance de sus organizaciones. Estas respuestas se convirtieron a valores de avance por medio de ponderadores según las respuestas recibidas.

Todas las respuestas para cada elemento fueron ponderadas por la cantidad de registros obtenidos, y resultaron en una categorización conjunta del desarrollo de los diferentes componentes que la constituyen, a saber:

- Manual: grado de avance en conjunto en los elementos evaluados no superan el 50%.
- Básico: grado de avance en los elementos evaluados se encuentra en el rango de 51%-70%

- Avanzado: grado de avance en los elementos evaluados se encuentra en el rango de 71%-90%.
- Digital: grado de avance superior al 90% en los elementos evaluados.

El modelo ROMCOT® ofrece como resultado cuadros comparativos por dimensión, subdimensión y sus elementos componentes. Dichos cuadros permiten evaluar el avance de cada país y hacer un comparativo con la región de Latinoamérica, con lo cual es posible que las instituciones enfoquen sus esfuerzos y recursos en los aspectos que le brinden mayor rédito según los objetivos planteados para la TD.

El avance de la TD parte de la visión y los objetivos de la Alta Gerencia en una institución. Esperamos que el mapa situacional de la TD en Latinoamérica que se describirá en este estudio sirva de punto de partida para que las IMF desarrollen su propia estrategia de TD, a partir de su grado de digitalización, motivo para transformarse, y los recursos apropiados para obtener los beneficios esperados.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON UN ENFOQUE INTEGRAL

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

“(...) no es algo que se acaba... el tema es cómo saber resolver la innovación financiera, debido a que tecnología no es algo estático sino, más bien, dinámico, en constante cambio y la clave está en adaptarse a las circunstancias”.

Rosa Marubeni García, Banco Ademi

El abordaje del tema de la TD a través de un modelo integral permite examinar de forma sistemática y ordenada los elementos particulares por considerar en estos procesos, considerando las particularidades de las IMF en los distintos países de Latinoamérica a través de seis dimensiones: regulación, organización, mercado, cultura, operación y tecnología. Estas son áreas medulares dentro de una estrategia de TD para facilitar su implementación y para lograr el resultado esperado en la entidad.

El considerar la TD bajo un enfoque integral, obedece a la interrelación de las dimensiones. Cada una de ellas mantiene una estrecha interdependencia con los procesos, herramientas y el recurso humano. Circunscribir la TD únicamente a temas relacionados con tecnología, operaciones o procesos resulta inadecuado pues puede impactar la continuidad del negocio, la obtención de mejores resultados o, simplemente, puede provocar un fallo en la implementación del proceso de TD.

Un proceso de transformación implica que todos los elementos y recursos de la organización trabajen de manera coordinada bajo un mismo objetivo. Adicionalmente, la TD debe buscar la creación de valor en tanto, de ser posible, reduzca costos y aumente la rentabilidad de la IMF. Por ello, la TD incorpora las dimensiones principales que interactúan en estas instituciones y cada una de estas posee alcances considerables durante el proceso.

Regulación: el dinamismo de la Industria y la incursión de la transformación digital han provocado cambios vertiginosos en la forma de trabajar de las IMF. Esta disrupción hace que la creación de leyes, reglamentos y procedimientos acordes con la nueva realidad sea mandatorio para los países que desean ser impulsores del cambio y no limitantes del mismo. El generar una incertidumbre regulatoria ocasiona un rezago en la implementación de mecanismos novedosos en el sector, limitando mayor inclusión financiera a menor costo, además de un mejor alcance y velocidad de cara a sus clientes y, finalmente, una limitación a la rentabilidad potencial deseada por las IMF.

Para el buen dinamismo de las organizaciones en temas de TD es relevante que los gobiernos no sean simples espectadores, pero tampoco inhibidores del avance tecnológico. La generación de mecanismos jurídicos, y que estos a la vez fomenten la creación y apoyo de entidades digitales por medio de fuentes de financiamiento, acompañamiento y educación, estructura los cimientos de una nación que estimula los cambios tecnológicos como parte de su estrategia digital país.

Organización: las instituciones buscan actuar coordinadamente entre las diferentes áreas que las conforman, es ahí donde los procesos de digitalización o automatización les permiten tener una estructura organizativa acorde a las disrupciones tecnológicas que las nuevas tendencias proponen. Toda institución que desee enfrentar estas tendencias debe fomentar una integración cruzada entre las áreas buscando una sinergia colaborativa que ayude a tener equipos multifuncionales que resuelvan con agilidad y liderazgo los procesos de cambio. La dimensión *Organización* se centra en el cambio estratégico y necesariamente se enfoca en lo táctico. La sincronización es vital para que los sistemas de flujos de proceso sean dinámicos y los parámetros del diseño organizativo se amolden a los cambios estructurales y los fomenten.

De igual forma, es importante que todas las áreas departamentales de la IMF entiendan cómo es el proceso de digitalización y qué beneficios, cambios e implicaciones tiene su aplicación. Si bien para lograr los objetivos de la institución todos los departamentos deben trabajar en la misma línea, la comunicación asertiva y el conocimiento del por qué y sus objetivos comunes es igualmente relevante. Debe existir una coordinación entre los procesos y tareas de cada área, conscientes de que el trabajo de cada parte contribuye a la consecución de las metas planteadas. La TD será un cambio más difícil si desde los altos cargos de la empresa no se trabaja con liderazgo y comunicación efectiva hacia el resto del equipo de la empresa.

El fomento del desarrollo de habilidades técnicas y, en especial, habilidades digitales del personal es clave pues conlleva a que las instituciones estén preparadas para aplicar, desarrollar, implementar e interiorizar la transformación digital más rápidamente. Las IMF deben implementar las mejores prácticas de la Industria para que sus equipos de trabajo estén lo más preparados posibles en términos de resiliencia.

Mercado: La inclusión financiera, como base principal de los productos y servicios a ofrecer por las IMF, es el eje que permea un servicio pensado para el uso de los clientes hasta ahora poco pretendidos por la banca tradicional. Los niveles de complejidad e información que manejan los clientes de las IMF, sobre todo aquellos que son nativos digitales, reclaman

tener una visión de largo plazo que unifique los conceptos, metodologías y enfoque hacia un servicio más personalizado, ágil, disruptivo y efectivo.

El ofrecer servicios a través de canales digitales de comunicación (omnicanalidad), con base en tecnologías emergentes, tiene que ser una norma para las instituciones que deseen entrar en el mundo digital de manera efectiva, debido a que los clientes actuales demandan una forma diferente de gestionar sus finanzas, acorde a su entorno y realidad con mayor alcance, velocidad, comodidad y funcionalidad.

La digitalización o automatización de los productos o servicios financieros debería estar dentro de las prioridades de las IMF, ya sea que se fomente una ampliación de canales actuales o la cercanía a dispositivos móviles, brindando la ventaja de ofrecer servicios 24/7 de conveniencia e inclusivos.

Cultura: el involucramiento de los equipos de trabajo de la empresa que conocen e interiorizan el modelo de negocio a la vez que conocen la visión y alcance de la estrategia digital de la organización sin dejar de lado la ventaja competitiva de las IMF, el contacto directo y la asesoría cercana a los clientes son elementos primordiales por considerar en la formulación de la estrategia digital y el proceso de transformación digital. El modelo de gestión de las IMF debe considerar la transformación digital a todo nivel, desde la visión, misión, valores y principios, hasta los planes estratégicos y políticas organizacionales. Cada persona involucrada en el flujo de valor de la institución debe tener identificado su rol dentro de esta estrategia digital, el cual ha de ser tomado con la actitud adecuada: compromiso, conocimiento y capacidad.

El incluir la TD en el modelo de gestión implica, también, que la organización, como un todo, tenga una visión clara de los objetivos dentro de ese proceso de transformación digital. El conocimiento claro de los colaboradores de las empresas sobre las respuestas a las preguntas por qué y para qué realizar una transformación digital, es preponderante para enfrentar los distintos retos y obstáculos durante el proceso de TD. Haciendo uso de competencias claves como la resiliencia, innovación y creatividad se convertirán en agentes de cambio, expertos en el uso de la tecnología como precursores de la transformación continua.

Operaciones: la creación de valor del negocio financiero tiene su eje medular en la integración entre los procesos, sistemas y personas involucradas. La automatización y digitalización de estos deben ser llevados armoniosa y coordinadamente para evitar que la organización entre en duplicidad de tareas que conlleven a ineficiencia operativa y, en el peor de los casos, un deterioro del servicio prestado. De allí la importancia de realizar los procesos de automatización y digitalización con una visión clara de la operación de la empresa, comprendiendo los pormenores de la razón de cada proceso y su relevancia una vez que se nace en el mundo digital. El mayor aporte de esta área lo conforma la eficiencia operativa, pero también tiene objetivos de flexibilidad, velocidad y seguridad del negocio.

Las nuevas estrategias de trabajo basadas en la automatización de procesos ofrecen grandes beneficios para las IMF, pues permite responder ágilmente a las necesidades del negocio, por ejemplo, reduciendo de semanas a minutos las implementaciones de sus desarrollos tecnológicos sin comprometer la calidad y disponibilidad del servicio a los clientes, a la vez que reduce los costos operativos involucrados. Cabe destacar que los procesos de automatización buscan eliminar todas aquellas tareas que no aportan valor agregado a la organización.

Esto se logra, por ejemplo, a través de migraciones ágiles en la nube, sin importar la ubicación geográfica, siguiendo políticas uniformes y altos estándares de seguridad. Además, este tipo de soluciones permite incrementar la capacidad de integración de diferentes soluciones para generar resultados internos y lograr procesos operativos más eficientes incrementan la competitividad y optimizan el servicio al cliente.

Tecnología: la visión del uso del desarrollo futuro de productos y servicios digitales como una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Innovación) donde la inversión en esta área no debe ser vista como un costo sino como un impulsador integral de la transformación digital del negocio.

La investigación y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas disruptivas deben reflejarse en soluciones, tanto a nivel interno como externo, que permitan aumentar la capacidad de la IMF para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes internos y externos. La información debe estar disponible en tiempo real y para el uso de toda la empresa, eliminando el uso de documentos físicos y maximizando la integración de las fuentes de datos disponibles en toda la organización. Los mecanismos de seguridad de la información deben ser robustos y la productividad de los canales digitales debe ir en aumento constante.

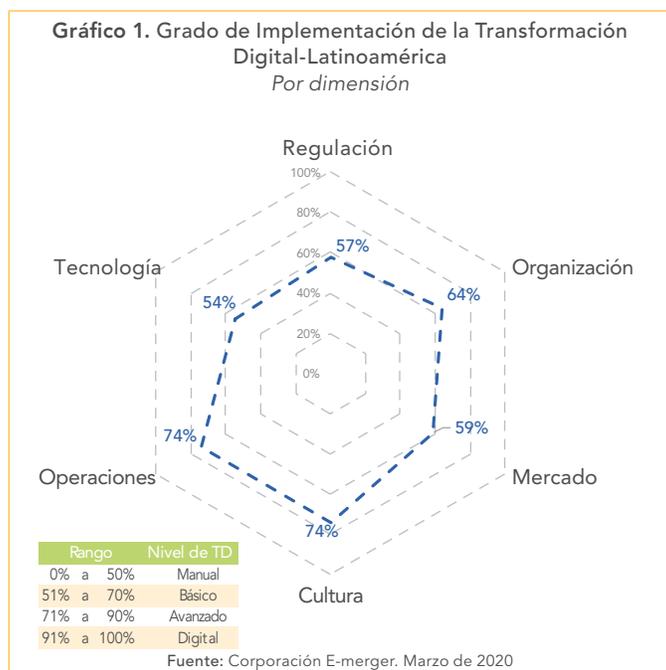
La incorporación de herramientas que impulsan el manejo de la información de manera holística, como la IA, Blockchain y el manejo de datos en la nube hacen que la transformación digital avanzada se conciba como una realizada dentro del negocio de las IMF



ANÁLISIS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LATINOAMÉRICA

Región	Latinoamérica	Promedio	64%	Nivel de TD	Básico
--------	---------------	----------	-----	-------------	--------

La evaluación del nivel de avance de la TD en Latinoamérica muestra las dimensiones cultura, operaciones y organización con mayor desarrollo, aspecto que responde a esfuerzos internos de las IMF. Por otra parte, existen otras dimensiones como la regulación y la tecnología que, a pesar de poder ejercerse algún nivel de influencia desde las IMF, presentan factores externos que dificultan su manejo. Finalmente, está la dimensión de mercado, que representa los requerimientos y características cambiantes del cliente y que puede ser sustancialmente beneficiado a través de la digitalización, pero como elemento ha sido considerado dentro de las etapas posteriores en la adopción de la TD por parte de diversas organizaciones.



La disparidad de la realidad económica, política y social de los 11 países latinoamericanos evaluados denota situaciones en las que ciertas IMF muestran un rezago por condiciones económicas y de desarrollo social. Otros casos muestran aspectos de regulación cambiantes y no favorables en procura de una TD eficiente, como las limitaciones para el manejo del

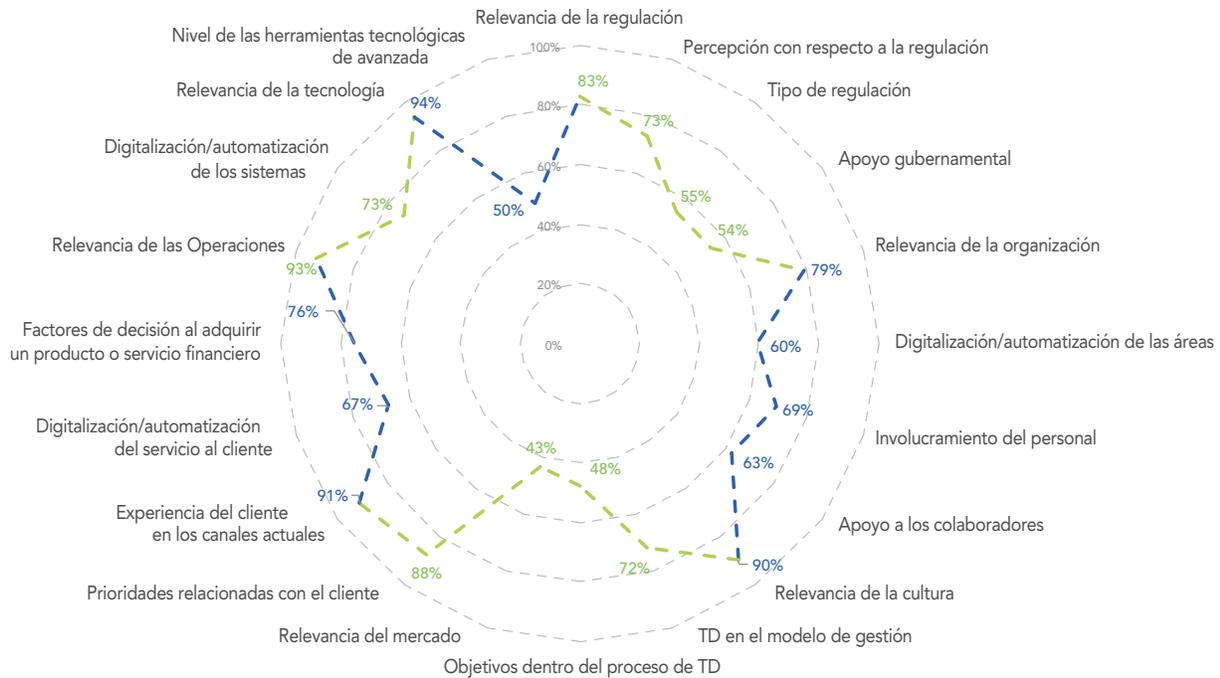
sistema central de la institución (core bancario) completamente en la nube. Junto a lo indicado, el desarrollo de la infraestructura, tanto física como tecnológica, en los países y la falta de acceso a las zonas más alejadas de los países presentan un reto más porque algunos de los países observados citan situaciones ambivalentes como que se brindan coberturas en telecomunicaciones adecuadas para el desarrollo de la TD, aunque también muchos de los usuarios de teléfonos inteligentes no utilizan datos.

Otro aspecto particular que fue observado corresponde al apoyo que reciben algunas IMF de organizaciones multilaterales y financiadores internacionales como, por ejemplo, Acción Global Avizor Solutions, Digilab de la Corporación Financiera Internacional (CFI), del Grupo Banco Mundial, entre otros, con lo cual se benefician, en términos de estrategia, recursos y tecnología, que les permite contar con sinergias y economías de escala para tener mayor posibilidad de éxito en su TD.

En la evaluación de las IMF se aprecia gran claridad en la estructuración de los procesos por parte de algunas instituciones con planes en proceso de desarrollo que incluyen evaluaciones de su recurso humano y tecnológico. Algunos, además, mencionan que la estrategia parte de una identificación interna de su potencial, mejoramiento de lo existente y generación de productividades para, finalmente, enfocarse en el lanzamiento de productos y servicios con oportunidad en el mercado. Además, algunos personeros indican que dentro de sus objetivos no se encuentra conseguir organizaciones completamente digitales dado que reconocen que el aporte y la diferenciación de las microfinanzas se han dado por el trato personal a los clientes.

Junto a lo expuesto, la realidad latinoamericana en la industria de las microfinanzas reconoce la aparición de nuevos competidores en el mercado, algunos de los cuales ingresan a él sin un amparo por parte de la ley, como lo fue la participación de las telefónicas en El Salvador y otros, innovando en cuanto a soluciones y servicios como las Fintech en muchos de los países analizados.

Gráfico 2. Grado de Implementación de la Transformación Digital
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Ilustración 2. Grado de Implementación de la Transformación Digital
Ranking por país



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

TD en Latinoamérica: segmentación de clientes como base de la estrategia

Existen IMF que sobresalen a nivel de la región de Latinoamérica por la claridad de definición de la estrategia de TD, donde el liderazgo gerencial de los funcionarios muestra un nivel de madurez resaltable en su plan de ejecución a la luz de las seis dimensiones del modelo ROMCOT®. Tal es el caso de una IMF en Colombia, donde el equipo gerencial de la institución, liderado por su gerente general ha establecido lineamientos y objetivos claros con metas cuantificables y específicas que sirven de marco de referencia para los miembros de la organización, cuya parte fundamental de su estrategia fue la segmentación de los clientes por distintos criterios. Esto ha permitido identificar acciones concretas y específicas para cada segmento, de los cuales se obtuvieron resultados más eficaces según las características de cada grupo meta. Además, desarrollan ecosistemas eficientes aplicando los siguientes elementos:

- Tratamiento de la *dimensión Cultura* como eje básico y transversal al resto de las dimensiones, un elemento clave en el éxito en su proceso de TD a través del nombramiento de personas a cargo de su implementación.
- En la *dimensión de Organización*, se fomentan sólidos canales de comunicación para las innovaciones, promoviendo capacitaciones y cursos con las temáticas respectivas utilizando herramientas internas de seguimiento.
- En relación con el *Mercado*, se desarrolla una segmentación con base en las necesidades del cliente y se realizan rutas de desarrollo de clientes para fidelizarlos y tener ciclos de vida más prolongados
- A nivel de la *Operación*, elaboran certificaciones de calidad a los procesos, acompañadas de estrategias de automatización y digitalización en aras de la obtención de eficiencias producto de la estandarización de procesos.
- En la *dimensión Tecnología*, se están lanzando procesos robotizados con inteligencia artificial, creando procesos digitalizados masivos.

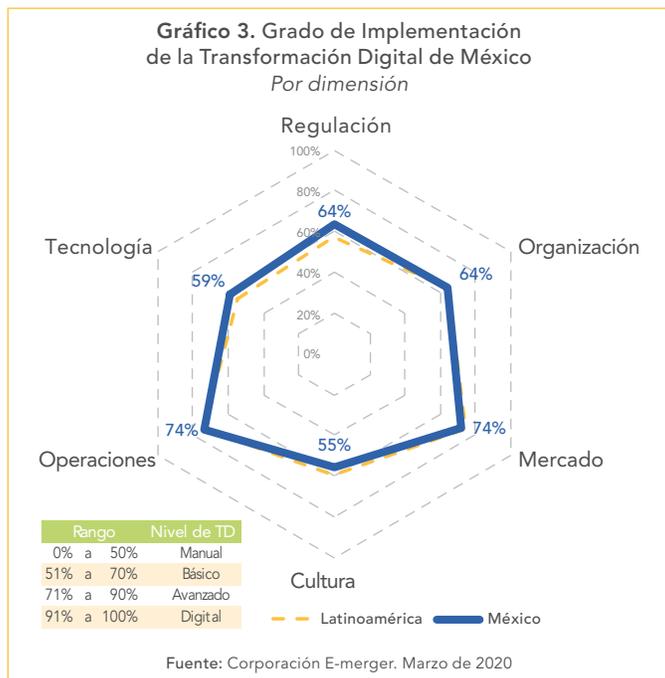


País	México	Promedio	66%	Nivel de TD	Básico
------	--------	----------	-----	-------------	--------

La revisión para cada una de las dimensiones en México presenta un desarrollo semejante al promedio de Latinoamérica. Se observa mayor desarrollo en las dimensiones Operaciones, Cultura y Organización, las cuales obedecen a iniciativas y liderazgo internos de las IMF, con lo cual se evidencia un enfoque inicial hacia el fortalecimiento de los esfuerzos e iniciativas en el interior de estas instituciones.

desarrollo el apoyo a la educación financiera, a la incorporación de la transformación digital y a las Fintech.

El avance y grado de madurez en la regulación se refleja en que fue México el primer país (octubre de 2019) en promulgar una ley específica para la normalización e impulso de las empresas Fintech, cuyos objetivos son incrementar la inclusión financiera, promover la competencia y dotar de certidumbre jurídica a los participantes del sector y contribuir a la mejora del sistema financiero nacional.



La dimensión de Mercado presenta menor nivel de desarrollo (nivel Básico) donde aspectos como la automatización del servicio al cliente y la experiencia de este en los canales actuales son los puntos más débiles en la evaluación de esta dimensión, denotando un rezago en el desarrollo de cara al cliente.

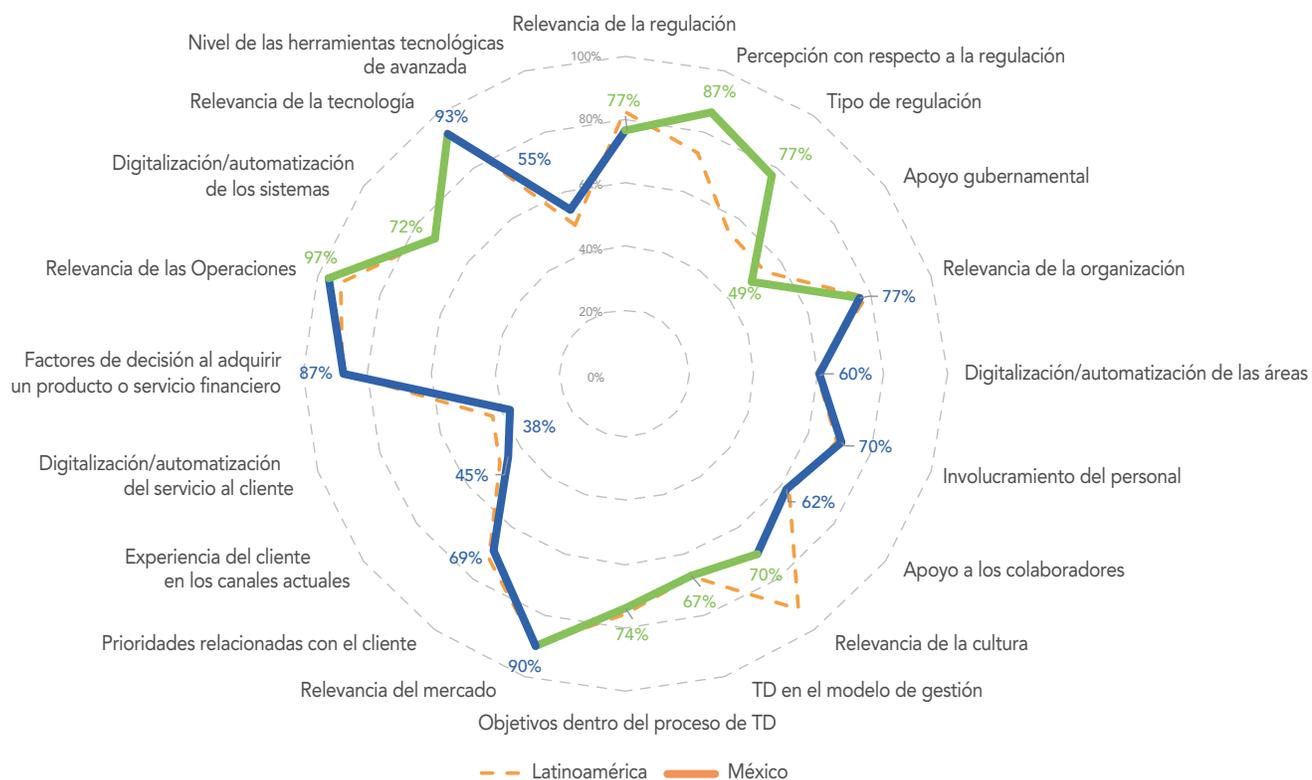
Otra de las dimensiones que muestra menor valoración por parte de los encuestados es la Tecnología, en la que los evaluadores brindaron la mejor calificación a aspectos de ciberseguridad (considerando un nivel "Avanzado"), mientras que elementos como credenciales digitales, soluciones en la nube, hiperconectividad, análisis predictivos, se evaluaron con un nivel de avance "Bajo" a la vez que aspectos como inteligencia artificial y *Blockchain* muestran los menores avances. Esto es consistente con todos los mercados examinados.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la dimensión de Regulación presenta un grado de avance "Básico", pero al observar la evaluación otorgada a los componentes se puede validar que el componente denominado "tipo de regulación" es considerado Avanzado casi al punto de Digital; pero, al observar los elementos, la calificación para las diferentes leyes es muy alta con excepción a normativa para la inteligencia artificial, lo cual fue catalogado como con un desarrollo "Manual", esto denota la existencia de un marco normativo con un leve rezago en aspectos novedosos. La siguiente subdimensión es el "apoyo gubernamental", cuyos elementos se catalogan entre "Básico" o "Manual", y presenta mayor

De la evaluación efectuada con algunos personeros de distintas IMF, México está posicionado en la industria de las microfinanzas como uno de los mercados más desarrollados, de la mano con Colombia, Brasil y Perú. No obstante, la metodología de la evaluación efectuada solicitó a los personeros de las IMF efectuar el avance de sus instituciones a la luz de una realidad local (país). Por lo tanto, las respuestas pueden presentar un grado de sesgo al estar dadas las respuestas en función de la realidad del país y no de un criterio comparativo con otros países.

A pesar de lo anterior, algunos de los funcionarios de las IMF de otros países reconocen el grado de desarrollo de la industria de las microfinanzas en México, con lo cual han visto la posibilidad de importar soluciones tecnológicas como modelos de servicio hacia sus países.

Gráfico 4. Grado de Implementación de la Transformación Digital de México
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger, Marzo de 2020



TD EN LATINOAMÉRICA: México y su marco jurídico

El contar con un marco jurídico claro para el impulso de la innovación facilita que las IMF mexicanas aprovechen el ambiente pudiendo aliarse con empresas Fintech, de manera que complementan el negocio de intermediación financiera con nuevos modelos de negocio que brinden acceso a servicios de manera rápida y segura respaldados en la tecnología.

Fintech es una empresa que presta servicios financieros utilizando la tecnología como base para mejorar la agilidad, servicio, eficiencia o costo, en comparación con las empresas tradicionales de financiamiento.

México ha sido el primer país en promulgar una ley específica para la regulación e impulso de las empresas Fintech, la "Ley Fintech" (Ley para Regular a las Instituciones de Tecnología Financiera) entró en vigencia en octubre de 2019 y fue creada con la finalidad de incrementar el nivel de inclusión financiera en todo el país y promover la competencia y dotar de certidumbre jurídica a los participantes del sector, contribuyendo a la mejora del sistema financiero nacional. Esta ley Fintech regula 5 temas principales: a) Financiamiento colectivo o crowdfunding, b) Carteras digitales o Fondos de pago electrónico, c) Modelos novedosos, d) Banca abierta (*Open Banking*), y criptoactivos o criptomonedas.



País	Guatemala	Promedio	66%	Nivel de TD	Básico
------	-----------	----------	-----	-------------	--------

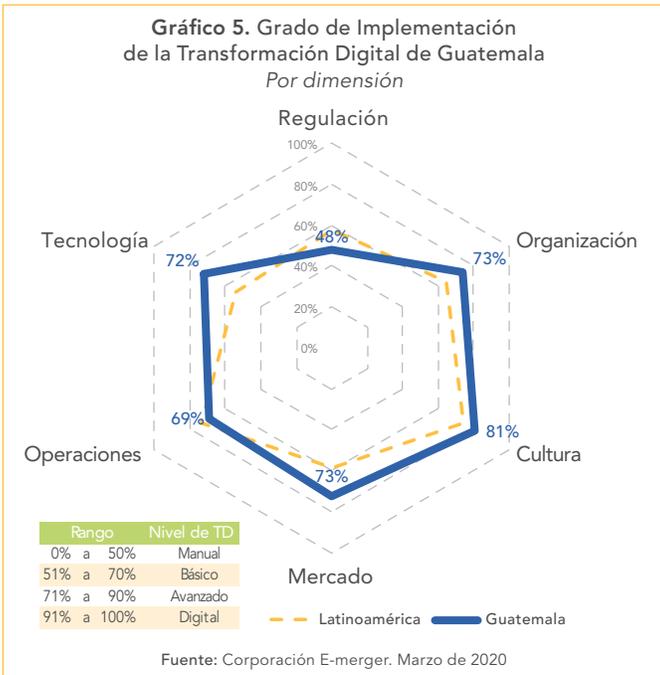
En el análisis comparativo de las dimensiones evaluadas para Guatemala, contra los resultados de Latinoamérica se presentan factores llamativos como un desarrollo superior en algunas dimensiones en comparación con el promedio de Latinoamérica, así como algunos participantes que han perfilado sus instituciones con avances interesantes en sus procesos y servicios de cara al cliente. Específicamente se pueden mencionar dos factores disonantes: por un lado, el menor avance lo muestra la Regulación, dimensión que corresponde a un factor externo a la organización que claramente puede limitar las oportunidades de lanzamiento de nuevos productos, servicios y optimización de procesos; por otro lado, aspectos internos como las dimensiones de mercado y de tecnología, que presentan un mayor desarrollo que el promedio de Latinoamérica. Adicionalmente, la dimensión con avance es la cultura.

En lo que respecta a la Regulación, la evaluación de los encuestados indica un nivel de avance "Manual" para las dos subdimensiones (el tipo de regulación y el apoyo gubernamental), y dentro de estas el elemento peor calificado es la regulación para inteligencia artificial².

Dada la novedad de la inteligencia artificial como herramienta tecnológica en la TD de las IMF, esta situación se replica en la mayoría de los países evaluados, donde generación de un marco normativo no lleva el mismo ritmo de desarrollo que las iniciativas privadas. Los elementos que presenta una mejor evaluación, dentro de la subdimensión tipo de regulación son la protección de datos personales, el crimen cibernético y Fintech, a pesar de que fueron catalogados con niveles "Básicos"

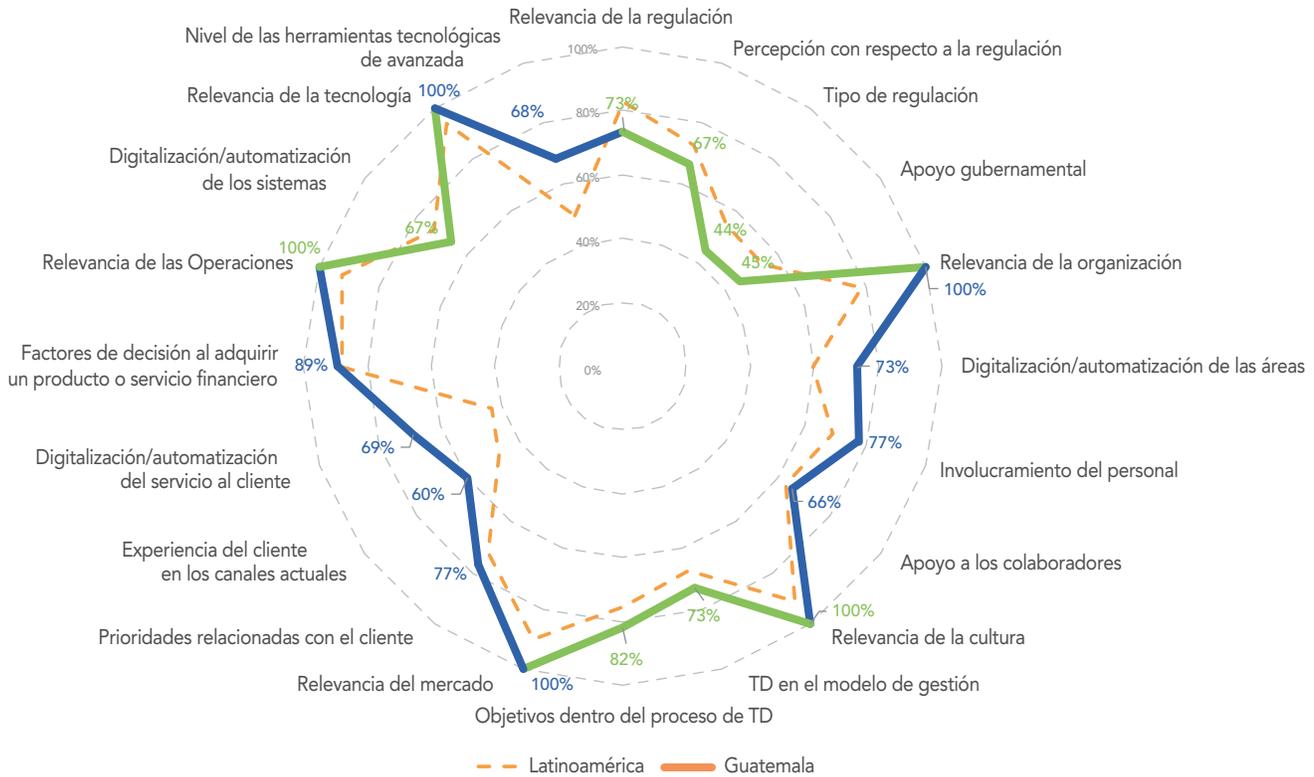
En la dimensión de Mercado, destacan los esfuerzos hacia la digitalización y automatización del servicio al cliente, lo cual presenta un avance sustancial en comparación con la realidad de Latinoamérica, con elementos clasificados como "Digitales" como lo son la solicitud y análisis de créditos, así como otros elementos clasificados como "Avanzados" como lo es la formalización y desembolso de préstamos, pago de servicios y bloqueo de productos y servicios. Esto denota la conciencia existente en las IMF de Guatemala en cuanto al uso de la TD de cara al cliente.

En la valoración de la dimensión de Tecnología y el uso de las herramientas de avanzada, se presentan resultados heterogéneos, con avances en soluciones en la nube y ciberseguridad, pero con oportunidades para el desarrollo de aspectos como hiperconectividad y *blockchain*, ambas pueden aportar gran valor en aspectos de seguridad y mejora en la relación con el cliente; no obstante. llama la atención el básico avance en análisis predictivos, lo cual es una herramienta poderosa para la toma de decisiones en las IMF.



² Es la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos

Gráfico 6. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Guatemala
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Para la dimensión de Cultura, las subdimensiones presentan una evolución en sus elementos catalogados como Avanzados y Digitales, con excepción de la misión y los valores, donde se observa la menor calificación respecto a la incorporación de la TD, situación que denota compromiso por parte de la Alta Dirección de las IMF guatemaltecas en procura de enrutarse hacia una digitalización, aunque no se ve como un fin en sí mismo.

Cabe recalcar que se observó que algunas IMF en Guatemala tiene procesos estructurados de cara a su TD, los cuales brindan información para el desarrollo de nuevas herramientas y mecanismos de cercanía con el cliente, apoyándose en herramientas con la automatización de procesos, *Big Data* y la inteligencia artificial para lograr el desarrollo de nuevas soluciones a sus clientes actuales, junto con la atención de nuevos segmentos. El desarrollo de soluciones como billeteras electrónicas, colocación digital de créditos y mecanismos de conectividad para los clientes, son medios que están en proceso de desarrollo en el mercado de las IMF guatemaltecas.

BLOCKCHAIN: oportunidad o amenaza para las IMF

Esta tecnología nació para proteger las transacciones con criptomonedas. Su implementación permite la eliminación de intermediarios en una transacción entre el oferente del bien o servicio y quien lo obtiene, fomentando la confianza entre los involucrados a la vez que protege los datos de la transacción al ser una tecnología confiable y poco vulnerable que reduce los costos de transacción. Las cadenas de bloque o *blockchain* aplican complejos algoritmos de encriptación y autenticación, por lo que su aplicación y uso se extiende cada vez más en diversos campos y actividades que buscan agilidad y seguridad en el manejo de la información. *Blockchain* crea una cadena de bloques no sujetos a ser modificados, que almacena la información en distintos servidores de manera encriptada alrededor del mundo de manera que quien desee modificar una cadena debe modificar todas las copias existentes en diferentes nodos distribuidos en otros lugares. Esta tecnología ofrece descentralización de la información, seguridad, transparencia e inmutabilidad de la información.

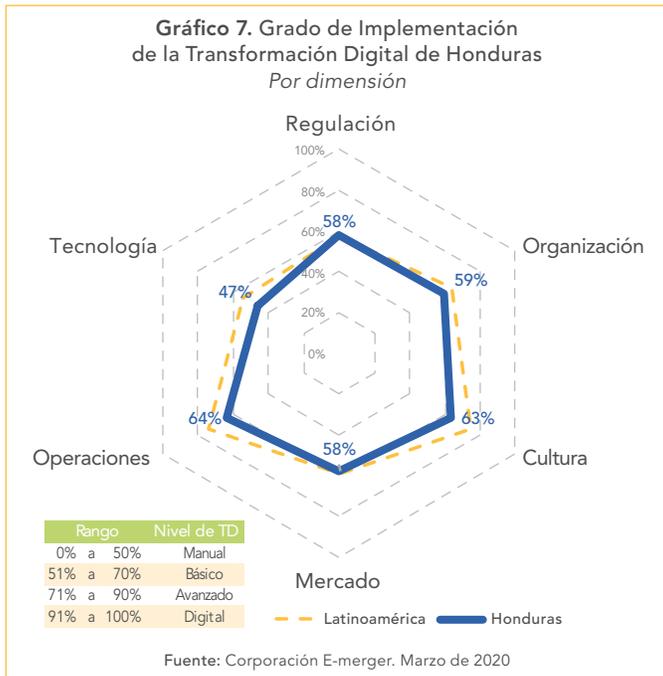


País	Honduras	Promedio	58%	Nivel de TD	Básico
------	----------	----------	-----	-------------	--------

En la evaluación efectuada, Honduras denota ser el país de Latinoamérica con menor desarrollo en la TD de sus IMF. Cabe destacar que aspectos como Regulación y Mercado, fueron evaluados muy en línea con lo mostrado para Latinoamérica, y las otras cuatro dimensiones son las que presentan menor desarrollo, especialmente la Tecnología.

elementos en esta dimensión, especialmente en lo referente al apoyo gubernamental, se perciben como avances a un nivel “Manual o Básico”.

La Tecnología se presenta como la dimensión con la peor calificación de los encuestados, con excepción de la automatización de procesos y la ciberseguridad, los restantes elementos que incluyen como por ejemplo *blockchain*, análisis predictivos e hiperconectividad, muestran un nivel de avance “Manual”, muy en línea con la calificación global otorgada al país.

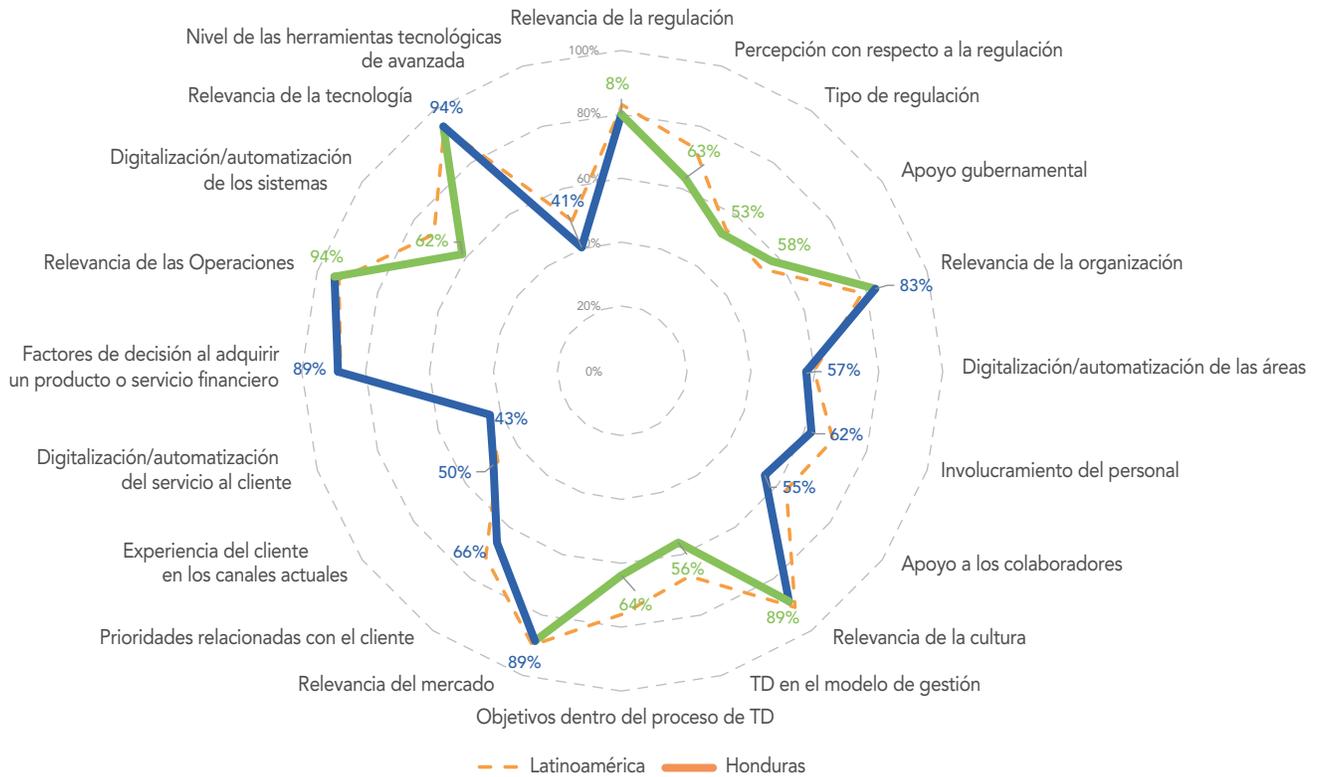


Asimismo, la dimensión de Mercado que muestra una relevancia de casi un 90% por los encuestados, lo cual indica una alta valoración por los funcionarios de las IMF; no obstante. Esta muestra en la realidad que la dimensión de Mercado presenta un nivel de desarrollo “manual” en aspectos como la digitalización o automatización del servicio al cliente, donde elementos como la apertura de cuentas y tarjetas de crédito tienen un muy bajo avance como cierre de productos y pagos y administración de divisas también se encuentra en una etapa muy manual. Además, en relación con la experiencia del cliente en los canales actuales, el único punto con un grado de avance superior al 70% son las sucursales, un canal que claramente puede ser cubierto o hasta desplazado cuando se cuenta con un proceso maduro de TD.

El desarrollo de la IMF representa un reto y una oportunidad, siendo un país en el cual cerca del 40% de la población no se encuentra bancarizada. Esta situación representa una consideración para las IMF que se organicen a nivel de industria para impulsar el desarrollo de pilares en común como lo es la mejora en la regulación, en la cual solamente se perciben avances sustanciales en la protección de la información personal y firma digital y certificados digitales, los restantes

Otros elementos cualitativos del análisis de la realidad de las IMF en Honduras indican esfuerzos de algunos participantes con relación a la mejora en los procesos, evaluación e implementación de algunos productos digitales, así como billeteras electrónicas. Todo lo anterior limitado por una realidad de país, en términos de regulación, penetración en las telecomunicaciones y acceso a teléfonos inteligentes por parte del mercado meta, con lo que las IMF en Honduras han optado por desarrollos que no dependan del acceso al Internet, lo que claramente es un elemento que restringe el desarrollo de un mejor servicio al cliente.

Gráfico 8. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Honduras
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger, Marzo de 2020



METODOLOGÍAS ÁGILES: herramientas que facilitan la ruta a una TD eficaz

Consisten en metodologías de desarrollo de proyectos (generalmente tecnológicos) donde las áreas involucradas se coordinan bajo un mismo enfoque de alcance y se comprometen a la ejecución y obtención de entregables de corto plazo, generalmente periodos de 2 o 3 semanas. Estos entregables forman parte de un proyecto mayor por lo que, conforme se logran estos, el objetivo del proyecto se va consiguiendo de manera coordinada y sistemática. Las metodologías ágiles permiten ir identificando de manera rápida los distintos inconvenientes u obstáculos que se pueden presentar a lo largo del desarrollo de un proyecto. Al definirse líneas de acción de rápido efecto, se evita poner en riesgo el logro de la fecha final del proyecto maestro. Las metodologías ágiles están colaborando para incorporar productos y servicios con mayor velocidad en los sectores financieros, respaldando la innovación, rápida adaptabilidad y la flexibilidad que necesitan las instituciones modernas. Estas tecnologías respaldan la implementación de procesos y modelos de negocio con mayor calidad, minimizando los errores en los entregables, y mejoran la funcionalidad y la experiencia del cliente.

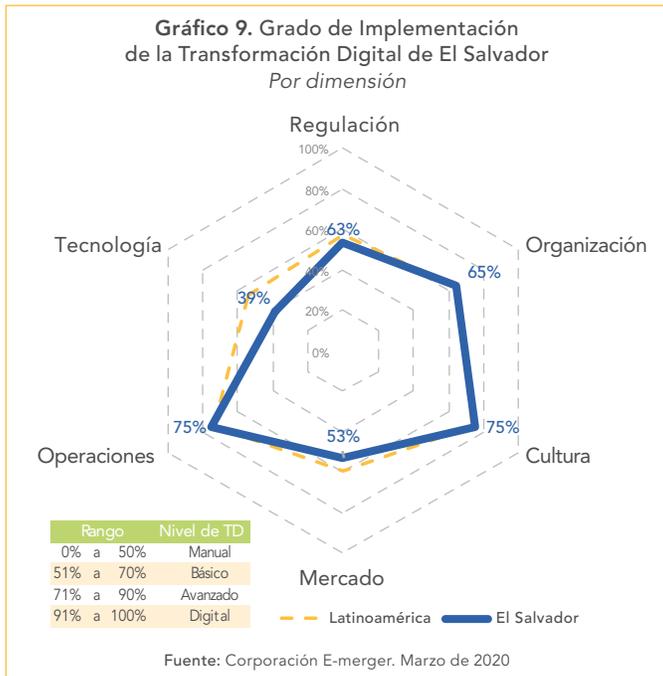
Las necesidades del cliente debe ser el punto central en el proceso de desarrollo de los nuevos productos, y es aquí donde las tecnologías ágiles entregan beneficios sustanciales para asegurar que el producto final se ajuste a sus necesidades, con resultados tecnológicamente superiores a los de los demás competidores.



País	El Salvador	Promedio	60%	Nivel de TD	Básico
------	-------------	----------	-----	-------------	--------

Las IMF de El Salvador presentan un avance en su TD ligeramente menor que el promedio de Latinoamérica. Las dimensiones que llaman la atención por su menor desarrollo son Tecnología, Regulación y Mercado, mientras que las restantes dimensiones están muy alineadas al promedio latinoamericano.

A nivel del tipo de regulación llama la atención que únicamente la firma digital y los certificados digitales son el único elemento cuyo desarrollo fue catalogado como "Avanzado", mientras que aspectos como regulación para la Inteligencia artificial y contratación digital muestran los menores avances, catalogados en la categoría "Manual". Esto se complementa con la percepción de poco apoyo gubernamental para el desarrollo de la digitalización de la Industria, así como la desconfianza de algunos participantes en el manejo de la información del cliente, la participación de compañías telefónicas en actividades para las cuales no se encontraban inicialmente facultadas, y la resistencia de algunos intermediarios financieros a ser supervisados.

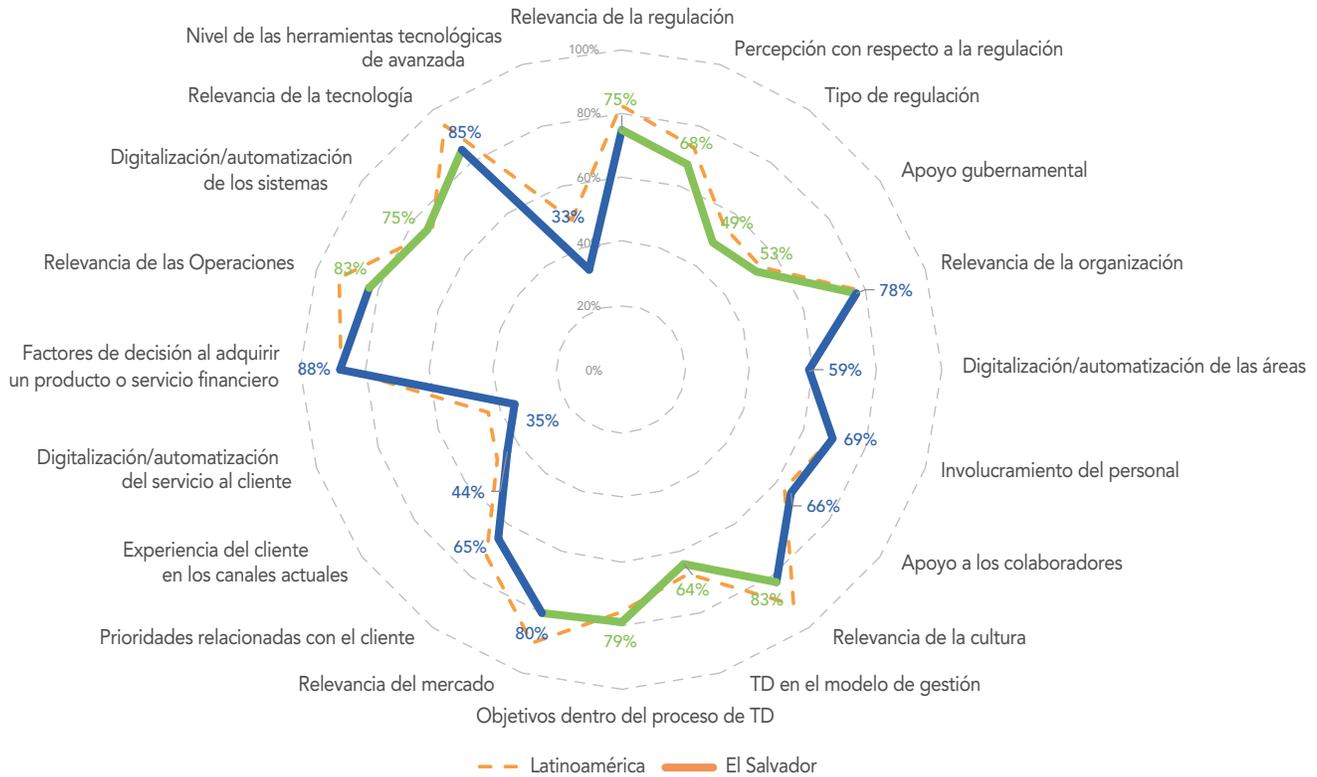


El resultado de la tecnología indica un avance clasificado como "Manual" en casi todos los elementos relativos al uso de herramientas de avanzada, con la única excepción de un nivel de avance "Básico" en la automatización de los procesos, situación que es congruente con lo observado en cuanto a que dentro de los principales motivadores de las IMF está el lograr eficiencia operativa y, por lo tanto, una reducción de costos. No obstante, el desarrollo de otras herramientas tecnológicas puede brindar beneficios y potenciar mejoras en los procesos y servicios.

La dimensión Mercado fue evaluada a un nivel "Básico" en términos de TD, predominantemente por los rezagos en la gestión de productos (solicitud y apertura de cuentas y tarjetas de crédito), así como giros bancarios. Al respecto, algunos entrevistados hacen referencia a un clima de desconfianza por los participantes, debido a manejos inadecuados de información de los clientes y la desconfianza hacia proveer información a burós de crédito.

En la evaluación de otros factores para entender la dinámica de la Industria, se rescata el desarrollo incipiente de los procesos digitales en las IMF. Estos llevan consigo la búsqueda de cercanía con el cliente, en un país donde la seguridad juega un papel preponderante, a través de la creación de iniciativas como la creación de billeteras electrónicas, uso de la biometría y modelos de negocio inspirados en países con mayor desarrollo de la industria como Guatemala y República Dominicana. Además, se mencionan la inequidad en la aplicación de la normativa para los participantes, donde cooperativas de ahorro y algunas ONG cuentan con exenciones de impuestos y muy baja supervisión, condiciones que no se aplican a otras instituciones que participan en este mercado. Otro ejemplo de esta inequidad lo constituye el caso de las empresas de telecomunicaciones, donde se promulgan normativas que favorecen la incursión de este tipo de empresas en el mercado de microfinanzas.

Gráfico 10. Grado de Implementación de la Transformación Digital de El Salvador
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020



EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CUSTOMER JOURNEY): la importancia de la experiencia del cliente

Contar con un excelente producto, ser el oferente con el precio más competitivo o simplemente ofrecer un servicio excepcional no es suficiente para asegurar la permanencia en el mercado. Ofrecer una experiencia integral a los clientes al momento de adquirir los bienes o servicios que desean es lo que realmente logrará su fidelidad hacia una empresa o marca. Esta experiencia es lo que se conoce como "Experiencia del cliente" (CUSTOMER JOURNEY). Visualizar la experiencia integral que enfrenta un cliente al momento de recibir un servicio, o adquirir un bien de una institución, permite conocer no solo las fortalezas que hacen que el cliente escoja "nuestros productos" antes que el de "nuestra" competencia, sino que permite identificar las áreas de mejora en función de las malas experiencias que viven al momento de ser atendidos a lo largo de su ciclo de vida como clientes. Identificar tanto las buenas como las malas vivencias a lo largo de la Experiencia del Cliente le facilita a la organización elaborar mapas experienciales que orienten planes de acción cuyo centro es, en todo momento, el cliente. Cada mapa estaría compuesto por las fases de experiencia en los que los clientes interactúan con la organización, desde la existencia de la necesidad, pasando por la fase de toma de decisión, hasta la fase de servicio postventa.

Un mapa de ruta basado en la Experiencia del Cliente busca exceder las expectativas que este pueda tener al momento de adquirir los productos o servicios de una entidad. Conocer su comportamiento y definir las acciones por realizar con base en sus emociones, son factores claves en el éxito de la definición de los mapas de la Experiencia del Cliente.



País	Nicaragua	Promedio	59%	Nivel de TD	Básico
------	-----------	----------	-----	-------------	--------

Nicaragua es uno de los países con el menor avance en TD, marcado por una crisis que se deriva de su situación sociopolítica y que limita su desarrollo y seguridad además de la carencia de un marco normativo. Esta situación ha sido reconocida por algunos de entrevistados, ellos mencionaron que en los últimos años experimentaron un estancamiento o una reducción de sus ingresos, con lo cual se han mermado los recursos para aspectos de inversión como lo es la TD; incluso, en algunos casos, habían iniciado el proceso de definición de su TD, pero el avance es muy lento a falta de recursos.

El mayor rezago se observa en las dimensiones de Tecnología, Mercado y Cultura. En el caso de la tecnología los únicos atributos que presentan un nivel de desarrollo básico corresponden a la ciberseguridad y a la automatización de procesos, mientras que los restantes como *Blockchain*, inteligencia artificial, hiperconectividad, soluciones en la Nube, entre otros, muestran un desarrollo "Manual" es decir, exiguo, inferior al 50%.

Para el caso de Mercado, las subdimensiones con menor desarrollo comparativo con Latinoamérica corresponden a la digitalización del servicio al cliente, en el cual la gestión de solicitud y apertura de productos, así como los giros nacionales e internacionales presentan una de las valoraciones más bajas en comparación con el resto de la región latinoamericana. Asimismo, otra subdimensión con baja calificación corresponde a los factores para adquirir un producto o servicio, y en los otros países las valoraciones de los elementos han sido colocadas como "Avanzadas" o "Digital"

Cultura: el desarrollo de la cultura en términos comparativos con los resultados de Latinoamérica muestra una valoración inferior; en este, la cultura es un elemento interno necesario para un exitoso proceso de inmersión de los colaboradores de las IMF en la TD. En el caso del modelo de gestión, con excepción de la valoración de "Digital" para el plan estratégico y los objetivos, los restantes atributos muestran un mayor rezago que Latinoamérica, denotando que muchos de los esfuerzos están posicionados en la mente de los directores de las IMF en Nicaragua, pero requieren esfuerzos sustanciales para permear en los colaboradores y en el ADN de la organización.

En general el progreso de las IMF en Nicaragua muestra resultados heterogéneos, donde la situación sociopolítica del país limita el desarrollo de las IMF locales reduciendo sus ingresos y obligándolos a buscar productividades para continuar siendo rentables. Por otra parte, están las IMF que cuentan con un soporte internacional, cuentan con recursos y están enfocadas en sus procesos de TD, con un planeamiento estratégico sostenido por la experiencia y desarrollo de procesos de TD previamente efectuados en otros países y, por lo tanto, más avanzados y maduros. Igualmente disponen de alternativas tecnológicas probadas en otros países como algunas soluciones parametrizables de crédito, billeteras móviles, entre otras. Esta disparidad podría representar un riesgo para algunos participantes del mercado, donde se tiene una percepción de una buena aceptación de las soluciones digitales por parte del cliente, pero también se valora la importancia de la relación cara a cara como parte medular de la operación de las IMF.

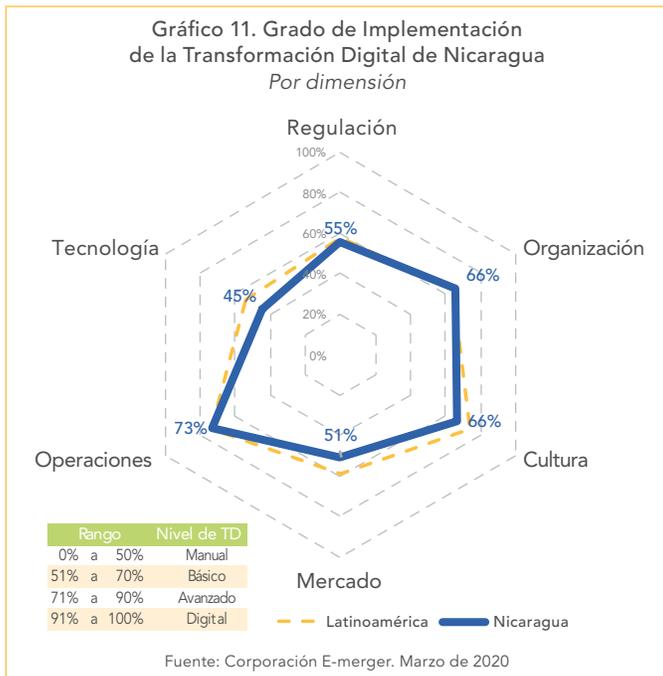
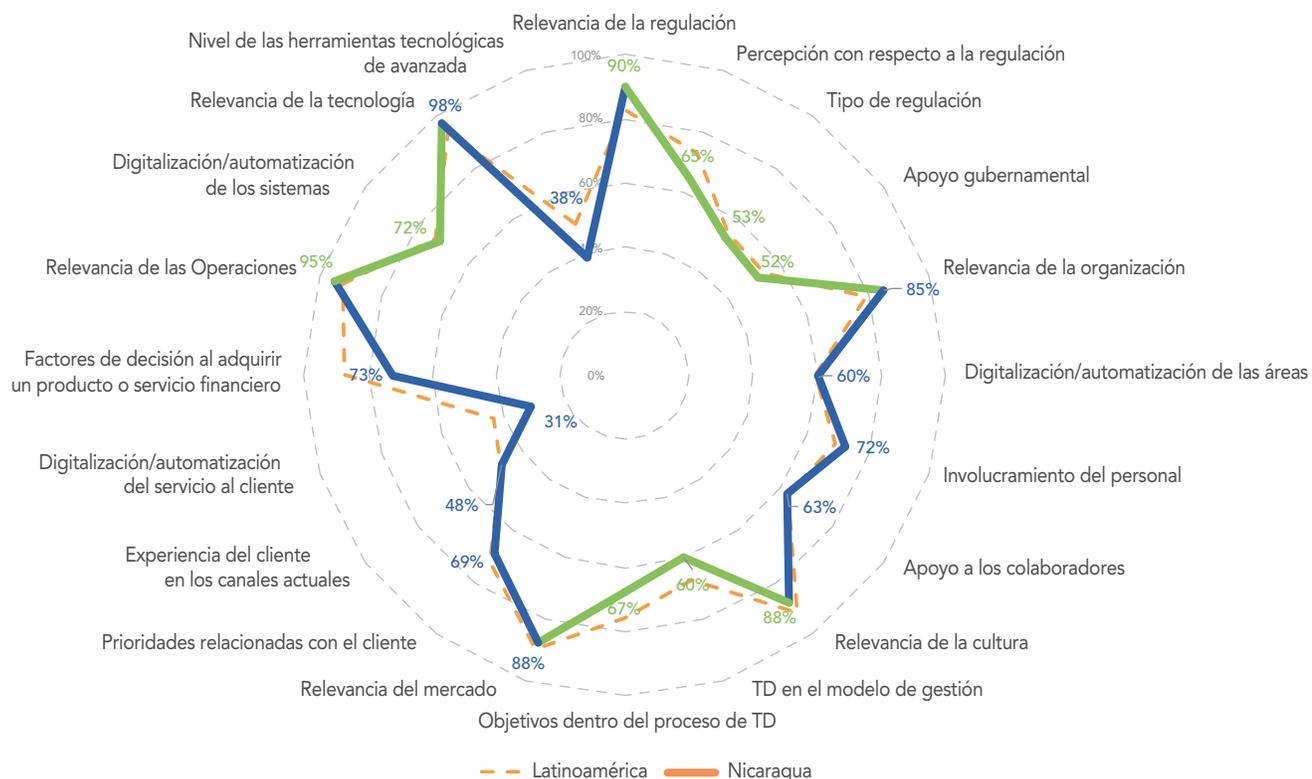


Gráfico 12. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Nicaragua
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020



LA TD EN ENTORNOS ADVERSOS: casos de IMF en Nicaragua y Bolivia

Algunos países de la región reflejan una realidad muy distinta al nivel básico reflejado para Latinoamérica, donde las IMF no cuentan con facilidades de mercado, tecnología disponible, incluso leyes que les permitan iniciar sus procesos de TD.

Tal es el caso de Nicaragua y Bolivia, donde las IMF presentan dificultades para poder ejecutar iniciativas de innovación dirigidas a sus procesos y servicios, y con ellos marcar los primeros pasos de su transformación digital.

En Nicaragua, los recursos y ofertas de servicios y tecnologías son escasas y no se conocen proyectos orientados a fomentar la innovación del Gobierno. Sin embargo, una IMF en el país miembro de una red regional impulsa su proceso de TD a través de tecnología obtenida desde su casa matriz. El proceso es liderado por la visión estratégica de su gerente general y permitió que la IMF encontrara un camino para la innovación a pesar de la adversidad del entorno.

Bolivia, por su parte, es uno de los países latinoamericanos que posee un ambiente adverso para la innovación, donde la existencia de leyes restrictivas y prescriptivas impide el desarrollo de tecnologías, incluida la limitación para operar el almacenamiento de información en la nube. Ante tal entorno y con la posibilidad de un nuevo Gobierno a la vuelta de la esquina, el sector de microfinanzas ve con optimismo los cambios en la regulación e iniciativas que fomenten la competitividad del sector y abran la posibilidad de mejorar la posición de las IMF bolivianas de cara a mejorar la inclusión financiera de poblaciones vulnerables y excluidas del sistema financiero formal.

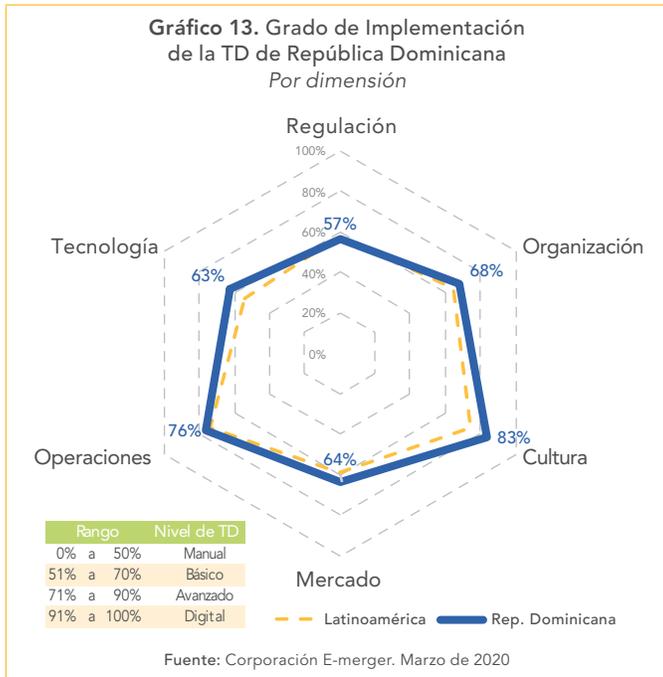


País	República Dominicana	Promedio	68%	Nivel de TD	Básico
------	----------------------	----------	-----	-------------	--------

República Dominicana es uno de los países que presenta el mayor desarrollo de la TD de Latinoamérica, de acuerdo con los encuestados. A pesar de esto, se mantiene en la parte alta del intervalo “Básico”, con una calificación de avance que ronda el 70%. Cabe mencionar que la totalidad de las dimensiones superan el promedio de Latinoamérica. Por ejemplo, aspectos como Cultura, Mercado y Tecnología muestran un mayor avance respecto al promedio latinoamericano, situación que se evalúa a continuación:

cliente se posicionan en un nivel “Digital” en la evaluación de los objetivos dentro del proceso de TD.

Mercado: dentro de esta dimensión, el mayor nivel de desarrollo está representado por la subdimensión denominada “factores de decisión para adquirir productos o servicios financieros, en contraste con la digitalización del servicio al cliente donde se aprecian las menores calificaciones especialmente en aspectos como solicitud de apertura de cuentas y tarjetas de crédito, giros bancarios y consulta de promociones. Por ello se puede validar que los procesos que dan autonomía a los clientes para gestionar y administrar sus productos se encuentran aún en una etapa incipiente.



A nivel de la Tecnología, los resultados son sustancialmente homogéneos en la evaluación de los distintos elementos ligados a las herramientas de avanzada. No obstante, los de menor nivel son los análisis predictivos y *blockchain*; los primeros son una herramienta básica en labores de inteligencia de negocio y toma de decisiones, y los segundos constituyen las herramientas más modernas para fortalecer la seguridad de los productos financieros.

Cultura: en esta dimensión destaca el grado de avance de dos subdimensiones –Modelo de Gestión y Objetivos dentro del proceso de TD–, destacándose que la totalidad de los encuestados indica que sus IMF han incluido la TD en su plan estratégico y en sus objetivos. Adicionalmente, atributos como agilidad, competitividad, rentabilidad y creación de valor al

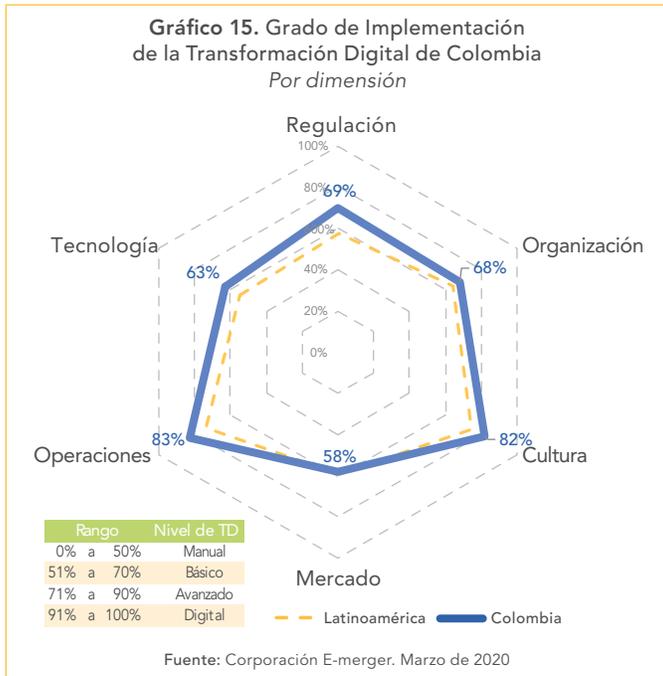
En general el progreso de las IMF en República Dominicana muestra un panorama favorable para el desarrollo de la TD, con elementos externos como la regulación y gobierno digital que favorece e impulsa los procesos. La infraestructura en las telecomunicaciones (cobertura, conectividad y competencia) es adecuada, y uso de tecnología celular ampliamente extendido por parte del público. Se indica que algunos bancos cuentan con procesos de TD significativamente avanzados que refieren un nivel de digitalización mayor al 80% en sus transacciones. Además, los participantes indican estar en proceso de desarrollo de soluciones móviles para digitalizar la totalidad del proceso de crédito incluyendo el desembolso. Por otra parte, se han apoyado en análisis que muestran confianza por parte del público en el uso de medios digitales, favorece el crecimiento de las IMF en dicha línea.



País	Colombia	Promedio	71%	Nivel de TD	Básico
------	----------	----------	-----	-------------	--------

La evaluación comparativa a nivel de grandes dimensiones de Colombia con el consolidado de Latinoamérica muestra dimensiones más desarrolladas especialmente en Regulación, Cultura y Tecnología.

con Latinoamérica con fortalezas en aspectos como incorporación de nuevas tecnologías, desarrollos de ecosistemas Fintech, transformación digital y educación financiera; el único elemento calificado como avanzado es la regulación respecto a firma y certificados digitales que, en general, deriva en una confianza por parte del público en las soluciones digitales.



Para la dimensión de Cultura, con un desarrollo superior a Latinoamérica, las subdimensiones presentan una evolución en sus elementos catalogados como Avanzados y Digitales, con excepción de la Misión, Visión, Valores y Políticas, donde se observa la menor calificación respecto a la incorporación de la TD.

Otra de las dimensiones que muestra mejor valoración comparativa es la Tecnología, en la que se destacan aspectos de análisis predictivos y soluciones en la nube (considerando un nivel "Avanzado"), mientras que elementos como como inteligencia artificial y Blockchain e hiperconectividad muestran los menores avances, algo congruente con los países evaluados. No obstante, las IMF indican que desarrollan esfuerzos en procura de lograr cercanía con el cliente y por lo tanto una mayor inclusión financiera, junto con oportunidades de desarrollo en nuevos procesos de negocio como banca móvil, préstamos de consumo, factoreo, captación de recursos, entre otros.

Como se aprecia en la dimensión de Regulación el resultado es un avance "Básico"; sin embargo, con un mayor desarrollo que el mostrado en Latinoamérica, principalmente con base en legislación. Al observar la evaluación otorgada a los componentes se puede validar que el componente denominado "tipo de regulación" se nota muy cercano al nivel Avanzado; pero, al observar los elementos, principalmente respaldado en legislación de protección de datos, prevención de crímenes cibernéticos y firma y certificados digitales, pero también con esfuerzos enfocados en esfuerzos para normar las Fintech, donde algunos los participantes mencionan conceptos innovadores al respecto como los Sandbox regulatorios³. Adicionalmente, la subdimensión de apoyo gubernamental presenta un grado de avance significativo en comparación

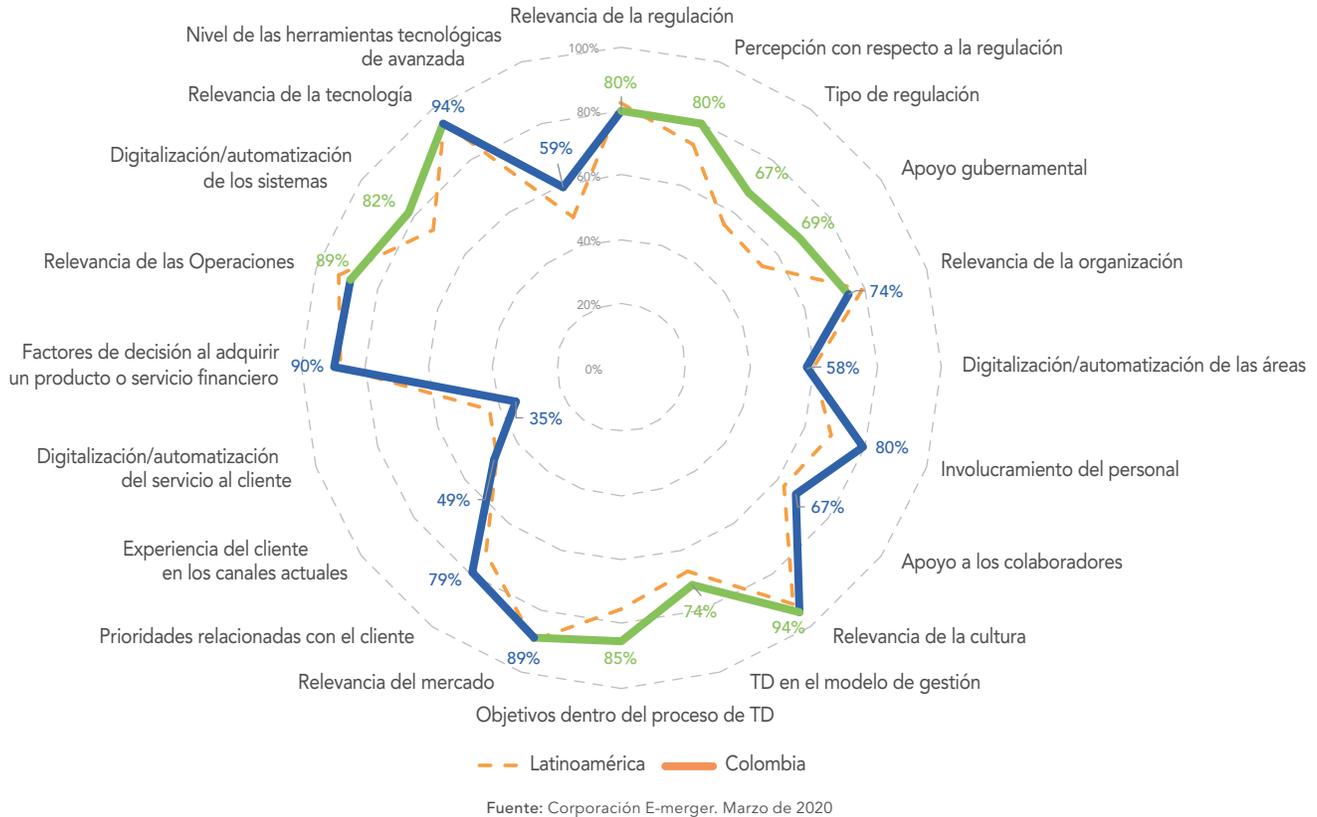
A nivel país, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones permite alcanzar un número importante de clientes, donde un porcentaje sustancial cuenta con teléfonos inteligentes pero con ciertas limitantes en el uso de los datos.

Adicionalmente algunas IMF presentan mayores ventajas en sus procesos de TD dado que cuentan con el apoyo de instituciones internacionales que les proveen de conocimiento, recursos y soluciones tecnológicas, con lo cual se aprovechan economías de escala y se incrementa la posibilidad de éxito en sus procesos.

En el análisis de la evolución de las IMF de Latinoamérica en torno a TD, Colombia se posiciona en la industria de las

³ Herramienta para ingresar modelos de negocio innovadores en ambientes de prueba sin necesidad de establecer una regulación específica.

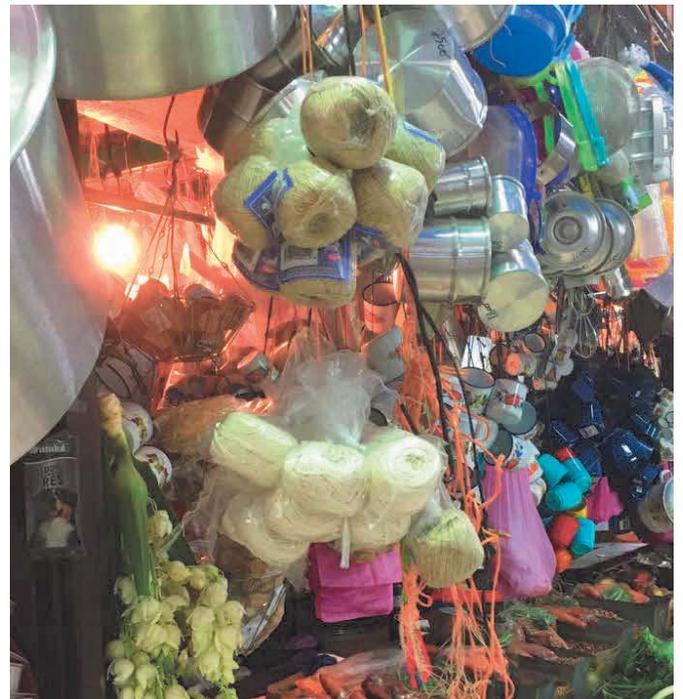
Gráfico 16. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Colombia
Por subdimensiones



microfinanzas como uno de los países con mayor grado de desarrollo hacia una TD; de hecho, en este estudio es el país con mayor desarrollo. Las IMF reconocen el valor de sacar provecho de la información (*Big data*), la optimización de los procesos con miras a reducir el alto costo de la gestión de los microcréditos y la incursión en nuevos modelos de negocio, todo esto junto al surgimiento de nuevos competidores como las Fintech.

Por otra parte, las IMF colombianas han aplicado estrategias que principalmente han enfocado el desarrollo de su TD en el interior de las organizaciones, a partir de un diagnóstico de los recursos existentes, tanto en temas de tecnología como recursos humanos. Se indica, además, que han determinado necesidades de capacitación y desarrollo de algunos funcionarios lo cual están en proceso de cubrir mediante entrenamientos formales.

Finalmente, se reconoce por parte de algunos funcionarios que sus objetivos no incluyen la autogestión total de sus productos, reconociendo que el trato cara a cara ha sido un componente fundamental en las microfinanzas.





País	Ecuador	Promedio	66%	Nivel de TD	Básico
------	---------	----------	-----	-------------	--------

En la evaluación efectuada, Ecuador muestra un avance en su TD muy alineado al desarrollo promedio de Latinoamérica. Destaca la Cultura como la dimensión con menor desarrollo comparativo, principalmente por un menor avance en los modelos de gestión, que implica todas las pautas que lleva a cabo la institución para lograr una gestión eficaz en busca de sus objetivos, tales como planes de seguimiento, reuniones de coordinación y acciones de corrección. En este apartado, solamente el plan estratégico muestra un nivel significativo de avance catalogado como "Digital", los restantes elementos se encasillan como "Manual o Básico" en su avance. Esta situación contrasta con la media de Latinoamérica donde los Objetivos organizacionales se clasificaron como Avanzados, y mostraron un desarrollo sustancial en aspectos como valores y políticas organizacionales. La cultura es un punto de partida medular en el proceso de TD; por lo tanto no es recomendable olvidar los mecanismos para incluir, dentro del tejido organizacional, la cultura digital como medio de gestión en las organizaciones modernas.

Además, la Tecnología es la dimensión con menor avance de todas, en cuyas herramientas tecnológicas de avanzada se muestra un progreso básico; ningún elemento fue calificado con un desarrollo "Avanzado" y los elementos mejor calificados fueron la automatización de procesos, ciberseguridad y los análisis predictivos. Dichos elementos podrían, incluso, no ser definidos como punta de lanza respecto a nuevas tecnologías. En este apartado cabe rescatar la importancia de una infraestructura tecnológica provista tanto por el entorno (compañías de telecomunicaciones) como por la incursión de las organizaciones en aspectos como credenciales de reconocimiento de clientes, especialmente considerando que los personeros de las IMF de Ecuador calificaron con un avance "Digital" elementos como la firma digital y certificados digitales.

Las oportunidades de desarrollo de las IMF en Ecuador presentan retos significativos. La dimensión de mayor desarrollo es la de Operaciones, equivalente a una categorización de "Avanzada", con grados de avance hacia la automatización de sus sistemas de gestión gerencial y administrativa bastante homogéneos sin llegar, en ninguno de los casos, a ser clasificada como "Digital".

Evaluar alternativas tecnológicas modernas que incluso ya han sido desarrolladas por otras instituciones y empresas tecnológicas, para sostener sistemas de gestión gerencial, desarrollos para el mejoramiento y automatización de los procesos internos, pueden representar productividades y eficiencias para las IMF ecuatorianas. Asimismo, desarrollos de cara al cliente representan un reto dado el avance "Básico" de la dimensión de Mercado, lo cual puede apoyar el cumplimiento de los objetivos de inclusión financiera con que cuentan las IMF.

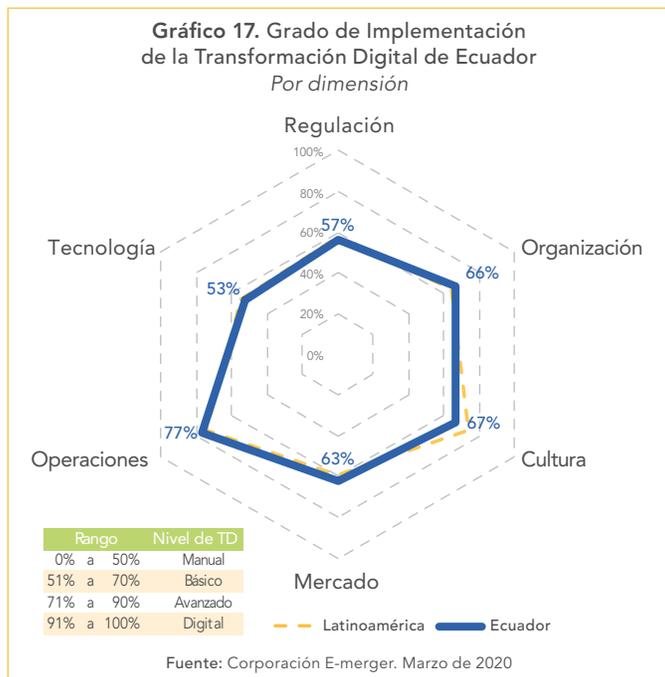
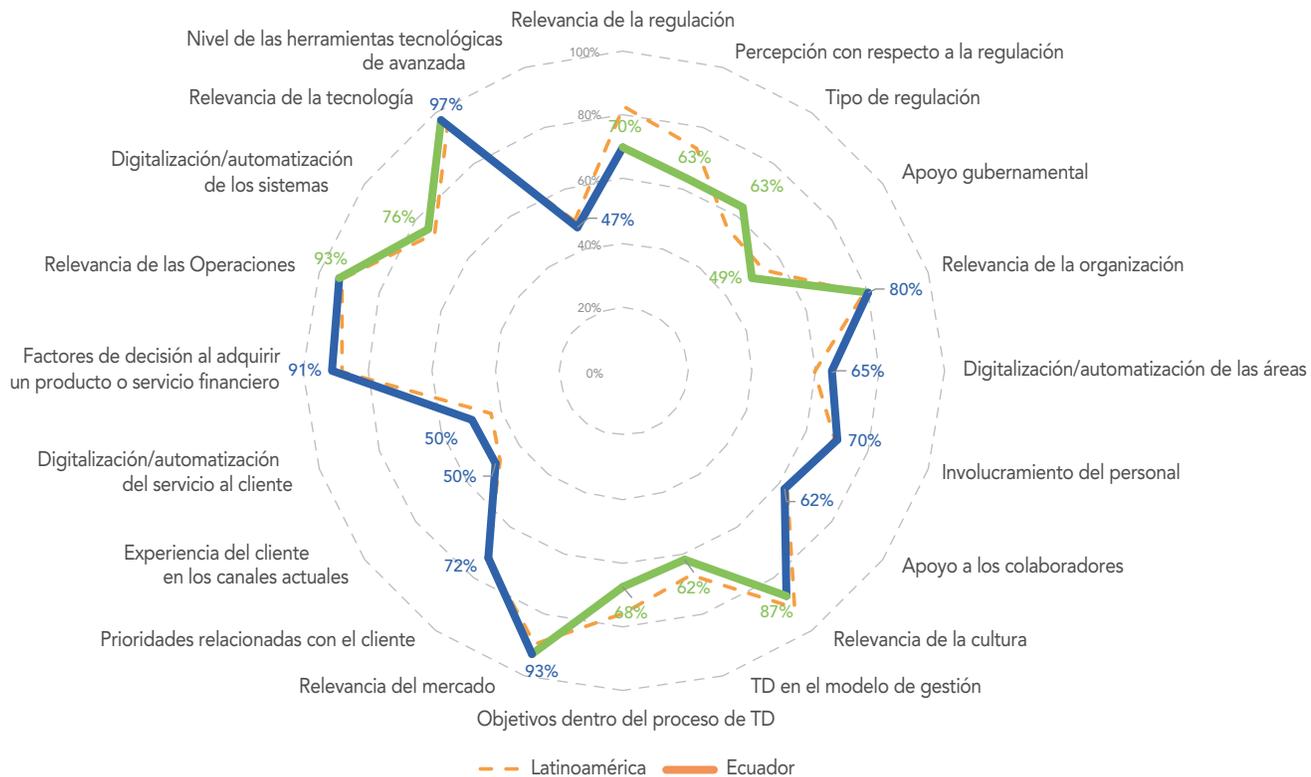
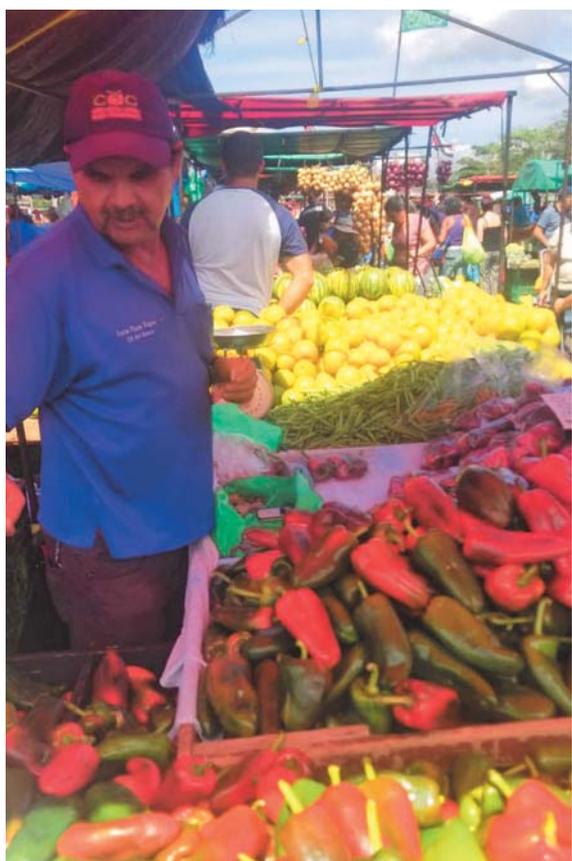


Gráfico 18. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Ecuador
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger, Marzo de 2020



OMNICANALIDAD: llegó para quedarse

Comprende la integración de múltiples canales de interacción con el cliente y permite una comunicación uniforme, consistente y constante entre una organización y sus clientes. La omnicanalidad unifica el estilo y el contenido de mensajes, objetivos y las estrategias con los cuales la institución recibe y envía mensajes a sus clientes, de manera que se enfoca la estrategia de comunicación en un esfuerzo concentrado y coordinado donde estos reciben un mensaje claro y consistente independientemente del canal que utilicen para contactar con la organización.

Hoy en día en todos los sectores y mercados la realidad es la misma: clientes informados y con necesidad de comunicación 24/7, por lo que cada vez son más frecuentes los escenarios donde una persona desea contactarse con las empresas de las que es cliente, haciendo uso del teléfono móvil, el contact center, redes sociales, sitio web o simplemente apersonándose a las oficinas institucionales. En cada uno de estos canales el cliente desea lo mismo: que se le reconozca y que el servicio que reciba sea el mismo.

La omnicanalidad incluye todas las comunicaciones que se realicen entre la institución y los clientes antes, durante y posteriormente a una venta, por lo que el modelo de servicio y atención debe ser integral y comprender todos los canales a través de los cuales el cliente se puede comunicar con la organización. Un modelo integrador omnicanal debe considerar tres objetivos:

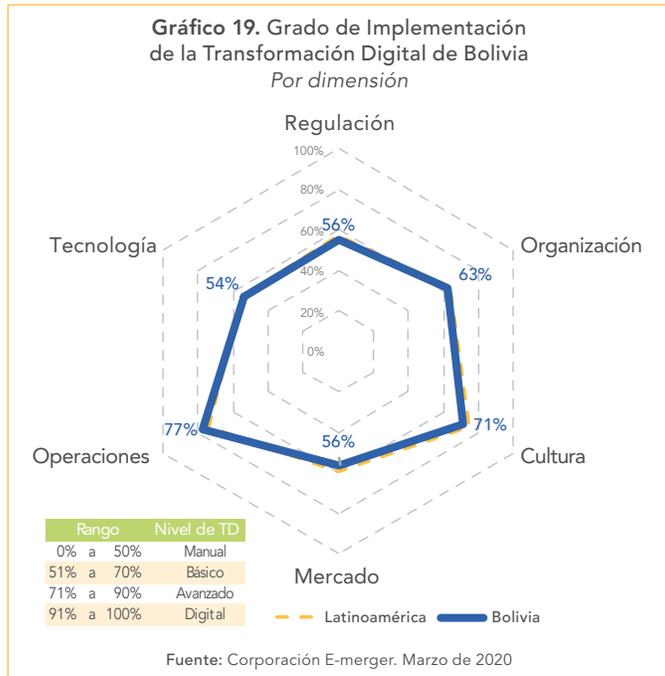
1. Alcanzar una unificación consistente de los diferentes canales formales de comunicación.
2. Alcanzar una consistencia en la experiencia de los clientes cuando utilizan los diferentes canales.
3. Asegurar que los mensajes, comunicados y servicios son coherentes y coordinados por la institución.



País	Bolivia	Promedio	64%	Nivel de TD	Básico
------	---------	----------	-----	-------------	--------

Las IMF de Bolivia presentan un avance en su TD bastante alineado al desarrollo promedio de Latinoamérica, destacando dimensiones con menor desarrollo como Tecnología, Mercado y Regulación.

canales actuales, así como la automatización del servicio al cliente, e indica que gestiones de solicitud de apertura de productos, giros bancarios, redes sociales y soluciones móviles son los elementos menos desarrollados. Todo lo expuesto denota un enfoque retraído de cara al cliente y al lanzamiento de alternativas novedosas, y con mayor valor agregado en productos y servicios que faciliten la diferenciación y fidelización del mercado meta.



Un enfoque de mayor empuje hacia los requerimientos del mercado debe estar apalancado en la evaluación e implementación de otras herramientas tecnológicas, con lo que puede apreciarse qué esfuerzos en una dimensión pueden impactar en otras dimensiones. Esta situación se explica en la aplicación del modelo ROMCOT® como herramienta integral para el desarrollo de la TD.

La tecnología, corresponde a la dimensión con menor avance de todas, presenta unos pocos elementos con un mayor desarrollo como ciberseguridad, automatización de procesos y análisis predictivos. Por otro lado, aspectos como conectividad, soluciones en la nube, así como elementos tecnológicos de vanguardia (*blockchain* e inteligencia artificial) son los de mayor rezago, la cual es un factor medular para las entidades que busquen sacar el mayor provecho de la TD en búsqueda de eficiencias operativas y cercanía con los clientes.

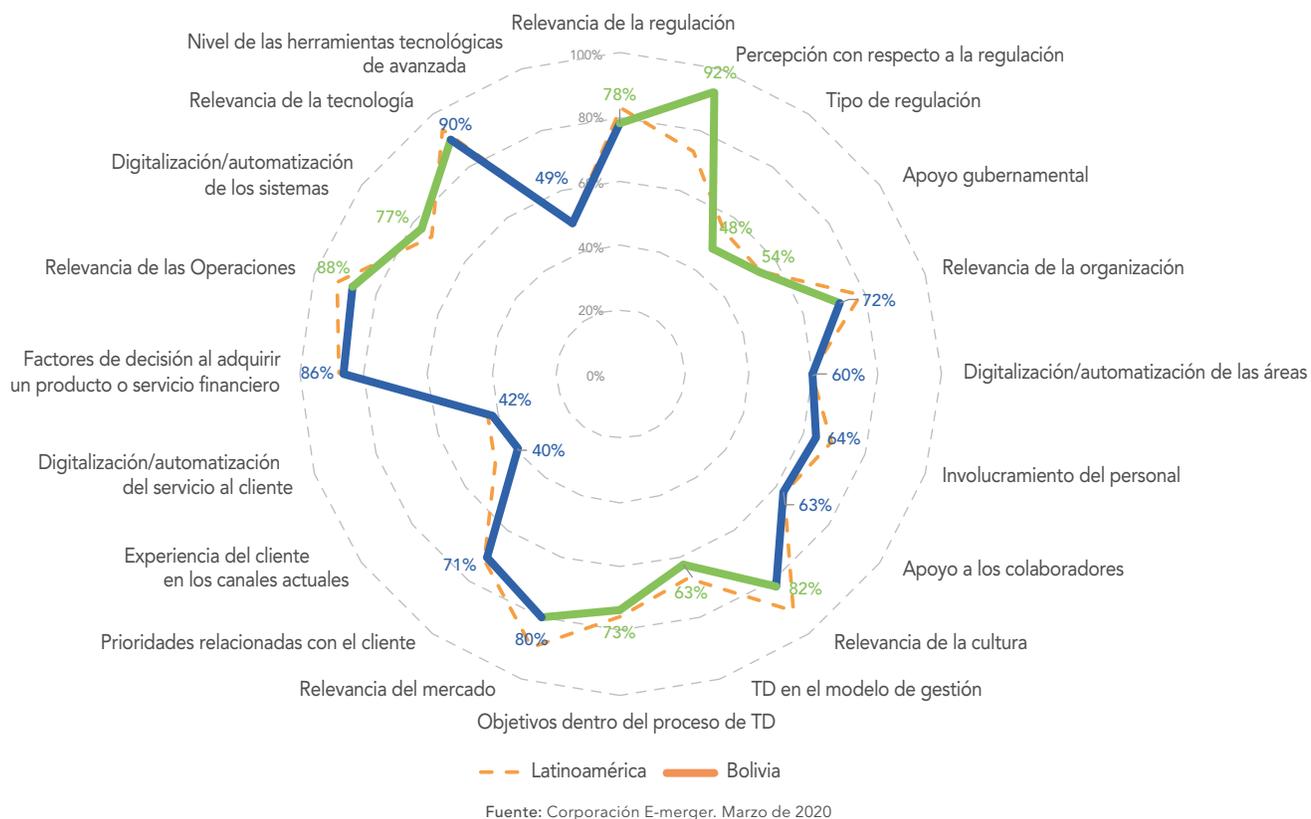
La Regulación, además, presenta un nivel "Básico", donde el avance en esta dimensión presenta una oportunidad de mejora, dado el marco normativo y el tipo apoyo gubernamental que se observa en la actualidad. Una buena regulación podría facilitar el desarrollo de la digitalización de la industria, brindando mayor confianza entre los participantes del mercado, favoreciendo el desarrollo de la TD y sus correspondientes beneficios, tanto a las IMF como a sus clientes. Los únicos elementos evaluados con un grado de desarrollo "avanzado" son la protección de datos personales y la educación financiera.

La dimensión de Mercado, a su vez, presenta un desarrollo "Básico" en el cual los atributos menos desarrollados corresponden a los relacionados con la experiencia del cliente en

Otros factores evaluados para un mejor entendimiento de las IMF en Bolivia indican que los esfuerzos de algunos los participantes parten de un proceso inicial de análisis y mejora desde el interior de la empresa, y en etapas posteriores visualizan la implementación de nuevas plataformas y servicios de cara al cliente, apoyadas de procesos de educación financiera.

Existe además una conciencia de la necesidad de cercanía de las IMF con los clientes, objetivo que se visualiza conseguir mediante el uso de la tecnología, a pesar del avance mostrado en la dimensión de Mercado. Finalmente, algunos de los entrevistados mencionan como limitación la restricción de contar con el sistema central (sistema de *core bancario*) en la nube.

Gráfico 20. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Bolivia
Por subdimensiones



GAMIFICACIÓN: una estrategia para lograr objetivos

Este concepto comprende la incorporación de estrategias utilizadas en la elaboración de videojuegos, las cuales buscan moldear el comportamiento humano. La “gamificación” genera un compromiso con el público o mercado objetivo hacia el logro de una meta inspirando la colaboración e interacción entre los involucrados, todo a partir de una estructura dinámica de juego y retribución continua que motiva comportamientos específicos y requeridos para el cumplimiento de los objetivos esperados. Esta metodología por su alcance y enfoque práctico es utilizada en diversidad de industrias, situaciones donde los individuos necesitan motivaciones para ejecutar ciertos comportamientos, acciones o actividades esperadas. Entre las industrias que han implementado la gamificación están el sector financiero, educación y deportes.

La utilización de dinámicas de juegos en un ambiente laboral puede hacer más transparente el logro de los objetivos. Los individuos pueden validar su progreso en procura del logro y recibir retroalimentación oportunamente, así como conectar con otros compañeros, quienes puedan brindar colaboración y motivación mediante una sana competencia. La gamificación en ambientes laborales mejora los resultados en varios aspectos:

- Uso de las herramientas de aprendizaje
- Aumento de productividad de los colaboradores y retención del talento
- Fomento de la colaboración e intercambio del conocimiento como fuente de mejoramiento del servicio al cliente



País	Paraguay	Promedio	61%	Nivel de TD	Básico
------	----------	----------	-----	-------------	--------

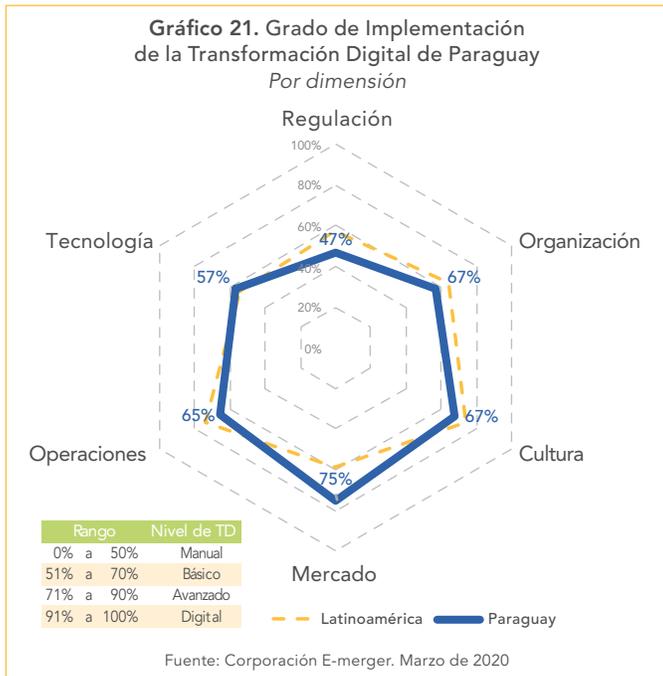
Las IMF de Paraguay presentan un avance superior al promedio de Latinoamérica en la dimensión de Mercado y un rezago en las restantes dimensiones. Esta situación es contrastante con la realidad de otros países latinoamericanos donde, en general, el proceso de TD parte de un avance interno y, posteriormente, continúa de cara al cliente.

de otras dimensiones que respalden la prestación de servicios digitales de calidad con un enfoque digital.

Un avance planificado de la TD requiere la incorporación de conceptos relevantes en el ADN y la cultura organizacional. El desarrollo de la dimensión Cultura llama la atención por la evaluación de los participantes, que califican como Digital tanto los objetivos como el plan estratégico de la organización; sin embargo, los restantes componentes como misión, visión, valores y políticas fueron evaluados como manuales, lo que representaría una limitación para la adopción de una cultura digital por parte de los colaboradores de las IMF, que en el mediano o largo plazo puede hacer peligrar la permanencia de una cultura digital.

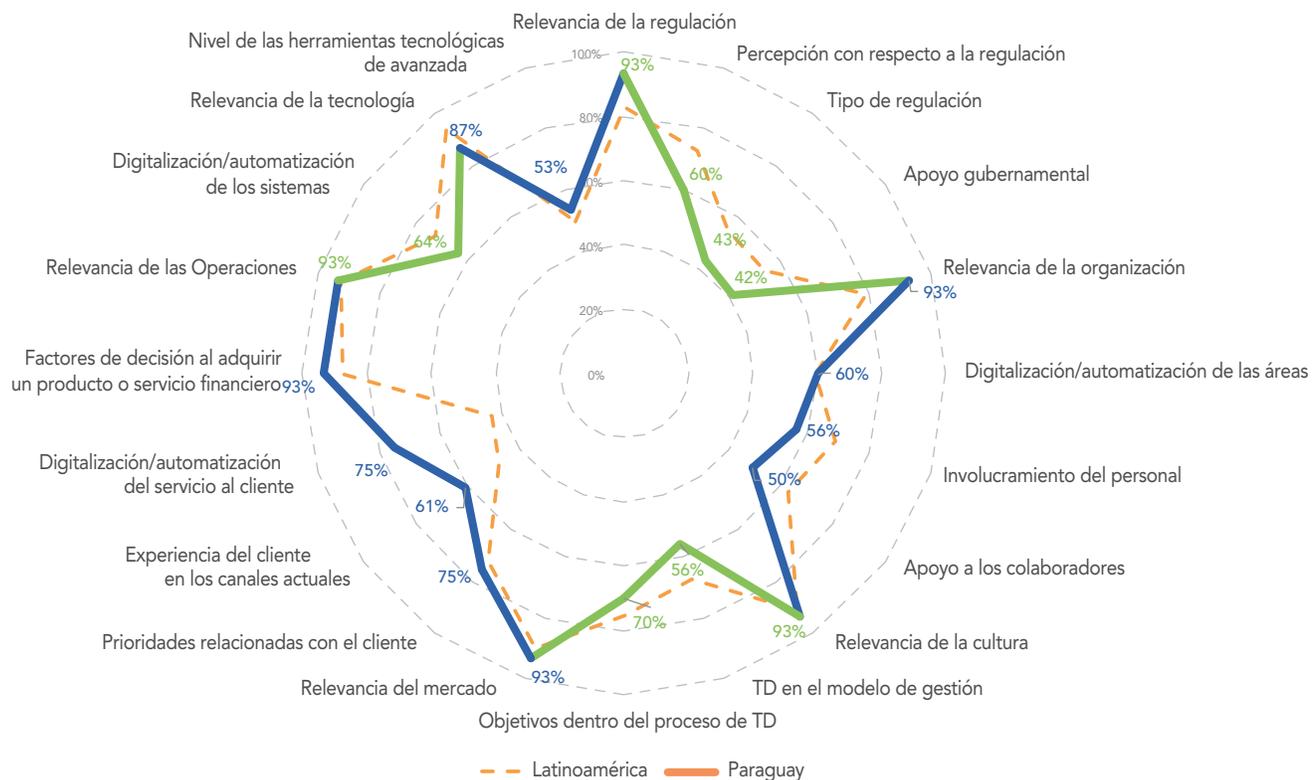
La dimensión Organización también presenta oportunidades importantes para el desarrollo, donde los elementos de las subdimensiones de automatización de las áreas del negocio, involucramiento del personal y apoyo a los colaboradores, fueron calificados con un nivel "Básico" en su mayoría. Al respecto, algunos elementos necesarios para proporcionar habilidades digitales se evaluaron como "Manuales", lo cual puede limitar la entrega eficiente de servicios y productos digitales a los clientes, tomando en cuenta que el personal de las IMF podría no estar calificado para brindar un adecuado soporte a dichas soluciones al cliente.

La regulación es una dimensión con un desarrollo bajo, calificado como "Manual", una dimensión afectada por el entorno, donde el único elemento calificado como avanzado es la regulación respecto a firma y certificados digitales. Los elementos ligados a tipo de regulación como apoyo gubernamental presentan evaluaciones con niveles de desarrollo "Manuales". El contar con una regulación que favorezca el desarrollo de la TD es fundamental, especialmente cuando se considera que esa dimensión no está sujeta a ser influenciada directamente por una sola IMF, sino que responde a acuerdos sociales para brindar soporte, protección y transparencia en general a los participantes. Un marco normativo bien estructurado favorece la confianza de todas las partes interesadas, al mismo tiempo que fomenta el desarrollo de iniciativas y el crecimiento en procura de poner a disposición del público productos y servicios más acordes con los requerimientos y necesidades cambiantes de mercados cada vez más exigentes.



En la dimensión de Mercado se observan algunos aspectos con mejor desempeño tales como factores de decisión para adquirir un producto o servicio financiero, y la digitalización del servicio al cliente. En estos apartados se presentan alternativas como solicitudes de crédito y formalización, junto a pagos de servicios y transferencias con un nivel de evolución "Digital", situación que denota un empuje importante en dirección hacia una interacción digitalizada con el cliente, así como el desarrollo y ofrecimiento de nuevos productos y servicios, con características como rapidez, flexibilidad de horarios y comodidad como criterios principales en la selección de los productos y servicios financieros, con lo cual podría representar alternativas de nuevos modelos de negocio para las IMF. No obstante, esto debe ir de la mano con el desarrollo

Gráfico 22. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Paraguay
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020



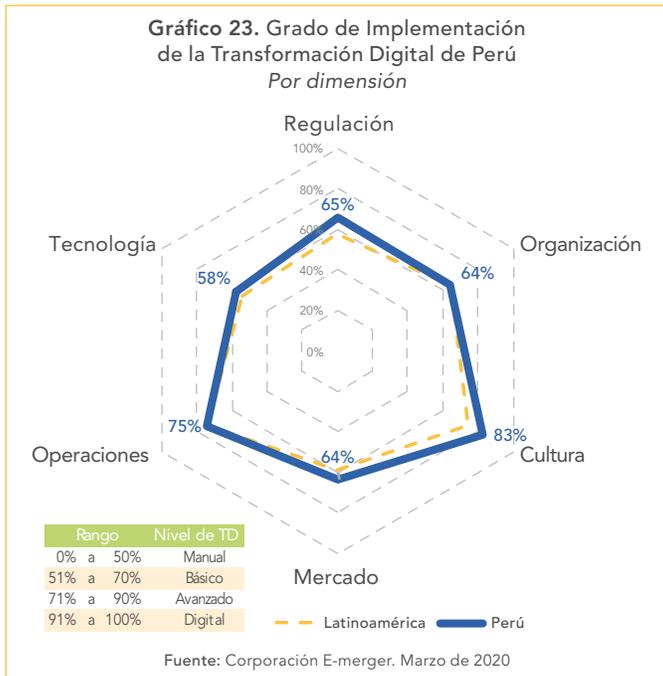


País	Perú	Promedio	68%	Nivel de TD	Básico
------	------	----------	-----	-------------	--------

La valoración general de las dimensiones impulsadoras de la transformación digital en el Perú es favorable cuando se compara con el grado de desarrollo de Latinoamérica, donde destacan la Cultura y la Regulación como puntos con mayor impulso, mientras que una de las áreas con menor avance es Tecnología.

de los casos. Y en cuanto al modelo de gestión, se señala que la totalidad de las IMF han incorporado la TD en sus objetivos organizacionales y dentro de su plan estratégico.

Respecto al abordaje de la Regulación se determinó un resultado uniforme en las dos subdimensiones que la componen. Sin embargo, a nivel de subdimensiones es llamativa la evaluación de sus elementos, los cuales presentan una alta disparidad. Se presentan resultados altos en el nivel de avance de firma digital y certificados digitales, en comparación con la categorización de un nivel de avance manual para la regulación de las Fintech y la inteligencia artificial.

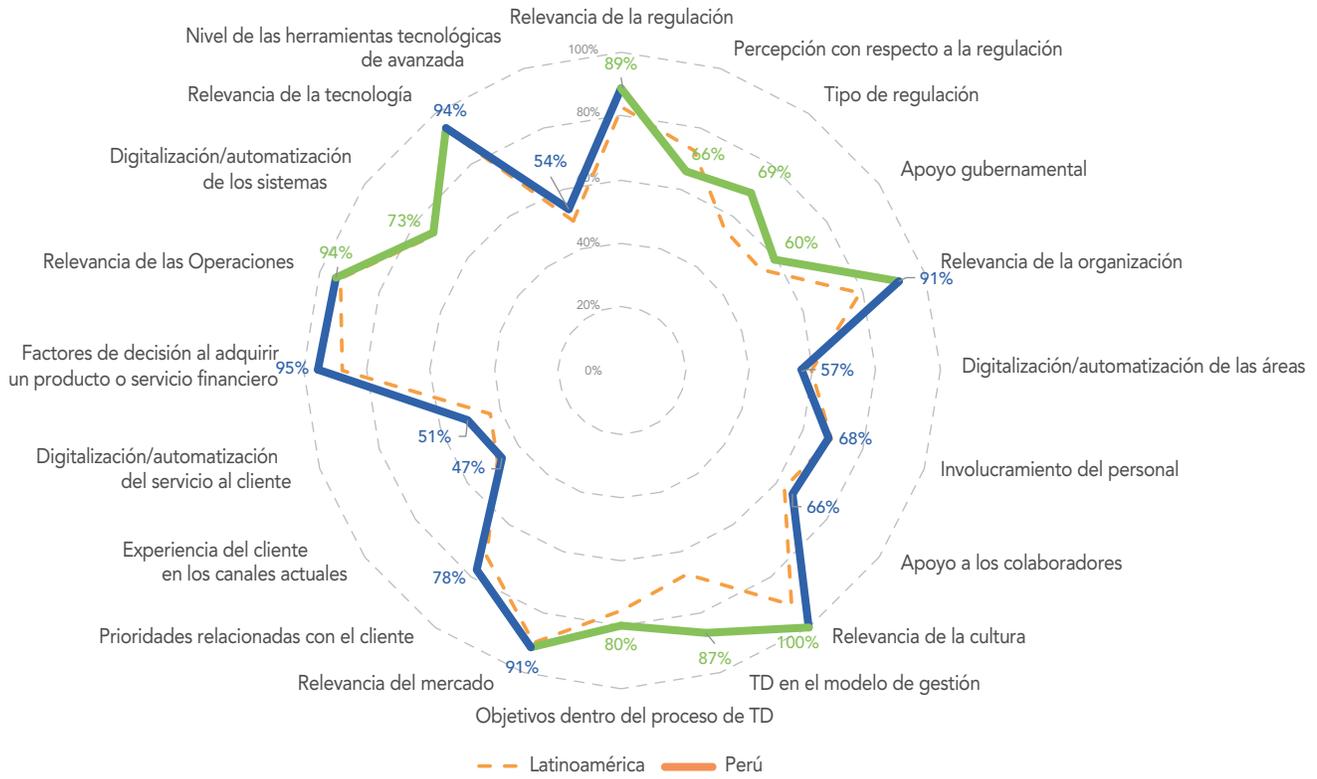


Como se indicó la tecnología es la dimensión con el menor nivel de avance y la mejora de los procesos es el factor mejor evaluado, mientras que aspectos como conectividad, así como elementos tecnológicos de vanguardia (*blockchain* e inteligencia artificial) son los de mayor rezago. Ello denota el comportamiento de los involucrados hacia la selección de herramientas más probadas, pero no de punta, dadas las condiciones y limitaciones de infraestructura.

Dentro de la dimensión de Cultura se presentan dos factores con una valoración alta, que corresponden a la incorporación de aspectos asociados a la TD en los objetivos organizacionales y dentro del modelo de gestión. En el caso de los objetivos organizacionales dentro del proceso de TD, los encuestados indican que la aplicación de estos atributos se dio el 80%

De la evaluación efectuada por las IMF peruanas, llaman la atención los avances en el desarrollo de soluciones móviles, digitalización de expedientes y la incursión en la gestión de créditos a través de WhatsApp, todo lo anterior avalado por un marco normativo y procedimental atractivo, con aspectos fuertes como leyes de protección de la información, un documento único de identidad, entre otros, con lo que se facilita la gestión. Por otra parte, existen como puntos en contra la necesidad de promulgación de leyes como Fintech e inteligencia artificial, así como actualización de la de firma digital y la eliminación de limitaciones para tener la totalidad del sistema central (Core System) en la nube.

Gráfico 24. Grado de Implementación de la Transformación Digital de Perú
Por subdimensiones



Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020



CONCLUSIONES SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN IMF DE LATAM

Conclusiones Generales

“La estrategia gobierna la digitalización; la tecnología es un habilitador de la estrategia”.

José Alejandro Guerrero, Banco W

Las IMF no buscan la digitalización total pues consideran que no deben sacrificar el contacto con los clientes. Este contacto o asesoría es considerado un pilar o fundamento de apoyo para el modelo de servicio que caracteriza a las IMF. Paulatinamente, la asesoría variará con la tecnología, pero no desaparecerá, tal como lo explica Francisco Salinas⁴ de FEPCMAC:

“Nuestro modelo es servicio más un tema de asesoría” (...) “El cliente ya no va a querer la asesoría una vez al mes sino que, a través de celular, ya pueden enviar sus consultas, por lo que se le pueden mandar *tips* semanales para el desarrollo de sus actividades o que tengan diferentes tipos de soporte y asistencias. Las microfinancieras están trabajando para llegar en mejores condiciones a más personas”.

La implementación de la TD en las IMF presenta diferentes grados de avance; sin embargo, la generalidad ubica a los países en un rango de implementación Básico. La TD parte de un diagnóstico profundo de las necesidades, objetivos y oportunidades existentes y las potencialice, definiendo un camino propio de cada IMF, no necesariamente replicable o extensible a otros participantes del mercado, esto se debe adherir al tejido y cultura de la organización, favorecedor tanto en el futuro inmediato como a largo plazo. El nivel de avance de la TD en una IMF está directamente asociado con la visión de los líderes y las características propias de la organización. En algunos casos, los beneficios y su implementación pueden estar circunscritos a unas pocas áreas del negocio. La mezcla de los factores en cada dimensión para los diferentes países, se posicionan en un nivel de avance “Básico”, con lo cual existen oportunidades en todas las dimensiones para lograr un mayor adelanto de la TD. El nivel de avance presentado obedece a una mezcla particular de factores que afectan a cada organización, los cuales se dan a partir de aspectos internos (visión, liderazgo, cultura, organización, entre otros)

como aspectos del entorno (regulación, mercado, tecnología, entre otros).

“La tecnología es un medio de escalar, masificar, transformar lo que se inventa en el proceso y lo que se cree que genera valor al cliente”.

Mauricio Osorio, Crezcamos

Dado que TD es un proceso continuo de mejora basado en la tecnología y centralizado en el cliente, donde la cultura y liderazgo marcan el éxito en su implementación, algunos de los entrevistados comentaron que la TD ha sido incluida dentro de la estrategia de la organización, identificando las áreas más susceptibles, así como el proceso de abordaje. Igualmente, se pudieron diagnosticar las habilidades que el personal de las áreas debe adquirir para asegurar el éxito del proceso. Esta conclusión no es estática, pero la TD sí debe estar en la estrategia y el ADN de la organización. Lo importante es ver la TD como un vehículo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otra parte, al estar impregnada en la estrategia organizacional, se facilita que la institución se mantenga alerta y volcada hacia la identificación de nuevas tecnologías con las cuales apalancarse y lograr una eficiencia y mejora continua que cree valor para la entidad y sus clientes.

Conclusiones por Dimensión

Regulación

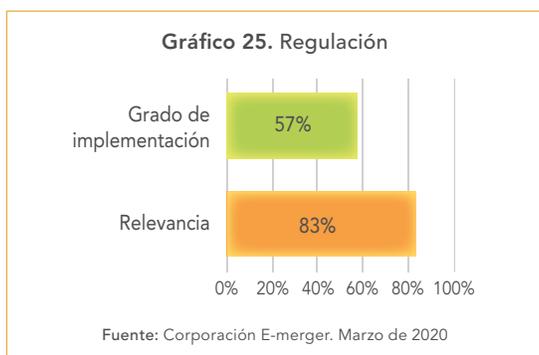
Latinoamérica presenta un rezago en el desarrollo de la regulación que impide un mayor avance hacia la TD y se refleja en la disparidad del avance de las regulaciones en cada país. Los países con mayor desarrollo son México, Colombia y Perú, donde cuentan con un marco normativo que incluye leyes destinadas a la protección de los ahorrantes, utilización de firma digital, protección de la información y en casos específicos leyes o reglamentos relacionados a Fintech. Sin embargo, la realidad de estos países no es representativa de los demás países de la región, donde la regulación fue la segunda

4

El Sr. Francisco Salinas es el Gerente de Desarrollo y Promoción de FEPCMAC.

dimensión peor evaluada, con un 57%, según el grado de implementación de la transformación digital de Latinoamérica. Asimismo, se observa una clara disparidad en el desarrollo en temas de regulación para los diferentes mercados, por ejemplo, Colombia refleja el mayor desarrollo con un 64%, mientras que Guatemala, un 48%.

Es la cuarta dimensión en relevancia, según los encuestados del estudio. Entre las oportunidades identificadas en materia de regulación están la creación de leyes o reglamentos en materia de Contratación digital y leyes para el desarrollo de iniciativas de inteligencia artificial (IA).



Falta de impulso por parte de los reguladores para fomentar los procesos de digitalización de las IMF. Estos no han sido promotores del desarrollo de los procesos de digitalización en las IMF; por el contrario, en algunos casos limitan el desarrollo de iniciativas dada la falta de un marco normativo. Esta situación es claramente limitante en el desarrollo del sector, así como para su monitoreo y regulación, ya que suprime la oportunidad de contar con mecanismos de trazabilidad y control que, en la actualidad, es una de las herramientas más poderosas para la evaluación de la legalidad de la operación de las instituciones financieras a nivel global.

A falta de un marco normativo claro, nuevos competidores (no financieros) incursionan en el mercado tradicionalmente atendido por las IMF.

Surgimiento de nuevos competidores y nuevos modelos de negocio. El desarrollo de soluciones digitales atrae nuevos competidores al mercado de las microfinanzas por lo que algunas compañías, tradicionalmente dedicadas al sector de telecomunicaciones y cable, han identificado una oportunidad en la prestación de servicios que compiten con las IMF. Estas empresas de telecomunicaciones se han desempeñado en un escenario no regulado, ofreciendo productos como transferencias electrónicas mediante monederos, o bien facilitando transferencias de fondos como salarios y remesas. Esta

situación se agrava debido a que la regulación no evoluciona a la misma velocidad que los nuevos modelos de negocios.

Hay empresas no financieras incursionando en productos y servicios que antes no brindaban, y compiten con las IMF. Algunos entrevistados mencionan la importancia en términos de crecimiento, que están teniendo los nuevos servicios en empresas no tradicionalmente financieras al expandir su portafolio con productos como las transferencias digitales, monederos y billeteras electrónicas, así como soluciones que no necesitan la conectividad, con lo cual será cuestión de tiempo para que esto se masifique.

Por ejemplo, en el Perú la billetera electrónica BIM genera grandes expectativas dado que su uso no tiene un costo sustancial para el cliente. BIM funciona de la mano con las IMF, ONG, bancos, financieras, CMAC, entre otras, pero entre las mismas entidades accionistas de BIM hay algunas que están optando por desarrollar su producto propio. El mayor reto para el éxito de estos productos corresponde al pago de los datos móviles consumidos, lo cual incrementa el costo del servicio para el cliente, especialmente en mercados donde la penetración en el uso de estos datos es baja.

En el caso de Honduras, Walter Chávez⁵, del Banco Popular, indica que los clientes se sienten más cómodos utilizando la billetera electrónica porque son mensajes de texto normales, y en temas de cobertura es total; mientras que en zonas rurales la cobertura desmejora un poco, pero en términos generales el resultado es bueno.

Organización

El desarrollo de cambios a nivel organizacional se presenta como la dimensión de menor relevancia, con un 79%; a su vez, es una de las dimensiones de menor avance en el grado de implementación de transformación digital, con un 64%. Este bajo nivel se deriva de la falta de coordinación de los esfuerzos entre las distintas áreas de la organización. Es importante lograr que todas las áreas departamentales de las empresas entiendan el proceso de transformación digital y sus beneficios, así como los cambios e implicaciones que tiene su implementación.

El estudio evidenció una generalidad en las IMF de la región, donde la falta de coordinación en los procesos y tareas de cada área, o bien la ausencia de plan estructurado del proceso de transformación digital, dificultan la consecución de las metas planteadas. Este proceso de TD será un cambio difícil si desde los altos cargos de la empresa no se trabaja con liderazgo y comunicación efectiva con el resto del equipo.

⁵ Gerente de Negocios de Banco Popular en Honduras.



Las IMF manifiestan no comprender con claridad cómo ejecutar o definir una ruta clara para el logro de su transformación digital, a pesar de comprender la relevancia que esta tiene para su subsistencia. Las IMF en sus estructuras conocen de los beneficios de la transformación digital de donde se destacan eficiencia operativa (reducción de costos), servicio al cliente, retención y atracción de clientes así el uso de la innovación como factor diferenciador en el mercado; sin embargo, en muchos de los casos estudiados estas estructuras desconocen parcial o totalmente el camino por recorrer para obtener estos beneficios. Por ello requieren de apoyo externo a la organización mediante asesorías externas que les ayuden a definir el mapa de ruta en estos procesos de transformación.

Existen dos modelos de liderazgo muy marcados en la estrategia de implementación de la transformación digital de las IMF, de los cuales, el modelo de líder con visión estratégica es el más observado en las microfinancieras de la región:

Líder con visión estratégica: la estrategia de transformación digital de la organización recae sobre pocas personas, generalmente en un alto gerente o director de la IMF que está convencido de su visión en cuanto al camino digital que debe seguir la organización. Con este modelo de liderazgo, la estrategia se centraliza en los esfuerzos puntuales realizados por el líder y el grado de influencia y convencimiento que tenga este sobre su visión dentro de la IMF.

Por ejemplo, en el caso de un banco de microfinanzas de la región, su gerente sugiere que el gestor de innovación tiene que entrar a armonizar las diferentes áreas del banco; es decir, directamente no depende del área de tecnología, ni del área de mercadeo, ni crédito, etc. Pero en una determinada iniciativa de innovación puede tener que requerir apoyo de todas esas áreas; entonces, el gestor entra a organizar y hacer el seguimiento de los procesos.

Por ello, se hace necesaria la existencia de un líder que impulse el proceso de innovación, el cual se puede apoyar en un gestor, unidades ejecutoras o bien grupos multidisciplinarios.

Unidad ejecutora: en este modelo la estrategia de transformación digital se encuentra liderada y centralizada en un área formalmente constituida y con un objetivo claro respecto a su rol dentro del proceso de transformación. A diferencia del

modelo de un solo líder con visión estratégica, este modelo de unidad muestra un grado de madurez organizacional mayor con planes de acción por escrito, roles y tareas definidas, así como fechas de vencimiento para cada uno de los hitos del proceso de transformación digital de la IMF. Casi la mitad de las entidades evaluadas (48%) poseen una unidad ejecutora como dependencia adscrita a la Gerencia General, mientras que el 23% depende de la Gerencia de Tecnología, Comercial (13%) u otras áreas relacionadas (Planificación, Operaciones u otras). Las Unidades Ejecutoras que no están bajo la Gerencia General encuentra la misma problemática que tienen los líderes solitarios, pues el empuje al modelo de innovación se ve opacado al no tener un liderazgo mayor.

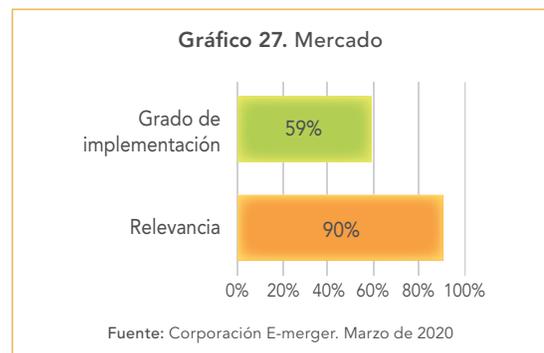
Ambos modelos son válidos y efectivos según el tamaño de la organización y su madurez en el proceso de transformación digital. No se debe imponer un modelo sobre otro por cuanto el alcance de cada uno de ellos dependerá de la visión y estrategia de transformación digital que posea cada organización.

Mercado

La priorización que genera mejorar la experiencia del cliente impulsa a las IMF a aumentar y fortalecer los canales de contacto. Los países con mayor grado de implementación y desarrollo en experiencia al cliente corresponden a Paraguay, Guatemala y Perú, dado que tienden a concentrarse en desarrollar sus sucursales físicas y el manejo de las redes sociales.

Sin embargo, la realidad de estos países no es representativa a los demás países de la región, donde Mercado fue la tercera dimensión peor evaluada con un 59%, según el grado de implementación de la transformación digital de Latinoamérica. Asimismo, se observa una clara disparidad en el desarrollo de esta dimensión para los diferentes mercados; por ejemplo, Paraguay refleja el mayor desarrollo con un 75%, mientras que Nicaragua, un 51%.

Es la tercera dimensión en relevancia, según los encuestados del estudio. Entre las oportunidades identificadas en materia de regulación, se observa el desarrollo de más aplicaciones móviles, digitalización y automatización de servicios como solicitudes y aperturas de cuenta o consultas de promociones.



Modelo de servicio enfocado en brindar una experiencia diferenciada al cliente. Las IMF están migrando sus procesos de segmentación de mercado hacia esquemas de ofrecimiento de servicios/productos más acordes con las necesidades de los clientes formando parte de una creación de valor total. Se trabaja para que los servicios brindados sean inmediatos y expeditos. Uno de los entrevistados indicó que su organización busca diferenciarse a través de la calidad del servicio el cual debe ser sencillo y transparente, ya que esto provoca los cambios de procesos. Además, se revisa continuamente la experiencia del cliente en diferentes momentos”.

La flexibilidad de horario y en el servicio es cada vez el factor más valorado al momento de adquirir un producto/servicio financiero en las IMF. Este factor se destaca como el de mayor relevancia al momento de contratar un servicio financiero, el 93% de las IMF lo destacan como el factor clave en la selección de las instituciones por parte de los clientes. El cliente actual es una persona informada, y los mecanismos ágiles de atención y la flexibilidad de horarios son elementos claves en el proceso de decisión al adquirir los servicios de las IMF.

Necesidad de educación financiera sobre servicios digitales a los clientes. Existen nichos de clientes que muestran cierta desconfianza a los productos y servicios financieros digitales, o bien no saben cómo usarlos, por lo que IMF requieren soportar sus avances tecnológicos en los servicios con educación financiera para el público, situación que compromete el éxito de estos. Este punto se evidencia en algunos mercados por la cantidad de personas que cuentan con dispositivos celulares inteligentes y que no aprovechan su potencial por desconocimiento o temor.

“Todavía falta mucho por hacer a la luz del cliente en microfinanzas. Todavía hay muchas inquietudes, actualmente todos los clientes tienen celulares, esto es un tema de educación y de cultura, donde nuestra organización tiene que ir entrando a este tema”.

Juan Carlos Flores, Enlace Empresarial

Un modelo de omnicanalidad es básico en la fidelización de los clientes. Las IMF basan sus modelos de comunicación en la cercanía con el cliente. Al contar con diferentes puntos de contacto sincronizados, se mejora la experiencia del cliente y su fidelización. Al respecto, el Director Administrativo y de Servicios de la Asomicrofinanzas comenta: “Lo que se está viendo es que la banca se ha convertido en un negocio 24/7, ya no necesitas una oficina física para tranzar, hacer tus compras; entonces están demandando aplicaciones móviles, están demandando servicios, están demandando omnicanalidad. El

mensaje tiene que llegar y tiene que tener un hilo conductor, y el consumidor financiero sí es muy exigente en estos temas, depende mucho también de quién te asesore”.

La tecnología ha incorporado nuevos competidores. En algunos países la TD ha promovido que empresas que ya tienen acceso a los clientes de las IMF tradicionales, empiecen a crear soluciones tecnológicas de crédito con un impacto en la operación de las instituciones. Es el caso de las telefónicas y las empresas cableras. El desarrollo de las Fintech trae nuevos competidores a los mercados pues son empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros sin las restricciones del sector financiero tradicional. Por ejemplo, en el caso de Perú, el gerente de una IMF indicó la existencia de empresas Fintech de cambio que han lanzado herramientas como Kambista, otras empresas Fintech de créditos, con alternativas como mercado digital de soluciones de crédito (*Marketplace lending*) donde la más conocida es SOLVEN, así como las que generan créditos, por ejemplo, Independencia.

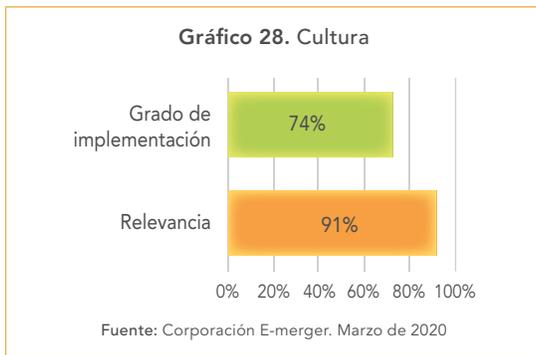
Los esfuerzos de automatización de procesos se concentran en las áreas de iniciación de crédito. Los esfuerzos por lograr una transformación digital se han concentrado en originar los créditos, y han dejado rezagada la digitalización y automatización en trámites como transferencias de fondos, pagos de productos y servicios, consulta de promociones, entre otros, no brindando un servicio holístico al cliente.

Cultura

El trabajo de la cultura de las IMF en cuanto a la difusión y conocimiento de las tendencias e importancia es la dimensión de mayor puntuación en la región (74%), relativo al grado de esfuerzo invertido por las IMF en difundir e interiorizar el tema de TD.

Es la segunda dimensión en relevancia para implementar la transformación digital, solo por detrás de Operaciones. Los países que muestran más avance en su grado de implementación de transformación digital son República Dominicana, Perú y Colombia, no obstante, los países con peor desempeño son Honduras y Nicaragua, que obtuvieron grados por encima del 63%, mucho mejores que en otras dimensiones.

Un buen ejemplo del trabajo de la cultura en una microfinanciera se encontró en Colombia pues una empresa posee una Vicepresidencia dedicada a transformación cultural, mostrando su entendimiento de que no es un proceso corto sino de largo plazo. El gran reto es cómo hacer ese cambio o transformación no viéndolo desde TD, sino desde el punto de vista cultural. Además, la empresa tiene un programa de incentivos motivacionales con el propósito de que los colaboradores lo comenten cuando inician su trabajo, con la finalidad de promover el cambio cultural interno.



Las IMF cuentan con una visión clara de la importancia de la transformación digital, que se refleja en el plan estratégico de las instituciones; sin embargo, este alcance no se plasma a nivel del resto de componentes de su modelo de gestión. El 95% de las IMF entrevistadas manifestaron tener objetivos o alcances de transformación digital en el plan estratégico de la IMF. Sin embargo, solo el 84% indicaron tener aspectos de transformación digital en sus objetivos, y menos del 65% incluyen este alcance a nivel de visión, misión, valores de la entidad. Según se observó, la mayoría de los entrevistados indica que el proceso de TD lo incluyen en su plan estratégico; uno de los manifestó tener un plan estratégico que dura 5 años y un plan operativo anual; aquí están incluidos los temas de tecnología e innovación. Además, se cuenta con proyectos y cada uno tiene su propio equipo de trabajo. Los modelos de gestión identificados en las IMF de la región no reflejan un alineamiento con la visión estratégica, sobre todo a los esfuerzos de implementar un modelo de comportamiento que fomente la transformación digital. Estos modelos de gestión observados en las IMF a lo largo de la región evidencian la falta de vinculación entre el plan estratégico de las IMF y la ejecución operativa de estos planes.

Una práctica común observada en los distintos países corresponde al desarrollo de iniciativas de innovación llevadas a cabo por áreas o departamentos sin que sean orquestadas por una unidad que lleve la visión estratégica y maximización de la eficiencia en la aplicación de los recursos invertidos en iniciativas de innovación. Cabe destacar que existen ejemplos puntuales en algunos países como Perú, Colombia, El Salvador y República Dominicana. Algunas IMF destacan por el avance en sus modelos de comportamiento para fomentar la transformación digital. Este avance está muy por encima del porcentaje reflejado a nivel del país e incluso de la región.

Las IMF en LATAM reflejan un fuerte apoyo al personal y colaboradores para la obtención de nuevas habilidades y destrezas que faciliten los procesos de Transformación Digital. El 71% de las IMF manifiestan haber desarrollado, o hacerlo actualmente, procesos de capacitación a distintos niveles de la organización que les permiten adquirir conocimientos y habilidades que facilitan el desarrollo de competencias técnicas (no digitales) y conductuales necesarias para llevar a cabo el proceso de TD. La mayoría de las IMF entrevistadas consideran que el conocimiento del tema y su aceptación por parte del equipo es un elemento clave para el éxito durante

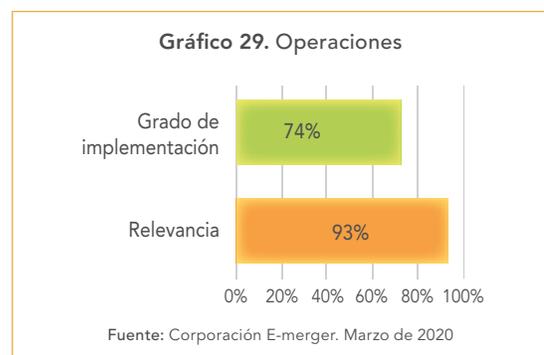
la etapa de implementación, aun cuando estos esfuerzos de capacitación no son desarrollados con la misma intensidad y profundidad en las IMF de los países analizados en este estudio. Una de las oportunidades de mejora por parte de las IMF en el desarrollo del personal vinculado a los procesos de transformación digital corresponde al uso de herramientas y habilidades digitales de punta como desarrollo en la nube, ciberseguridad, digitalización de procesos, entre otros.

La vicepresidente de Gestión de Programas para Latinoamérica de Acción Global Advisory Solutions resume la importancia de esta dimensión al indicar: “el tema cultural y el manejo del cambio es la base de todo esto, el reto más grande, no hay fórmula mágica para hacerlo, hay mucha consultoría que se contrata especialmente para manejar la gestión de cambio ()”.

Operación

Es la dimensión con un mayor grado de implementación de transformación digital en Latinoamérica, con un 74%, principalmente porque la primera visión de transformación digital es crear o adquirir *software* más que soluciones problemas de áreas puntuales de las IMF. Los países con mayor desarrollo corresponden a Colombia, Bolivia y Ecuador, donde las IMF cuentan con mayor cantidad de sistemas digitalizados o automatizados. Destacan sistemas de información gerencial y los motores de decisión de crédito.

Es la segunda dimensión en relevancia, según los encuestados del estudio. Entre las oportunidades identificadas en operaciones sería su integralidad, contar con sistemas de medición de calidad en los flujos de trabajo o sistemas de contacto con los clientes tanto internos como externos.



Desarrollo de sistemas digitales no es integral. No existe una estrategia directa o estructurada para el desarrollo de los sistemas de las diferentes áreas que conforman la organización. Se debe realizar un diagnóstico interno de las necesidades con el fin de crear un sistema inteligente de flujo de información entre las áreas que sea en línea y expedito con altos niveles de seguridad. Se deben definir los puntos medulares en la experiencia del cliente tanto interno como externo, para propiciar una interactividad en tiempo real con la información que se genera. El objetivo es poder tomar decisiones con información veraz, exacta y oportuna, reduciendo los costos operativos. Ese objetivo se logra al tener sistemas modulares integrados.

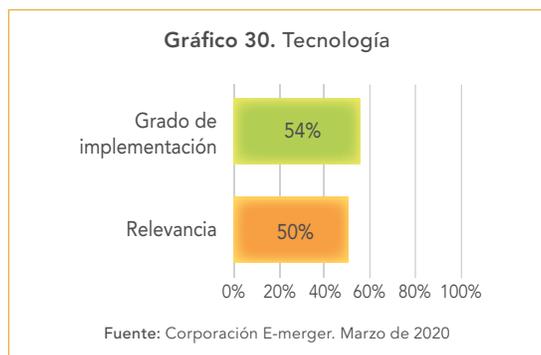
Generalmente la ruta de automatización de procesos empieza con desarrollos internos que, luego, migran a procesos *outsourcing* y, por último, terminan sistemas híbridos (y no integrados como se estipuló anteriormente). Esto sucede porque primero se buscan soluciones informáticas que cumplan con las necesidades principalmente de áreas específicas que tiene mayor poder de decisión dentro de las IMF. Luego, se presentan oportunidades para adquirir herramientas probadas ofrecidas en el mercado local y, finalmente, con sistemas no integrados y su problemática explicada anteriormente. El caso de una entidad latinoamericana es un ejemplo como lo describe su Gerente de Transformación Digital: “En la primera etapa, queremos arreglar lo que tenemos interno; para que sean más ágiles, más eficientes y que podamos tener mejores controles y como consecuencia esperamos que nuestros clientes pueden tener la mejor atención. En una segunda etapa lo que queremos es aportar más agresivamente a las soluciones en mejores plataformas con el fin de llegar a mercados cautivos o llegar a sectores que actualmente no estamos, como inclusión financiera”.

Tecnología

La dimensión de tecnología se presenta como la de menor avance. El grado de desarrollo de la dimensión de tecnología muestra un 54%. Además, es la dimensión de menor relevancia para las IMF con un 50%, según lo indican los entrevistados.

Con base en las respuestas recibidas, la aplicación de la tecnología se da a partir de iniciativas internas en las organizaciones, las cuales no han contado con incentivos por parte de los reguladores.

Dichas iniciativas están destinadas a conseguir mejoras en aspectos tales como productividades, estrategias para minimizar la intervención manual en operaciones financieras; aumentar la capacidad y agilizar el tiempo de respuesta, dejando de lado las herramientas tecnológicas que les podrían dar un mayor repunte hacia aplicativos de vanguardia como soluciones en la nube, hiperconectividad e Internet de las cosas (Internet of things, “IoT”); credenciales digitales de reconocimiento de clientes tanto internos como externos.



Las IMF no se están apalancando en las nuevas tecnologías como base de sus procesos de transformación digital. Las IMF están esperando que la tecnología sea utilizada en la banca tradicional, para luego asumirla en el sector. En la evaluación de los elementos para la dimensión de Tecnología, se puede apreciar que los elementos de menor grado de avance en las IMF corresponden a *blockchain* y a inteligencia artificial, en contraste con ciberseguridad y automatización de procesos como elementos con un mayor grado de avance. Esto muestra una polarización de los atributos evaluados, por lo que se concluye que la selección de la tecnología dentro de las instituciones no responde a motivaciones de búsqueda y utilización de herramientas de vanguardia que les brinde una ventaja comparativa mayor en el mercado, sino a la selección de soluciones genéricas ya utilizadas por lo que, comparativamente, lo que hacen es igualarse entre las IMF.

Es necesaria la existencia de un balance entre la tecnología y la administración de riesgos. La gestión de riesgos juega un papel muy importante dentro de las IMF, y con la tecnología se requiere un control adecuado para evitar resultados no deseados en los tres ámbitos fundamentales: infraestructura tecnológica (*hardware*), sistemas de información (*software*) y el impredecible uso de las soluciones tecnológicas que puedan realizar los usuarios. Por tanto, según se observa en las encuestas, algunos de los entrevistados indican que debe evaluarse adecuadamente la tecnología y, por cada implementación, se deberá contemplar una matriz de riesgos.

El balance entre la tecnología y la administración se puede ilustrar con la estrategia de un banco de microfinanzas líder en la región. Su gerente de Transformación comenta: “... buscamos apoyarnos en tres cosas: primero la experiencia al cliente, segundo la eficiencia y tercero la gestión del riesgo; a partir de sus tres pilares creemos que podremos ser escalables y cumplir con nuestros propósitos. El tema innovación, tecnología y cambios radican en el “cómo” vamos a llegar a cumplir los puntos anteriores”.

Muchas IMF han invertido en desarrollos externos ya probados, en comparación con soluciones a la medida. El no utilizar estas tecnologías a la medida limita que las IMF puedan desarrollar nuevos productos y servicios con mayor velocidad impactando directamente en la experiencia del cliente.

Algunos entrevistados se refieren al uso de reconocimiento facial y huellas dactilares, es decir tecnologías con algún nivel de novedad ya existente. Por ello, su objetivo no es el desarrollo de innovación sino generar alianzas y favorecerse de las herramientas tecnológicas ya probadas.

El uso de la tecnología como medio para lograr cercanía con el cliente. La tecnología brinda cercanía con los clientes que se ubican en las zonas más alejadas del país, incluso algunas IMF han evaluado alternativas como establecer acuerdos con compañías telefónicas para proveer de teléfonos celulares a

los clientes y que estos tengan acceso a las plataformas tecnológicas de la IMF, así logran mayor cercanía sin necesidad de desplazarse a las zonas alejadas del país.

Esta idea se respalda con la aseveración de un gerente centroamericano: “Buscamos ampliar la bancarización a través de la tecnología, somos conscientes que es un canal necesario, en un país donde la mayoría de la población está en zonas rurales y estos canales nos va a permitir masificar la inclusión financiera. Por otro lado, se encuentra la eficiencia, hace poco tuvimos una experiencia con créditos rurales y vimos la necesidad de omnicanalidad para ofrecerle al cliente una transacción buena y fácil para él y para el banco [...] somos conscientes de que si no hacemos esto, nos quedamos fuera del mercado tarde o temprano”.





ANEXOS

Anexo 1

Latinoamérica: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	76%	Avanzado
Contratación digital	18%	Manual
Regulación de protección de datos personales	85%	Avanzado
Ciberseguridad y crimen cibernético	62%	Básico
Inteligencia artificial	18%	Manual
Fintech	44%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	88%	Manual
Transformación digital	53%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	57%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	46%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	52%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	54%	Básico
Educación financiera	64%	Básico
Capacitación y entrenamiento	59%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	55%	Básico
Comercial	60%	Básico
Riesgo	62%	Básico
Crédito	64%	Básico
Cobro	59%	Básico
Recursos humanos	58%	Básico
Contabilidad	65%	Básico
Finanzas	62%	Básico
Calidad	62%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	73%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	72%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	69%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	71%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	65%	Básico
Implementación de soluciones digitales	67%	Básico
Recomendaciones de Mejores Prácticas	67%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	71%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	65%	Básico
Técnicas de comunicación	64%	Básico
Habilidades de marketing digital	57%	Básico
Habilidades de planeación	62%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	62%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	61%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	55%	Básico
Misión	52%	Básico
Objetivos	64%	Avanzado
Plan estratégico	95%	Digital
Valores	83%	Básico
Políticas	64%	Básico
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	80%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	79%	Avanzado
Segmentación de Clientes	77%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	76%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	65%	Básico
Reducción de Costos	79%	Avanzado
Competitividad	80%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	81%	Avanzado
Rentabilidad	80%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	77%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	66%	Básico
Creación de valor para el cliente	79%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	76%	Avanzado
Flexibilidad	74%	Avanzado
Personalización de productos	69%	Básico
Nuevos negocios	74%	Avanzado
Análisis de datos	76%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	75%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	71%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	72%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	73%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	70%	Avanzado
Mejores herramientas faciliten salud financiera	68%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	75%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	28%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	68%	Básico
Recaudadores externos	53%	Básico
Canales telefónicos	51%	Básico
Internet (sitio web)	46%	Manual
Redes sociales	55%	Básico
Aplicación móvil	34%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	39%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	13%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	65%	Básico
Formalización/desembolso préstamos	62%	Básico
Transferencias de fondos	59%	Básico
Pagos de productos/servicios	64%	Básico
Cierre de Productos/servicios	46%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	43%	Manual
Giros bancarios nacionales	33%	Manual
Giros bancarios internacionales	20%	Manual
Compra y venta de divisas	29%	Manual
Consulta de promociones	48%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	89%	Avanzado
Comodidad	89%	Avanzado
Flexibilidad de horario	93%	Digital
Autoservicio	79%	Avanzado
Calidad	89%	Avanzado
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	75%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	74%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	75%	Avanzado
Sistemas de Ventas	76%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	67%	Básico
Centros de contacto	69%	Básico
Comprobación de la identidad	74%	Avanzado
Sistemas integrados de información	77%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	72%	Avanzado
Sistema de información gerencial	73%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	76%	Avanzado
Sistemas de Calidad	71%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	63%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	70%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	70%	Básico
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	47%	Manual
Hiperconectividad (IoT)	44%	Manual
Análisis predictivos	50%	Manual
Soluciones en la nube	53%	Básico
Inteligencia artificial	43%	Manual
BlockChain	36%	Manual
Automatización de procesos	62%	Básico
Ciberseguridad	61%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

México: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	97%	Digital
Contratación digital	80%	Avanzado
Regulación de protección de datos personales	100%	Digital
Ciberseguridad y crimen cibernético	60%	Básico
Inteligencia artificial	27%	Manual
Fintech	100%	Digital
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	47%	Manual
Transformación digital	53%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	53%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	43%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	43%	Manual
Crecimiento de organizaciones actuales	43%	Manual
Educación financiera	57%	Básico
Capacitación y entrenamiento	50%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	63%	Básico
Comercial	63%	Básico
Riesgo	67%	Básico
Crédito	63%	Básico
Cobro	53%	Básico
Recursos humanos	60%	Básico
Contabilidad	63%	Básico
Finanzas	60%	Básico
Calidad	50%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	73%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	73%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	67%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	67%	Básico
Desarrollo de oferta digital	70%	Avanzado
Implementación de soluciones digitales	70%	Avanzado
Recomendaciones de Mejores Prácticas	73%	Avanzado
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	67%	Básico
Nuevas tecnologías digitales	63%	Básico
Técnicas de comunicación	67%	Básico
Habilidades de marketing digital	57%	Básico
Habilidades de planeación	57%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	63%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	60%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	47%	Manual
Misión	47%	Manual
Objetivos	87%	Avanzado
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	47%	Manual
Políticas	73%	Avanzado
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	73%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	73%	Avanzado
Segmentación de Clientes	77%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	70%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	73%	Avanzado
Reducción de Costos	77%	Avanzado
Competitividad	80%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	80%	Avanzado
Rentabilidad	80%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	70%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	67%	Básico
Creación de valor para el cliente	77%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	77%	Avanzado
Flexibilidad	73%	Avanzado
Personalización de productos	67%	Básico
Nuevos negocios	67%	Básico
Análisis de datos	77%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	77%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	73%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	70%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	67%	Básico
Mejoramiento alternativas bienestar financiera	63%	Básico
Mejores herramientas faciliten salud financiera	63%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	70%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	57%	Básico
Sucursales (puntos de venta)	50%	Básico
Recaudadores externos	50%	Manual
Canales telefónicos	40%	Manual
Internet (sitio web)	53%	Básico
Redes sociales	43%	Manual
Aplicación móvil	40%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	27%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	7%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	50%	Básico
Formalización/desembolso préstamos	53%	Básico
Transferencias de fondos	57%	Básico
Pagos de productos/servicios	53%	Básico
Cierre de Productos/servicios	40%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	47%	Manual
Giros bancarios nacionales	37%	Manual
Giros bancarios internacionales	17%	Manual
Compra y venta de divisas	17%	Manual
Consulta de promociones	47%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	90%	Digital
Comodidad	83%	Avanzado
Flexibilidad de horario	90%	Digital
Autoservicio	80%	Avanzado
Calidad	93%	Digital
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	77%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	73%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	67%	Básico
Sistemas de Ventas	70%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	70%	Avanzado
Centros de contacto	70%	Avanzado
Comprobación de la identidad	77%	Avanzado
Sistemas integrados de información	70%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	77%	Avanzado
Sistema de información gerencial	73%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	77%	Avanzado
Sistemas de Calidad	73%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	70%	Avanzado
Sistema de cobranza (interna/externa)	73%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	70%	Avanzado
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	60%	Básico
Hiperconectividad (IoT)	53%	Básico
Análisis predictivos	53%	Básico
Soluciones en la nube	63%	Básico
Inteligencia artificial	47%	Manual
BlockChain	30%	Manual
Automatización de procesos	60%	Básico
Ciberseguridad	70%	Avanzado

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Guatemala: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	27%	Manual
Contratación digital	40%	Manual
Regulación de protección de datos personales	60%	Básico
Ciberseguridad y crimen cibernético	67%	Básico
Inteligencia artificial	13%	Manual
Fintech	60%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	40%	Manual
Transformación digital	33%	Manual
Incorporación de nuevas tecnologías	40%	Manual
Financiamiento de innovaciones financieras	47%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	53%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	40%	Manual
Educación financiera	47%	Manual
Capacitación y entrenamiento	60%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	53%	Básico
Comercial	73%	Avanzado
Riesgo	80%	Avanzado
Crédito	73%	Avanzado
Cobro	73%	Avanzado
Recursos humanos	53%	Básico
Contabilidad	87%	Avanzado
Finanzas	87%	Avanzado
Calidad	80%	Avanzado
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	80%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	73%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	80%	Avanzado
Aumento del valor agregado de productos	80%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	73%	Avanzado
Implementación de soluciones digitales	73%	Avanzado
Recomendaciones de Mejores Prácticas	80%	Avanzado
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	80%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	67%	Básico
Técnicas de comunicación	80%	Avanzado
Habilidades de marketing digital	53%	Básico
Habilidades de planeación	60%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	60%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	60%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	73%	Avanzado
Misión	47%	Manual
Objetivos	73%	Avanzado
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	47%	Manual
Políticas	100%	Digital
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	80%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	87%	Avanzado
Segmentación de Clientes	87%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	80%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	73%	Avanzado
Reducción de Costos	87%	Avanzado
Competitividad	87%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	73%	Avanzado
Rentabilidad	73%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	80%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	80%	Avanzado
Creación de valor para el cliente	73%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	87%	Avanzado
Flexibilidad	80%	Avanzado
Personalización de productos	80%	Avanzado
Nuevos negocios	93%	Digital
Análisis de datos	93%	Digital

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	73%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	67%	Básico
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	67%	Básico
Consolidar imagen de solvencia financiera	80%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	80%	Avanzado
Mejores herramientas faciliten salud financiera	87%	Avanzado
Mejorar la EC en las sucursales	87%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	40%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	73%	Avanzado
Recaudadores externos	60%	Básico
Canales telefónicos	60%	Básico
Internet (sitio web)	47%	Manual
Redes sociales	93%	Digital
Aplicación móvil	47%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	53%	Básico
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	33%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	100%	Digital
Formalización/desembolso préstamos	87%	Avanzado
Transferencias de fondos	53%	Básico
Pagos de productos/servicios	87%	Avanzado
Cierre de Productos/servicios	53%	Básico
Bloqueo de productos/servicios	87%	Avanzado
Giros bancarios nacionales	67%	Básico
Giros bancarios internacionales	67%	Básico
Compra y venta de divisas	67%	Básico
Consulta de promociones	73%	Avanzado
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	93%	Digital
Comodidad	87%	Avanzado
Flexibilidad de horario	87%	Avanzado
Autoservicio	93%	Digital
Calidad	87%	Avanzado
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	73%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	60%	Básico
Sistemas de relación con clientes	60%	Básico
Sistemas de Ventas	67%	Básico
Sistemas de cadenas de distribución	67%	Básico
Centros de contacto	60%	Básico
Comprobación de la identidad	67%	Básico
Sistemas integrados de información	60%	Básico
Motores de decisión de crédito	73%	Avanzado
Sistema de información gerencial	80%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	80%	Avanzado
Sistemas de Calidad	80%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	60%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	53%	Básico
Sistemas de flujo de trabajo	60%	Básico
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	67%	Básico
Hiperconectividad (IoT)	47%	Manual
Análisis predictivos	60%	Básico
Soluciones en la nube	93%	Digital
Inteligencia artificial	67%	Básico
BlockChain	40%	Manual
Automatización de procesos	80%	Avanzado
Ciberseguridad	93%	Digital

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Honduras: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	74%	Avanzado
Contratación digital	49%	Manual
Regulación de protección de datos personales	80%	Avanzado
Ciberseguridad y crimen cibernético	46%	Manual
Inteligencia artificial	11%	Manual
Fintech	57%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	54%	Básico
Transformación digital	49%	Manual
Incorporación de nuevas tecnologías	54%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	54%	Básico
Creación de nuevas organizaciones	60%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	60%	Básico
Educación financiera	69%	Básico
Capacitación y entrenamiento	63%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	43%	Manual
Comercial	60%	Básico
Riesgo	60%	Básico
Crédito	60%	Básico
Cobro	60%	Básico
Recursos humanos	60%	Básico
Contabilidad	60%	Básico
Finanzas	60%	Básico
Calidad	51%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	69%	Básico
Simplificación y eficiencia de procesos	69%	Básico
Eliminación de procesos improductivos	69%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	66%	Básico
Desarrollo de oferta digital	51%	Básico
Implementación de soluciones digitales	51%	Básico
Recomendaciones de Mejores Prácticas	60%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	63%	Básico
Nuevas tecnologías digitales	60%	Básico
Técnicas de comunicación	57%	Básico
Habilidades de marketing digital	54%	Básico
Habilidades de planeación	54%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	51%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	46%	Manual
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	43%	Manual
Misión	66%	Básico
Objetivos	66%	Básico
Plan estratégico	89%	Avanzado
Valores	31%	Manual
Políticas	43%	Manual
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	71%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	66%	Básico
Segmentación de Clientes	63%	Básico
Maximización del ciclo de vida del cliente	60%	Básico
Disrupción del mercado (externo)	57%	Básico
Reducción de Costos	71%	Avanzado
Competitividad	69%	Básico
Mejorar la experiencia del cliente	71%	Avanzado
Rentabilidad	69%	Básico
Maximización del desempeño del personal	69%	Básico
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	57%	Básico
Creación de valor para el cliente	60%	Básico
Migración de canales físicos a digitales	60%	Básico
Flexibilidad	63%	Básico
Personalización de productos	57%	Básico
Nuevos negocios	60%	Básico
Análisis de datos	63%	Básico

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	69%	Básico
Mejorar EC canales digitales actuales	60%	Básico
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	60%	Básico
Consolidar imagen de solvencia financiera	77%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	71%	Avanzado
Mejores herramientas faciliten salud financiera	63%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	63%	Básico
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	9%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	77%	Avanzado
Recaudadores externos	66%	Básico
Canales telefónicos	60%	Básico
Internet (sitio web)	49%	Manual
Redes sociales	60%	Básico
Aplicación móvil	29%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	40%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	9%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	57%	Básico
Formalización/dembolso préstamos	66%	Básico
Transferencias de fondos	57%	Básico
Pagos de productos/servicios	71%	Avanzado
Cierre de Productos/servicios	57%	Básico
Bloqueo de productos/servicios	43%	Manual
Giros bancarios nacionales	26%	Manual
Giros bancarios internacionales	14%	Manual
Compra y venta de divisas	20%	Manual
Consulta de promociones	60%	Básico
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	91%	Digital
Comodidad	86%	Avanzado
Flexibilidad de horario	94%	Digital
Autoservicio	86%	Avanzado
Calidad	86%	Avanzado
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	71%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	63%	Básico
Sistemas de relación con clientes	63%	Básico
Sistemas de Ventas	69%	Básico
Sistemas de cadenas de distribución	54%	Básico
Centros de contacto	37%	Básico
Comprobación de la identidad	63%	Básico
Sistemas integrados de información	71%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	60%	Básico
Sistema de información gerencial	63%	Básico
Sistemas de monitoreo	66%	Básico
Sistemas de Calidad	54%	Básico
Sistema de marcación predictiva	49%	Manual
Sistema de cobranza (interna/externa)	66%	Básico
Sistemas de flujo de trabajo	57%	Básico
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	40%	Manual
Hiperconectividad (IoT)	34%	Manual
Análisis predictivos	34%	Manual
Soluciones en la nube	43%	Manual
Inteligencia artificial	34%	Manual
BlockChain	26%	Manual
Automatización de procesos	54%	Básico
Ciberseguridad	60%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

El Salvador: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	85%	Avanzado
Contratación digital	30%	Manual
Regulación de protección de datos personales	65%	Básico
Ciberseguridad y crimen cibernético	60%	Básico
Inteligencia artificial	8%	Manual
Fintech	45%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	40%	Manual
Transformación digital	50%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	55%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	45%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	30%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	43%	Básico
Educación financiera	65%	Básico
Capacitación y entrenamiento	63%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	58%	Básico
Comercial	60%	Básico
Riesgo	63%	Básico
Crédito	63%	Básico
Cobro	65%	Básico
Recursos humanos	55%	Básico
Contabilidad	70%	Avanzado
Finanzas	63%	Básico
Calidad	35%	Manual
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	68%	Básico
Simplificación y eficiencia de procesos	75%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	68%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	80%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	63%	Básico
Implementación de soluciones digitales	63%	Básico
Recomendaciones de Mejores Prácticas	70%	Avanzado
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	78%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	65%	Básico
Técnicas de comunicación	73%	Avanzado
Habilidades de marketing digital	60%	Básico
Habilidades de planeación	65%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	68%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	53%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	88%	Manual
Misión	88%	Manual
Objetivos	100%	Digital
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	50%	Básico
Políticas	88%	Manual
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	88%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	83%	Avanzado
Segmentación de Clientes	80%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	88%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	53%	Básico
Reducción de Costos	80%	Avanzado
Competitividad	80%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	80%	Avanzado
Rentabilidad	83%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	78%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	68%	Básico
Creación de valor para el cliente	65%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	83%	Avanzado
Flexibilidad	83%	Avanzado
Personalización de productos	80%	Avanzado
Nuevos negocios	75%	Avanzado
Análisis de datos	80%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	63%	Básico
Mejorar EC canales digitales actuales	60%	Básico
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	63%	Básico
Consolidar imagen de solvencia financiera	65%	Básico
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	68%	Básico
Mejores herramientas faciliten salud financiera	68%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	73%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	8%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	75%	Avanzado
Recaudadores externos	63%	Básico
Canales telefónicos	48%	Manual
Internet (sitio web)	45%	Manual
Redes sociales	55%	Básico
Aplicación móvil	13%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	45%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	5%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	65%	Básico
Formalización/desembolso préstamos	63%	Básico
Transferencias de fondos	48%	Manual
Pagos de productos/servicios	58%	Básico
Cierre de Productos/servicios	45%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	25%	Manual
Giros bancarios nacionales	5%	Manual
Giros bancarios internacionales	0%	Manual
Compra y venta de divisas	0%	Manual
Consulta de promociones	65%	Básico
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	85%	Avanzado
Comodidad	80%	Digital
Flexibilidad de horario	95%	Digital
Autoservicio	73%	Avanzado
Calidad	95%	Digital
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	80%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	73%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	75%	Avanzado
Sistemas de Ventas	78%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	70%	Avanzado
Centros de contacto	75%	Avanzado
Comprobación de la identidad	75%	Avanzado
Sistemas integrados de información	80%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	75%	Avanzado
Sistema de información gerencial	80%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	80%	Avanzado
Sistemas de Calidad	75%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	63%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	75%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	65%	Básico
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	23%	Manual
Hiperconectividad (IoT)	35%	Manual
Análisis predictivos	28%	Manual
Soluciones en la nube	35%	Manual
Inteligencia artificial	20%	Manual
BlockChain	25%	Manual
Automatización de procesos	53%	Básico
Ciberseguridad	45%	Manual

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Nicaragua: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	53%	Básico
Contratación digital	28%	Manual
Regulación de protección de datos personales	100%	Digital
Ciberseguridad y crimen cibernético	88%	Avanzado
Inteligencia artificial	8%	Manual
Fintech	43%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	53%	Básico
Transformación digital	58%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	63%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	38%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	45%	Manual
Crecimiento de organizaciones actuales	53%	Básico
Educación financiera	53%	Básico
Capacitación y entrenamiento	53%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	45%	Manual
Comercial	60%	Básico
Riesgo	63%	Básico
Crédito	73%	Avanzado
Cobro	63%	Básico
Recursos humanos	55%	Básico
Contabilidad	65%	Básico
Finanzas	60%	Básico
Calidad	60%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	75%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	75%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	75%	Avanzado
Aumento del valor agregado de productos	75%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	65%	Básico
Implementación de soluciones digitales	70%	Avanzado
Recomendaciones de Mejores Prácticas	70%	Avanzado
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	73%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	65%	Básico
Técnicas de comunicación	68%	Básico
Habilidades de marketing digital	53%	Básico
Habilidades de planeación	60%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	63%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	60%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	50%	Básico
Misión	50%	Básico
Objetivos	60%	Básico
Plan estratégico	80%	Avanzado
Valores	50%	Básico
Políticas	70%	Avanzado
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	65%	Básico
Eliminar la duplicidad de procesos	75%	Avanzado
Segmentación de Clientes	68%	Básico
Maximización del ciclo de vida del cliente	80%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	60%	Básico
Reducción de Costos	75%	Avanzado
Competitividad	75%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	75%	Avanzado
Rentabilidad	75%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	73%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	40%	Manual
Creación de valor para el cliente	65%	Básico
Migración de canales físicos a digitales	68%	Básico
Flexibilidad	68%	Básico
Personalización de productos	65%	Básico
Nuevos negocios	65%	Básico
Análisis de datos	55%	Básico

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	68%	Básico
Mejorar EC canales digitales actuales	65%	Básico
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	65%	Básico
Consolidar imagen de solvencia financiera	75%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	73%	Avanzado
Mejores herramientas faciliten salud financiera	63%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	75%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	5%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	70%	Avanzado
Recaudadores externos	65%	Básico
Canales telefónicos	48%	Manual
Internet (sitio web)	43%	Manual
Redes sociales	60%	Básico
Aplicación móvil	43%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	13%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	0%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	73%	Avanzado
Formalización/desembolso préstamos	78%	Avanzado
Transferencias de fondos	43%	Manual
Pagos de productos/servicios	63%	Básico
Cierre de Productos/servicios	30%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	0%	Manual
Giros bancarios nacionales	8%	Manual
Giros bancarios internacionales	0%	Manual
Compra y venta de divisas	35%	Manual
Consulta de promociones	30%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	60%	Básico
Comodidad	80%	Avanzado
Flexibilidad de horario	83%	Avanzado
Autoservicio	68%	Básico
Calidad	73%	Avanzado
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	78%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	73%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	78%	Avanzado
Sistemas de Ventas	70%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	65%	Básico
Centros de contacto	68%	Básico
Comprobación de la identidad	68%	Básico
Sistemas integrados de información	75%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	75%	Avanzado
Sistema de información gerencial	75%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	78%	Avanzado
Sistemas de Calidad	75%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	53%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	73%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	73%	Avanzado
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	35%	Manual
Hiperconectividad (IoT)	35%	Manual
Análisis predictivos	30%	Manual
Soluciones en la nube	40%	Manual
Inteligencia artificial	30%	Manual
BlockChain	23%	Manual
Automatización de procesos	58%	Básico
Ciberseguridad	58%	Básico

Fuente: Corporación E-merger, Marzo de 2020

República Dominicana: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	53%	Básico
Contratación digital	27%	Manual
Regulación de protección de datos personales	100%	Digital
Ciberseguridad y crimen cibernético	87%	Avanzado
Inteligencia artificial	7%	Manual
Fintech	43%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	47%	Manual
Transformación digital	53%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	50%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	43%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	53%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	53%	Básico
Educación financiera	77%	Avanzado
Capacitación y entrenamiento	73%	Avanzado
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	53%	Básico
Comercial	63%	Básico
Riesgo	47%	Manual
Crédito	73%	Avanzado
Cobro	60%	Básico
Recursos humanos	67%	Básico
Contabilidad	73%	Avanzado
Finanzas	67%	Básico
Calidad	47%	Manual
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	80%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	73%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	67%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	70%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	77%	Avanzado
Implementación de soluciones digitales	83%	Avanzado
Recomendaciones de Mejores Prácticas	73%	Avanzado
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	80%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	73%	Avanzado
Técnicas de comunicación	70%	Avanzado
Habilidades de marketing digital	60%	Básico
Habilidades de planeación	70%	Avanzado
Habilidades de creación de estrategias	60%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	57%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	87%	Avanzado
Misión	60%	Básico
Objetivos	100%	Digital
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	60%	Básico
Políticas	73%	Avanzado
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	90%	Digital
Eliminar la duplicidad de procesos	87%	Avanzado
Segmentación de Clientes	77%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	90%	Digital
Disrupción del mercado (externo)	70%	Avanzado
Reducción de Costos	90%	Digital
Competitividad	93%	Digital
Mejorar la experiencia del cliente	87%	Avanzado
Rentabilidad	90%	Digital
Maximización del desempeño del personal	87%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	77%	Avanzado
Creación de valor para el cliente	90%	Digital
Migración de canales físicos a digitales	77%	Avanzado
Flexibilidad	83%	Avanzado
Personalización de productos	70%	Avanzado
Nuevos negocios	87%	Avanzado
Análisis de datos	87%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	80%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	73%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	80%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	67%	Básico
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	77%	Avanzado
Mejores herramientas faciliten salud financiera	80%	Avanzado
Mejorar la EC en las sucursales	80%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	23%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	73%	Avanzado
Recaudadores externos	50%	Básico
Canales telefónicos	57%	Básico
Internet (sitio web)	57%	Básico
Redes sociales	53%	Básico
Aplicación móvil	37%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	53%	Básico
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	7%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	73%	Avanzado
Formalización/desembolso préstamos	73%	Avanzado
Transferencias de fondos	83%	Avanzado
Pagos de productos/servicios	73%	Avanzado
Cierre de Productos/servicios	60%	Básico
Bloqueo de productos/servicios	60%	Básico
Giros bancarios nacionales	33%	Manual
Giros bancarios internacionales	0%	Manual
Compra y venta de divisas	37%	Manual
Consulta de promociones	47%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	100%	Digital
Comodidad	93%	Digital
Flexibilidad de horario	100%	Digital
Autoservicio	77%	Avanzado
Calidad	90%	Digital
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	77%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	83%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	83%	Avanzado
Sistemas de Ventas	83%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	70%	Avanzado
Centros de contacto	73%	Avanzado
Comprobación de la identidad	77%	Avanzado
Sistemas integrados de información	80%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	77%	Avanzado
Sistema de información gerencial	70%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	77%	Avanzado
Sistemas de Calidad	70%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	60%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	63%	Básico
Sistemas de flujo de trabajo	83%	Avanzado
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	70%	Avanzado
Hiperconectividad (IoT)	67%	Básico
Análisis predictivos	47%	Manual
Soluciones en la nube	67%	Básico
Inteligencia artificial	50%	Básico
BlockChain	47%	Manual
Automatización de procesos	63%	Básico
Ciberseguridad	67%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Colombia: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	86%	Avanzado
Contratación digital	49%	Manual
Regulación de protección de datos personales	97%	Digital
Ciberseguridad y crimen cibernético	86%	Avanzado
Inteligencia artificial	23%	Manual
Fintech	63%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	69%	Básico
Transformación digital	69%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	77%	Avanzado
Financiamiento de innovaciones financieras	66%	Básico
Creación de nuevas organizaciones	71%	Avanzado
Crecimiento de organizaciones actuales	66%	Básico
Educación financiera	69%	Básico
Capacitación y entrenamiento	63%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	66%	Básico
Comercial	57%	Básico
Riesgo	57%	Básico
Crédito	57%	Básico
Cobro	57%	Básico
Recursos humanos	63%	Básico
Contabilidad	63%	Básico
Finanzas	57%	Básico
Calidad	46%	Manual
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	83%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	80%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	77%	Avanzado
Aumento del valor agregado de productos	80%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	80%	Avanzado
Implementación de soluciones digitales	83%	Avanzado
Recomendaciones de Mejores Prácticas	74%	Avanzado
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	69%	Básico
Nuevas tecnologías digitales	71%	Avanzado
Técnicas de comunicación	63%	Básico
Habilidades de marketing digital	69%	Básico
Habilidades de planeación	63%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	69%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	69%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	43%	Manual
Misión	54%	Básico
Objetivos	100%	Digital
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	66%	Básico
Políticas	66%	Básico
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	86%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	89%	Avanzado
Segmentación de Clientes	89%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	89%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	83%	Avanzado
Reducción de Costos	86%	Avanzado
Competitividad	86%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	91%	Digital
Rentabilidad	86%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	80%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	77%	Avanzado
Creación de valor para el cliente	94%	Digital
Migración de canales físicos a digitales	83%	Avanzado
Flexibilidad	77%	Avanzado
Personalización de productos	74%	Avanzado
Nuevos negocios	83%	Avanzado
Análisis de datos	100%	Digital

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	83%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	91%	Digital
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	86%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	71%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	69%	Básico
Mejores herramientas faciliten salud financiera	71%	Avanzado
Mejorar la EC en las sucursales	80%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	20%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	71%	Avanzado
Recaudadores externos	69%	Básico
Canales telefónicos	51%	Básico
Internet (sitio web)	46%	Manual
Redes sociales	57%	Básico
Aplicación móvil	31%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	40%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	0%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	63%	Básico
Formalización/desembolso préstamos	60%	Básico
Transferencias de fondos	51%	Básico
Pagos de productos/servicios	57%	Básico
Cierre de Productos/servicios	37%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	37%	Manual
Giros bancarios nacionales	34%	Manual
Giros bancarios internacionales	20%	Manual
Compra y venta de divisas	0%	Manual
Consulta de promociones	17%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	91%	Digital
Comodidad	86%	Avanzado
Flexibilidad de horario	89%	Avanzado
Autoservicio	86%	Avanzado
Calidad	92%	Digital
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	74%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	83%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	91%	Digital
Sistemas de Ventas	86%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	80%	Avanzado
Centros de contacto	74%	Avanzado
Comprobación de la identidad	86%	Avanzado
Sistemas integrados de información	89%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	89%	Avanzado
Sistema de información gerencial	91%	Digital
Sistemas de monitoreo	86%	Avanzado
Sistemas de Calidad	77%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	77%	Avanzado
Sistema de cobranza (interna/externa)	80%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	71%	Avanzado
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	54%	Básico
Hiperconectividad (IoT)	46%	Manual
Análisis predictivos	71%	Avanzado
Soluciones en la nube	74%	Avanzado
Inteligencia artificial	49%	Manual
BlockChain	43%	Manual
Automatización de procesos	69%	Básico
Ciberseguridad	69%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Ecuador: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	93%	Digital
Contratación digital	50%	Básico
Regulación de protección de datos personales	77%	Avanzado
Ciberseguridad y crimen cibernético	80%	Avanzado
Inteligencia artificial	30%	Manual
Fintech	50%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	40%	Manual
Transformación digital	47%	Manual
Incorporación de nuevas tecnologías	53%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	50%	Básico
Creación de nuevas organizaciones	50%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	50%	Básico
Educación financiera	57%	Básico
Capacitación y entrenamiento	47%	Manual
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	47%	Manual
Comercial	63%	Básico
Riesgo	73%	Avanzado
Crédito	70%	Avanzado
Cobro	63%	Básico
Recursos humanos	60%	Básico
Contabilidad	77%	Avanzado
Finanzas	77%	Avanzado
Calidad	57%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	77%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	77%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	73%	Avanzado
Aumento del valor agregado de productos	73%	Avanzado
Desarrollo de oferta digital	70%	Avanzado
Implementación de soluciones digitales	67%	Básico
Recomendaciones de Mejores Prácticas	53%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	77%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	67%	Básico
Técnicas de comunicación	50%	Básico
Habilidades de marketing digital	50%	Básico
Habilidades de planeación	67%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	63%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	63%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	47%	Manual
Misión	47%	Manual
Objetivos	60%	Básico
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	60%	Básico
Políticas	60%	Básico
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	77%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	73%	Avanzado
Segmentación de Clientes	70%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	67%	Básico
Disrupción del mercado (externo)	53%	Básico
Reducción de Costos	67%	Básico
Competitividad	73%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	73%	Avanzado
Rentabilidad	70%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	67%	Básico
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	60%	Básico
Creación de valor para el cliente	67%	Básico
Migración de canales físicos a digitales	77%	Avanzado
Flexibilidad	67%	Básico
Personalización de productos	53%	Básico
Nuevos negocios	63%	Básico
Análisis de datos	73%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	83%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	73%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	77%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	70%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	67%	Básico
Mejores herramientas faciliten salud financiera	57%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	77%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	50%	Básico
Sucursales (puntos de venta)	70%	Avanzado
Recaudadores externos	67%	Básico
Canales telefónicos	30%	Manual
Internet (sitio web)	53%	Básico
Redes sociales	43%	Manual
Aplicación móvil	33%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	60%	Básico
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	37%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	70%	Avanzado
Formalización/dembolso préstamos	63%	Básico
Transferencias de fondos	77%	Avanzado
Pagos de productos/servicios	83%	Avanzado
Cierre de Productos/servicios	40%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	53%	Básico
Giros bancarios nacionales	40%	Manual
Giros bancarios internacionales	23%	Manual
Compra y venta de divisas	7%	Manual
Consulta de promociones	47%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	100%	Digital
Comodidad	97%	Digital
Flexibilidad de horario	97%	Digital
Autoservicio	77%	Avanzado
Calidad	87%	Avanzado
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	70%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	77%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	70%	Avanzado
Sistemas de Ventas	83%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	60%	Básico
Centros de contacto	63%	Básico
Comprobación de la identidad	80%	Avanzado
Sistemas integrados de información	83%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	83%	Avanzado
Sistema de información gerencial	83%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	80%	Avanzado
Sistemas de Calidad	77%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	73%	Avanzado
Sistema de cobranza (interna/externa)	73%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	77%	Avanzado
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	43%	Manual
Hiperconectividad (IoT)	43%	Manual
Análisis predictivos	53%	Básico
Soluciones en la nube	47%	Manual
Inteligencia artificial	40%	Manual
BlockChain	30%	Manual
Automatización de procesos	67%	Básico
Ciberseguridad	53%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Perú: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	89%	Avanzado
Contratación digital	60%	Básico
Regulación de protección de datos personales	100%	Digital
Ciberseguridad y crimen cibernético	74%	Avanzado
Inteligencia artificial	43%	Manual
Fintech	49%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	63%	Básico
Transformación digital	63%	Básico
Incorporación de nuevas tecnologías	63%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	54%	Básico
Creación de nuevas organizaciones	54%	Básico
Crecimiento de organizaciones actuales	57%	Básico
Educación financiera	63%	Básico
Capacitación y entrenamiento	60%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	57%	Básico
Comercial	60%	Básico
Riesgo	60%	Básico
Crédito	60%	Básico
Cobro	54%	Básico
Recursos humanos	51%	Básico
Contabilidad	57%	Básico
Finanzas	54%	Básico
Calidad	57%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	71%	Avanzado
Simplificación y eficiencia de procesos	69%	Básico
Eliminación de procesos improductivos	66%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	66%	Básico
Desarrollo de oferta digital	63%	Básico
Implementación de soluciones digitales	74%	Avanzado
Recomendaciones de Mejores Prácticas	69%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	66%	Básico
Nuevas tecnologías digitales	66%	Básico
Técnicas de comunicación	66%	Básico
Habilidades de marketing digital	60%	Básico
Habilidades de planeación	71%	Avanzado
Habilidades de creación de estrategias	69%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	66%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	89%	Avanzado
Misión	77%	Avanzado
Objetivos	100%	Digital
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	66%	Básico
Políticas	89%	Avanzado
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	83%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	86%	Avanzado
Segmentación de Clientes	83%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	71%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	74%	Avanzado
Reducción de Costos	80%	Avanzado
Competitividad	86%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	83%	Avanzado
Rentabilidad	83%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	83%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	71%	Avanzado
Creación de valor para el cliente	83%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	80%	Avanzado
Flexibilidad	83%	Avanzado
Personalización de productos	77%	Avanzado
Nuevos negocios	77%	Avanzado
Análisis de datos	83%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	83%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	74%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	80%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	83%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	74%	Avanzado
Mejores herramientas faciliten salud financiera	74%	Avanzado
Mejorar la EC en las sucursales	74%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	34%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	63%	Básico
Recaudadores externos	49%	Manual
Canales telefónicos	46%	Manual
Internet (sitio web)	46%	Manual
Redes sociales	54%	Básico
Aplicación móvil	34%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	66%	Básico
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	17%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	66%	Básico
Formalización/desembolso préstamos	51%	Básico
Transferencias de fondos	66%	Básico
Pagos de productos/servicios	54%	Básico
Cierre de Productos/servicios	57%	Básico
Bloqueo de productos/servicios	66%	Básico
Giros bancarios nacionales	31%	Manual
Giros bancarios internacionales	31%	Manual
Compra y venta de divisas	54%	Básico
Consulta de promociones	51%	Básico
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	94%	Digital
Comodidad	97%	Digital
Flexibilidad de horario	97%	Digital
Autoservicio	91%	Digital
Calidad	97%	Digital
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	71%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	74%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	71%	Avanzado
Sistemas de Ventas	80%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	71%	Avanzado
Centros de contacto	71%	Avanzado
Comprobación de la identidad	74%	Avanzado
Sistemas integrados de información	80%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	80%	Avanzado
Sistema de información gerencial	77%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	74%	Avanzado
Sistemas de Calidad	69%	Básico
Sistema de marcación predictiva	69%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	71%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	66%	Básico
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	54%	Básico
Hiperconectividad (IoT)	46%	Manual
Análisis predictivos	63%	Básico
Soluciones en la nube	51%	Básico
Inteligencia artificial	43%	Manual
BlockChain	34%	Manual
Automatización de procesos	74%	Avanzado
Ciberseguridad	63%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Bolivia: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	60%	Básico
Contratación digital	38%	Manual
Regulación de protección de datos personales	74%	Avanzado
Ciberseguridad y crimen cibernético	64%	Básico
Inteligencia artificial	22%	Manual
Fintech	32%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	40%	Manual
Transformación digital	48%	Manual
Incorporación de nuevas tecnologías	56%	Básico
Financiamiento de innovaciones financieras	36%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	44%	Manual
Crecimiento de organizaciones actuales	56%	Básico
Educación financiera	80%	Avanzado
Capacitación y entrenamiento	68%	Básico
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	60%	Básico
Comercial	56%	Básico
Riesgo	60%	Básico
Crédito	60%	Básico
Cobro	54%	Básico
Recursos humanos	56%	Básico
Contabilidad	68%	Básico
Finanzas	70%	Avanzado
Calidad	56%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	68%	Básico
Simplificación y eficiencia de procesos	70%	Avanzado
Eliminación de procesos improductivos	66%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	64%	Básico
Desarrollo de oferta digital	54%	Básico
Implementación de soluciones digitales	58%	Básico
Recomendaciones de Mejores Prácticas	68%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	70%	Avanzado
Nuevas tecnologías digitales	62%	Básico
Técnicas de comunicación	66%	Básico
Habilidades de marketing digital	52%	Básico
Habilidades de planeación	62%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	62%	Básico
Herramientas digitales de entrenamiento	66%	Básico
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	52%	Básico
Misión	36%	Manual
Objetivos	84%	Avanzado
Plan estratégico	84%	Avanzado
Valores	60%	Básico
Políticas	60%	Básico
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	78%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	78%	Avanzado
Segmentación de Clientes	70%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	74%	Avanzado
Disrupción del mercado (externo)	62%	Básico
Reducción de Costos	72%	Avanzado
Competitividad	74%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	78%	Avanzado
Rentabilidad	76%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	80%	Avanzado
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	70%	Avanzado
Creación de valor para el cliente	76%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	70%	Avanzado
Flexibilidad	70%	Avanzado
Personalización de productos	68%	Básico
Nuevos negocios	72%	Avanzado
Análisis de datos	78%	Avanzado

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	70%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	70%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	70%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	74%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	68%	Básico
Mejores herramientas faciliten salud financiera	70%	Avanzado
Mejorar la EC en las sucursales	72%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	30%	Manual
Sucursales (puntos de venta)	64%	Básico
Recaudadores externos	28%	Manual
Canales telefónicos	54%	Básico
Internet (sitio web)	36%	Manual
Redes sociales	40%	Manual
Aplicación móvil	26%	Manual
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	34%	Manual
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	32%	Manual
Solicitud, análisis de préstamos	54%	Básico
Formalización/desembolso préstamos	50%	Básico
Transferencias de fondos	50%	Básico
Pagos de productos/servicios	58%	Básico
Cierre de Productos/servicios	40%	Manual
Bloqueo de productos/servicios	42%	Manual
Giros bancarios nacionales	54%	Básico
Giros bancarios internacionales	32%	Manual
Compra y venta de divisas	56%	Básico
Consulta de promociones	44%	Manual
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	88%	Avanzado
Comodidad	88%	Avanzado
Flexibilidad de horario	96%	Digital
Autoservicio	72%	Avanzado
Calidad	88%	Avanzado
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	78%	Avanzado
Sistemas de servicio al cliente	82%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	80%	Avanzado
Sistemas de Ventas	80%	Avanzado
Sistemas de cadenas de distribución	68%	Básico
Centros de contacto	70%	Avanzado
Comprobación de la identidad	84%	Avanzado
Sistemas integrados de información	80%	Avanzado
Motores de decisión de crédito	84%	Avanzado
Sistema de información gerencial	80%	Avanzado
Sistemas de monitoreo	78%	Avanzado
Sistemas de Calidad	76%	Avanzado
Sistema de marcación predictiva	62%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	72%	Avanzado
Sistemas de flujo de trabajo	76%	Avanzado
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	46%	Manual
Hiperconectividad (IoT)	44%	Manual
Análisis predictivos	50%	Básico
Soluciones en la nube	48%	Manual
Inteligencia artificial	40%	Manual
BlockChain	40%	Manual
Automatización de procesos	62%	Básico
Ciberseguridad	64%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Paraguay: Detalle del Grado de Implementación de la Transformación Digital según los Elementos Particulares de cada Dimensión

Nivel de TD	Manual	Básico	Avanzado	Digital
Rango	0% a 50%	51% a 70%	71% a 90%	91% a 100%

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Regulación		
Sub-Dimensión Tipo de Regulación		
Firma digital y certificados digitales	87%	Avanzado
Contratación digital	53%	Básico
Regulación de protección de datos personales	67%	Básico
Ciberseguridad y crimen cibernético	13%	Manual
Inteligencia artificial	20%	Manual
Fintech	20%	Manual
Sub-Dimensión Apoyo Gubernamental		
Desarrollo ecosistema fintech	40%	Manual
Transformación digital	47%	Manual
Incorporación de nuevas tecnologías	47%	Manual
Financiamiento de innovaciones financieras	40%	Manual
Creación de nuevas organizaciones	47%	Manual
Crecimiento de organizaciones actuales	47%	Manual
Educación financiera	33%	Manual
Capacitación y entrenamiento	33%	Manual
Dimensión Organización		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de las áreas		
Inteligencia de negocios	87%	Avanzado
Comercial	60%	Básico
Riesgo	60%	Básico
Crédito	60%	Básico
Cobro	60%	Básico
Recursos humanos	53%	Básico
Contabilidad	53%	Básico
Finanzas	53%	Básico
Calidad	53%	Básico
Sub-Dimensión Involucramiento del personal		
Colaboración en procesos de cambio	53%	Básico
Simplificación y eficiencia de procesos	53%	Básico
Eliminación de procesos improductivos	53%	Básico
Aumento del valor agregado de productos	53%	Básico
Desarrollo de oferta digital	60%	Básico
Implementación de soluciones digitales	67%	Básico
Recomendaciones de Mejores Prácticas	53%	Básico
Sub-Dimensión Apoyo a los colaboradores		
Obtención de nuevas habilidades	53%	Básico
Nuevas tecnologías digitales	53%	Básico
Técnicas de comunicación	47%	Manual
Habilidades de marketing digital	47%	Manual
Habilidades de planeación	53%	Básico
Habilidades de creación de estrategias	47%	Manual
Herramientas digitales de entrenamiento	47%	Manual
Dimensión Cultura		
Sub-Dimensión TD en el Modelo de Gestión		
Visión	47%	Manual
Misión	47%	Manual
Objetivos	100%	Digital
Plan estratégico	100%	Digital
Valores	20%	Manual
Políticas	20%	Manual
Sub-Dimensión objetivos dentro del proceso de TD		
Agilidad	80%	Avanzado
Eliminar la duplicidad de procesos	60%	Básico
Segmentación de Clientes	87%	Avanzado
Maximización del ciclo de vida del cliente	67%	Básico
Disrupción del mercado (externo)	47%	Manual
Reducción de Costos	87%	Avanzado
Competitividad	87%	Avanzado
Mejorar la experiencia del cliente	73%	Avanzado
Rentabilidad	87%	Avanzado
Maximización del desempeño del personal	67%	Básico
Creación de cadenas de valor disruptivas (interno a la Organización)	53%	Básico
Creación de valor para el cliente	80%	Avanzado
Migración de canales físicos a digitales	60%	Básico
Flexibilidad	67%	Básico
Personalización de productos	67%	Básico
Nuevos negocios	67%	Básico
Análisis de datos	53%	Básico

Elementos	Alcance	Nivel de TD
Dimensión Mercado		
Sub-Dimensión Prioridades relacionadas al cliente		
Aumentar los canales digitales	80%	Avanzado
Mejorar EC canales digitales actuales	80%	Avanzado
Mejorar soluciones móviles a ofrecer	80%	Avanzado
Consolidar imagen de solvencia financiera	80%	Avanzado
Mejoramiento alternativas bienestar financiero	67%	Básico
Mejores herramientas faciliten salud financiera	60%	Básico
Mejorar la EC en las sucursales	80%	Avanzado
Sub-Dimensión Experiencia del cliente en los canales actuales		
Cajeros automáticos	73%	Avanzado
Sucursales (puntos de venta)	60%	Básico
Recaudadores externos	33%	Manual
Canales telefónicos	60%	Básico
Internet (sitio web)	67%	Básico
Redes sociales	60%	Básico
Aplicación móvil	73%	Avanzado
Sub-Dimensión Digitalización/automatización del servicio al cliente		
Solicitud y apertura de cuentas	60%	Básico
Solicitud y apertura de tarjetas de crédito	60%	Básico
Solicitud, análisis de préstamos	73%	Avanzado
Formalización/desembolso préstamos	80%	Avanzado
Transferencias de fondos	100%	Digital
Pagos de productos/servicios	100%	Digital
Cierre de Productos/servicios	60%	Básico
Bloqueo de productos/servicios	73%	Avanzado
Giros bancarios nacionales	87%	Avanzado
Giros bancarios internacionales	67%	Básico
Compra y venta de divisas	67%	Básico
Consulta de promociones	73%	Avanzado
Sub-Dimensión Factores decisión adquirir producto/servicio financiero		
Rapidez (ahorro de tiempo)	100%	Digital
Comodidad	93%	Digital
Flexibilidad de horario	93%	Digital
Autoservicio	87%	Avanzado
Calidad	93%	Digital
Dimensión Operaciones		
Sub-Dimensión Digitalización/Automatización de los sistemas		
Sistemas de contabilidad	67%	Básico
Sistemas de servicio al cliente	73%	Avanzado
Sistemas de relación con clientes	87%	Avanzado
Sistemas de Ventas	67%	Básico
Sistemas de cadenas de distribución	60%	Básico
Centros de contacto	73%	Avanzado
Comprobación de la identidad	53%	Básico
Sistemas integrados de información	80%	Básico
Motores de decisión de crédito	80%	Avanzado
Sistema de información gerencial	67%	Básico
Sistemas de monitoreo	60%	Básico
Sistemas de Calidad	47%	Manual
Sistema de marcación predictiva	87%	Básico
Sistema de cobranza (interna/externa)	53%	Básico
Sistemas de flujo de trabajo	53%	Básico
Dimensión Tecnología		
Sub-Dimensión Nivel en las herramientas tecnológicas de avanzada		
Credenciales digitales de reconocimiento de clientes	53%	Básico
Hiperconectividad (IoT)	47%	Manual
Análisis predictivos	67%	Básico
Soluciones en la nube	53%	Básico
Inteligencia artificial	60%	Básico
BlockChain	27%	Manual
Automatización de procesos	67%	Básico
Ciberseguridad	53%	Básico

Fuente: Corporación E-merger. Marzo de 2020

Anexo 2

Instituciones Encuestadas por País	
México (6)	Alternativa 19 del Sur, Compartamos Banco, Emprendedores Firme, FinComún, Progreseemos, VisionFund
Guatemala (3)	Génesis Empresarial, Asociación Guatemalteca para el Desarrollo (AGUDESА-VisionFund), Asociación Share
Honduras (7)	Banco Popular, CREDISOL, FHA, Financiera FINSOL, Fondo para el Desarrollo de la Vivienda Social Urbano y Rural (FUNDEVI), IDH, ODEF Financiera
El Salvador (8)	AMC de R.L., Apoyo Integral, Enlace Empresarial, PADECOM Crédito, Asociación HPH El Salvador, Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), FOMENTA S.C. DE R.L. DE C.V., Credicampo
Nicaragua (8)	Financiera FDL, Financiera FAMA, FUNDENUSE, León 2000 IMF S.A., MiCrédito Nicaragua, Fondo Nicaragüense para el Desarrollo Comunitario PRESTANIC, Fundación PRODESA, ProMujer Nicaragua
República Dominicana (6)	Banco Adopem, Banco Ademi, BANFONDESA, ECLOF Dominicana, Fondo Dominicano de Desarrollo, FUNDAPEC
Ecuador (6)	Banco Pichincha, Banco Solidario, Banco D-MIRO, Fundación ESPOIR, Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador (FACES Microfinancieras), Banco VisionFund
Paraguay (3)	Financiera del Comercio, Banco Interfisa, Visión Banco
Colombia (7)	Amanecer, Banco W, Bancamía, BanCompartir, Banco Mundo Mujer, Crezcamos, Fundación de la Mujer
Bolivia (10)	Banco Fie, BancoSol, CRECER IFD, Diaconía FRIF IFD, FUBODE IFDM, IDEPRO IFD, ProMujer Bolivia, Sembrar Sartawi IFD, Asociación de Instituciones Financiera de Desarrollo FINRURAL, Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas ASOFIN
Perú (7)	CMAC Arequipa, Financiera Compartamos, Financiera Confianza, Financiera Credinka, MiBanco, Financiera ProEmpresa, CMAC Maynas

Anexo 3

Entrevistas Realizadas

Nombre	Institución	Puesto	País
Edgar Ramírez	Asociación Share	Gerente de Transformación	Guatemala
Edgardo Pérez Preciado	Génesis Empresarial	Gerente General	Guatemala
Adela Sagastume de Rizzo	Génesis Empresarial	Gerente de Desempeño Social y Relaciones Públicas	Guatemala
Walter Chávez	Banco Popular	Gerente de Negocios	Honduras
Wilson Salmerón	AMC	Presidente	El Salvador
Juan Luis Moreno	AMC	Director Ejecutivo	El Salvador
Alejandro Benítez	AMC	Director Secretario	El Salvador
Juan Carlos Flores	Enlace Empresarial	Gerente General	El Salvador
Dra. Estela Cañas	UCA	Consultora	El Salvador
René Romero	Amarante Consulting	Consultor	Nicaragua
Victor Tellería	Financiera Fama	Gerente General	Nicaragua
Santa de Euceda	Odef Financiera	Gerente General	Nicaragua
Cristian Pineda	Odef Financiera	Gerente de Tecnología	Nicaragua
Eliud Hernández	ProMujer	Gerente de Tecnología	Nicaragua
Rosa Marubeni García	Banco Ademi	Vicepresidente de Productos y Canales	Rep. Dominicana
Juan Francisco Terrero Silva	Banco Adopem	Vicepresidente de Tecnología	Rep. Dominicana
Liliana Botero	Independiente	Consultora Internacional	Colombia
María Camila Gómez	ACCION Global Advisory Solutions	Vicepresidente, Latin American Program Management	Colombia
Erwin Permiñan	Asomicrofinanzas	Director Administrativo y de Servicios	Colombia
Edgar González	Banco Mundo Mujer	Gerente Financiero	Colombia
José Alejandro Guerrero	Banco W	Presidente	Colombia
Mauricio Osorio	Crecamos	Gerente General	Colombia
Cinthia Denisse Mollinedo	Diaconía	Vicepresidente de Productos y Canales	Bolivia
German Matzumura	Abaco	Gerente General	Perú
Miguel Arce	BIM	Gerente Comercial	Perú
Marco Lúcar Bérnizon	CMAC Arequipa	Gerente Central de Administración y Operaciones	Perú
Jesús Ferreyra	Compartamos Financiera	Gerente Central de Negocios	Perú
Martín Perona	Compartamos Financiera	Gerente Gestión de Procesos y Canales	Perú
Ljubica Vodanovic	EY Consultores	Consultora TD	Perú
Francisco Salinas	FEPCMAC	Gerente de Desarrollo y Promoción	Perú
Ana Lucía Pinto	FEPCMAC	Gerente Cooperación Internacional y Proyectos	Perú
Renzo Rozzy	MiBanco	Gerente de la División de Transformación	Perú
María Belén Effio	MicroRate	Gerente General	Perú
Aristóteles Esperanza	Financiera Proempresa	Gerente General	Perú
Juan Luis Podesta	TripleJump	Consultor Senior - Latinoamérica	Perú

Anexo 4

ENCUESTA ENVIADA A LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

TEMA	PREGUNTAS
Generales	1. Correo electrónico _____
	2. Califique la relevancia de las siguientes estrategias en la industria de microfinanzas: <i>Administrar riesgos</i> <i>Cumplimiento regulatorio</i> <i>Seguridad de la información</i> <i>Talento humano</i> <i>Inversión en tecnología</i> <i>Mejoramiento de procesos</i> <i>Inteligencia comercial</i> <i>Calidad de cartera (gestión de pérdidas)</i> <i>Gestión calidad</i> <i>Servicio al cliente</i>
	3. ¿Conoce qué es transformación digital? <i>Sí</i> <i>No</i>
	4. En su criterio, se define transformación digital como
	5. ¿Su organización posee alguno de los siguientes elementos de transformación digital? <i>Estrategia de transformación digital</i> <i>Una unidad ejecutora de transformación digital</i> <i>Un responsable directo de transformación digital</i> <i>Una unidad de desarrollo digital</i>
	6. Si su organización tiene un equipo multidisciplinario de transformación digital, ¿a qué área está adscrito? <i>Gerencia general</i> <i>Tecnología</i> <i>Planificación</i> <i>Comercial</i> <i>Operaciones</i> <i>Organización consultora</i> <i>No se aplica</i> <i>Otros</i>
	7. Califique la relevancia que posee cada una de las siguientes dimensiones en el planteamiento o estrategia de transformación digital en su organización: <i>Regulación</i> <i>Mercado</i> <i>Estructura organizacional</i> <i>Cultura organizacional</i> <i>Operaciones (Procesos)</i> <i>Tecnología</i>
	8. Califique la relevancia de las siguientes áreas temáticas respecto a las barreras y desafíos para lograr una transformación digital exitosa en su organización: <i>Cultura organizacional</i> <i>Desconocimiento del tema de transformación digital</i> <i>Involucramiento y apoyo de la Alta Gerencia</i> <i>Presupuesto para ejecución del proceso de transformación digital</i> <i>Carencia de un modelo de negocio claro</i> <i>Carencia de liderazgo</i> <i>Ausencia del talento humano necesario</i>
	9. Califique la relevancia de las siguientes razones y motivos que justifican la implementación de una estrategia de transformación digital en la organización: <i>Atracción de nuevos clientes</i> <i>Crecimiento comercial</i> <i>Retención de clientes actuales</i> <i>Servicio al cliente</i> <i>Eficiencia operativa (reducción de costos)</i> <i>Mejoramiento de procesos</i> <i>Seguridad de información</i> <i>Diferenciación en el mercado (innovación)</i> <i>Cambio en la tendencia del sector</i> <i>Necesidad de mayor información (datos)</i>
	10. Según la implementación de transformación digital en su organización, ¿en qué momento es imprescindible o crítico el uso de cada uno de los siguientes pasos? <i>Definición y aprobación de la estrategia de transformación digital</i> <i>Contar con el recurso humano, tecnológico y financiero para ejecutar Transformación digital</i> <i>Inicio del proceso de transformación digital</i>

TEMA	PREGUNTAS
Regulación	<p>11- ¿Cuál es su percepción con respecto a la regulación de tecnología en el sector financiero del país?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Excesiva</i> <i>Existente pero insuficiente</i> <i>Existente y suficiente</i> <i>Inexistente e innecesaria</i> <i>Inexistente y necesaria</i> <p>12. ¿En su país existe alguna ley, norma o proyecto de ley que regule las siguientes actividades?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Firma digital y certificados digitales</i> <i>Contratación digital</i> <i>Regulación de protección de datos personales</i> <i>Ciberseguridad y crimen cibernético</i> <i>Inteligencia artificial</i> <i>Fintech</i> <p>13. Para las siguientes estrategias, califique el rol de apoyo por parte de las autoridades gubernamentales de su país:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Desarrollo de ecosistema Fintech</i> <i>Transformación digital</i> <i>Incorporación de nuevas tecnologías</i> <i>Financiamiento de innovaciones financieras</i> <i>Creación de nuevas organizaciones</i> <i>Crecimiento de organizaciones actuales</i> <i>Educación financiera</i> <i>Capacitación y entrenamiento</i>
Mercado	<p>14. ¿Cuál es el nivel de prioridad que la organización le otorga a cada uno de los siguientes aspectos relacionados con el cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Aumentar los canales digitales</i> <i>Mejorar la experiencia del cliente en canales digitales actuales</i> <i>Mejorar soluciones móviles a ofrecer</i> <i>Consolidar la imagen de solvencia financiera</i> <i>Mejoramiento de alternativas de bienestar financiero</i> <i>Mejores herramientas que faciliten la salud financiera</i> <i>Mejor experiencia del cliente en las sucursales</i> <p>15. ¿Cómo es la experiencia del cliente al utilizar los canales actuales habilitados por la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Cajeros automáticos</i> <i>Sucursales (puntos de venta)</i> <i>Recaudadores externos</i> <i>Canales telefónicos</i> <i>Internet (sitio web)</i> <i>Redes sociales</i> <i>Aplicación móvil</i> <p>16. ¿Qué tipo de procesamiento (manual / digital) se encuentran en los procesos de servicio al cliente de su Organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Solicitud y apertura de cuentas</i> <i>Solicitud y apertura de tarjeta de crédito</i> <i>Solicitud de análisis de préstamos</i> <i>Formalización y desembolso de préstamos</i> <i>Transferencias de fondos</i> <i>Pagos de productos/servicios</i> <i>Cierre de productos/servicios</i> <i>Bloqueo de productos/servicios</i> <i>Giros Bancarios Nacionales</i> <i>Giros bancarios internacionales</i> <i>Compra y venta de divisas</i> <i>Consulta de promociones</i> <p>17. Califique la relevancia respecto al uso de la tecnología en los siguientes factores de decisión del cliente al momento de adquirir un producto o un servicio financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Rapidez (ahorro en tiempo)</i> <i>Comodidad</i> <i>Flexibilidad de horario</i> <i>Autoservicio</i> <i>Calidad</i>

TEMA	PREGUNTAS
Organización	<p>18. Califique el grado de automatización (digitalización) con que opera cada una de las áreas indicadas a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Inteligencia de Negocios</i> <i>Comercial</i> <i>Riesgo</i> <i>Crédito</i> <i>Cobro</i> <i>Recursos Humanos</i> <i>Contabilidad</i> <i>Finanzas</i> <i>Calidad</i> <p>19. ¿Qué grado de apoyo al involucramiento del personal dentro de las siguientes iniciativas otorga su organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Colaboración en procesos de cambio</i> <i>Simplificación y eficiencia de procesos</i> <i>Eliminación de procesos improductivos</i> <i>Aumento del valor agregado a productos</i> <i>Desarrollo de oferta digital</i> <i>Implementación de soluciones digitales</i> <i>Recomendaciones de mejores prácticas</i> <p>20. ¿Qué grado de apoyo, en cada uno de los siguientes áreas de capacitación, brinda la organización a sus colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Obtención de nuevas habilidades</i> <i>Nuevas tecnologías digitales</i> <i>Técnicas de comunicación</i> <i>Habilidades de marketing digital</i> <i>Habilidades de planeación</i> <i>Habilidades de creación de estrategias</i> <i>Herramientas digitales de entrenamiento</i>
Cultura	<p>21. Indique en cuál de los siguientes componentes del modelo de gestión de la organización incluye, actualmente, aspectos relacionados con la Transformación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Visión</i> <i>Misión</i> <i>Objetivos</i> <i>Plan estratégico</i> <i>Valores</i> <i>Políticas</i> <p>22. Califique la priorización que tienen los siguientes objetivos dentro de su proceso de transformación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Agilidad</i> <i>Eliminar la duplicidad de procesos</i> <i>Segmentación de clientes</i> <i>Maximización del ciclo de vida del cliente</i> <i>Disrupción del mercado (externo)</i> <i>Reducción de costos</i> <i>Competitividad</i> <i>Mejorar la experiencia del cliente</i> <i>Rentabilidad</i> <i>Maximización del desempeño del personal</i> <i>Creación de cadenas de valor disruptivas (internamente e la organización)</i> <i>Creación de valor para el cliente</i> <i>Migración de canales físicos a digitales</i> <i>Flexibilidad</i> <i>Personalización de productos</i> <i>Nuevos negocios</i> <i>Análisis de datos</i>
Operación	<p>23. Califique la prioridad que tiene la automatización (digitalización) en los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Sistemas de contabilidad</i> <i>Sistemas de servicio al cliente</i> <i>Sistemas de relación con clientes</i> <i>Sistemas de ventas</i> <i>Sistemas de cadenas de distribución</i> <i>Centros de contacto</i> <i>Comprobación de la identidad</i> <i>Sistemas integrados de información</i> <i>Motores de decisión de crédito</i> <i>Sistema de información gerencial</i> <i>Sistemas de monitoreo</i> <i>Sistemas de calidad</i> <i>Sistema de marcación predictiva</i> <i>Sistema de Cobranza (interna/externa)</i> <i>Sistemas de flujo de trabajo</i>

TEMA	PREGUNTAS
Tecnología	24. ¿Cuál es el nivel de avance en el uso de las siguientes herramientas tecnológicas en la organización? <i>Credenciales digitales de reconocimiento de clientes</i> <i>Hiperconectividad (IoT)</i> <i>Análisis predictivos</i> <i>Soluciones en la nube</i> <i>Inteligencia artificial</i> <i>Blockchain</i> <i>Automatización de procesos</i> <i>Cyberseguridad</i>

GLOSARIO

A

Automatización: sistema de diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas para llevar a cabo determinadas tareas anteriormente efectuadas por personas y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana.

B

Billetera electrónica: es una cartera o monedero disponible a través de Internet, en donde se pueden conservar divisas. No es una cuenta bancaria sino una herramienta que facilita pagos electrónicos en comercios afiliados y a nivel internacional de manera muy rápida. El dinero conservado en ellas no es físico, pero se puede transferir a cuentas bancarias.

Blockchain (cadena de bloques): es una base de datos compartida que funciona como un libro para el registro de operaciones de compra-venta o cualquier otra transacción. Es la base tecnológica del funcionamiento del bitcoin, por ejemplo.

C

Cadena de distribución: es el conjunto de actuaciones que se lleva a cabo desde que se termina la fabricación de un bien, hasta que el consumidor final lo adquiere.

Calidad: se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, en *cumplimiento de sus requisitos cualitativos*.

Canales digitales: medios definidos que, a través de las redes de datos, permiten una comunicación específica con el público, y que tienen una entidad diferenciada por sus *mecánicas y dinámicas*.

Cartera: conjunto de valores de un comercio, empresa o banco que forma parte de sus activos.

Certificados digitales: medio que permite garantizar técnica y legalmente la identidad de una persona en Internet. Se trata de un requisito indispensable para que las instituciones puedan ofrecer servicios cibernéticos seguros.

Comercio electrónico: compra, venta y otros procesos de *marketing* apoyados en Internet.

Contratación digital: se entiende como venta *en línea*, vender y comprar productos y/o servicios a través de escaparates Web. Los productos comercializados, pueden ser físicos (viajes, teléfonos móviles consultas legales en línea), o digitales (imágenes, sonidos, bases de datos, *software*...).

Customer journey (experiencia del cliente): engloba todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica una necesidad, hasta que adquiere un producto o servicio para satisfacerla.

Cultura organizacional: valores, creencias y estilos de trabajo compartidos, que se basan en el entendimiento de lo que es importante para la organización y por qué.

Ciberseguridad: práctica de defender las computadoras y los servidores, los dispositivos móviles, los sistemas electrónicos, las redes y los datos de ataques maliciosos.

D

Dashboards (tableros de control): herramienta de gestión de la información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés), métricas y datos fundamentales para hacer un seguimiento del estado de una empresa, un departamento, una campaña o un proceso específico.

Dinero electrónico: e valor o medio de pago que se almacena en un soporte electrónico. Así, por medio de este sistema es posible hacer transacciones sin que necesariamente intervenga un banco u otra entidad financiera.

Dimensiones: áreas medulares donde se potencializa la transformación digital en las instituciones financieras. También se puede decir que son agrupaciones de subdimensiones que brindan una visión global del Grado de avance en la TD de las IMF.

Disrupción: se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca, en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante.

Duplicidad: cualidad, característica de dúplice o doble.

E

Ecosistema digital: metáfora utilizada para ejemplificar la manera en que funcionan y se integran los diferentes elementos y herramientas que forman parte de la estrategia digital de una organización.

Educación financiera: proceso por el cual los consumidores/inversores financieros mejoran su conocimiento sobre los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de información, instrucción y/o consejo objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para adquirir una mayor concienciación de los riesgos y oportunidades financieras, para tomar decisiones informadas.

Elementos: conjunto de aspectos que conforman las subdimensiones.

F

Factura electrónica: archivo digital, generado y transmitido en formato digital al vender un bien o servicio que sustituye la factura en papel.

Firma digital: el conjunto de datos asociados con un mensaje digital que permite garantizar la identidad del firmante y la integridad del mensaje.

Fintech: es el acrónimo de las dos palabras inglesas *Financial Technology* (Tecnología Financiera), se refiere a cualquier tecnología aplicada a los servicios financieros.

G

Gamificación: técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos.

H

Hiperconectividad: término que sintetiza la situación actual del ser humano en la cual vive conectado permanentemente con la información a través de diferentes dispositivos como la radio, televisión, Internet y el teléfono móvil.

I

Inteligencia artificial: simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos.

Inteligencia comercial: hecho de conseguir y procesar la información necesaria para tomar decisiones relativas a la gestión comercial y de *marketing* en la empresa.

Investigación: diseño, recolección, análisis e informe sistemático de datos de clientes y competidores, así como de hallazgos relevantes para la situación específica que enfrenta una organización.

K

KPI (Indicadores Claves de Desempeño): acrónimo formado por las iniciales de los términos *Key Performance Indicator* (indicador clave de desempeño o indicadores de gestión). Los KPI son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia.

L

Liderazgo organizacional: habilidad enfocada en las circunstancias en las que trabaja cada individuo. Este tipo de liderazgo es el arte o proceso de influir para hacer mejorar a las personas en un área concreta, dada la posición superior jerárquica del líder.

M

Mercadeo Uno a Uno: estrategia de mercadeo que considera que cada cliente es único y, por lo tanto, como tal, debe tratarse individualmente.

Mercado: lugar en el espacio físico o en el ciberespacio donde los proveedores y los clientes se reúnen a hacer negocios.

Metodologías ágiles: son aquellas metodologías que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, con flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

N

Neuromarketing: herramienta fundamental del *marketing* y puesta al servicio de los negocios para poder comprender a ciencia cierta el proceso de toma de decisiones del consumidor.

O

Omnicanal: modelo de comunicación utilizado por las empresas para mejorar la experiencia de sus clientes, permitiéndoles estar en contacto permanente con la empresa a través de múltiples canales al mismo tiempo.

P

Personalización: adaptación de las características de un servicio para cubrir necesidades y preferencias específicas de un cliente.

Proceso: método específico de operaciones o series de acciones que, generalmente, incluyen pasos que necesitan darse en una secuencia definida.

Publicidad: cualquier forma pagada de comunicación no personal, transmitida por un comerciante para informar, educar o persuadir a los miembros de públicos meta.

R

Regulación: consiste en el establecimiento de normas, reglas o leyes dentro de un determinado ámbito.

Riesgos operativos: es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

S

Salud financiera: se entiende como un estado de ser de la persona, el cual le permite cumplir perfectamente con sus obligaciones financieras; situación de tranquilidad ante su futuro financiero y es capaz de tomar decisiones que le permiten disfrutar de su vida.

Sandbox: campo de pruebas para nuevos modelos de negocio que aún no están protegidos por una regulación vigente, supervisados por las instituciones regulatorias

Segmentación de mercado: proceso de dividir un mercado en distintos grupos, y en cada grupo todos los clientes comparten características relevantes que los distinguen de los consumidores de otros segmentos, y responden de maneras similares a un conjunto dado de esfuerzos de *marketing*.

Sistema de flujo de trabajo: infraestructura para definir, realizar y supervisar la secuencia de tareas en una aplicación de flujo de trabajo.

Sistema de marcación predictiva: es un sistema informatizado que se utiliza para conectar las llamadas con los agentes del centro de contacto. El marcador predictivo utiliza algoritmos para predecir el momento exacto en que los agentes estarán disponibles para atender la próxima llamada.

Solvencia financiera: es la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo.

Subdimensiones: agrupaciones de los elementos evaluados individualmente, su objetivo es la mejora en la interpretación de cada una de las dimensiones.

Superintendencia financiera: entidades gubernamentales encargadas de supervisar los sistemas financieros y bursátiles encargados de propender por la solvencia, disciplina y supervisión del Sistema Financiero.

T

Transformación digital: va más allá de desplazarse de la banca tradicional a un mundo digitalizado, es cómo las entidades financieras aprenden a interactuar, entender y satisfacer las necesidades, aspiraciones, expectativas, comportamientos y preferencias digitales de sus clientes tanto internos como externos.

U

Utilidad: los ingresos promedio recibidos por unidad de capacidad ofrecida en venta.



Informe preparado por:



Con el apoyo de:

