La nueva normalidad

Los bancos de desarrollo han acelerado su proceso de transformación digital para hacer frente a los retos que impone la pandemia de la COVID-19. Muchas de estas entidades ya venían ejecutando planes de digitalización. Con el inicio de las restricciones de movilidad, estas medidas se han implementado como una nueva norma para el sector

Los bancos de desarrollo desempeñan un rol fundamental durante la crisis y en la recuperación de los países, implementando políticas gubernamentales para el sector productivo —en particular, las pymes—, las familias y los gobiernos subnacionales. Las acciones y estrategias en respuesta a la crisis son numerosas y ya han sido resumidas en el artículo «Banca de Desarrollo latinoamericana frente a la crisis económica COVID-19», aparecido en esta revista. Ahora veremos cómo, a partir del uso de las tecnologías digitales, los bancos se han mantenido activos prestando servicios financieros y no financieros.

Antes de la pandemia el auge de nuevas tecnologías, el surgimiento de competidores disruptivos y las crecientes expectativas de los clientes financieros motivaron a gran parte de los bancos a reformular y a hacer evolucionar sus modelos comerciales y operativos. Aquellos que realizaron inversiones en plataformas digitales y análisis de datos están, ahora, bien posicionados para incrementar su relevancia en esta nueva realidad.

Debido a la reducción en el horario de atención y el cierre temporal de algunas de sus agencias producto del confinamiento, los bancos están experimentando un aumento en las consultas digitales, y es probable que esta tendencia continúe. Más del 86 % de los bancos de desarrollo, de una muestra de 60 bancos, adoptaron estas medidas. Por ejemplo, el Banco do Brasil ganó más de 1,5 millones de nuevos usuarios en la App BB desde

marzo y las interacciones por medio del WhatsApp se incrementaron en 400 %.

Los bancos están desplegando y escalando su fuerza laboral de la manera más efectiva y segura posible. En cuestión de días, los modelos tradicionales de relación con el cliente bancario se rediseñaron para frenar el contagio, ya que algunos clientes todavía dependen en gran medida del trato personal. Esta situación está sirviendo para que se descubra el poder de la banca digital y la necesidad de incrementar las alianzas con los servicios de las *fintech*.

Los bancos tuvieron que moverse rápidamente a digitalizar y automatizar procesos, llevando consigo métodos tradicionales de gestión de relaciones con el cliente —que tuvieron que ser repensados— y servicios prestados en sucursales que muchas empresas valoran. Asimismo, para evitar que la pandemia bloquee su capacidad de adquirir nuevos clientes y colocar nuevos productos, algunos bancos están optando por avanzar hacia la incorporación electrónica de clientes, el envío de documentos en línea y el uso de herramientas de identificación digital. Se espera que la necesidad que hoy impulsa a las empresas y familias a usar medios digitales mejore su propensión a continuar interactuando con los bancos de esta manera, aun cuando la COVID-19 esté bajo control.

Así, por ejemplo, el Banco Provincia, de Buenos Aires, anunció la incorporación del cheque electrónico «echeq» al abanico de productos financieros que ofrece, con los que facilita la financiación de las pymes en este contexto adverso. Pero, además, esta coyuntura les está permitiendo aprender mucho sobre los canales digitales, tanto a los clientes como a los bancos. En el caso del banco, les permitió terminar de desarrollar CUENTA DNI, su billetera digital, que no estaba siendo aprovechada en la medida de sus posibilidades. A partir de las restricciones que impuso la pandemia, decidieron incorporarle nuevas prestaciones y promover su utilización como una herramienta de bancarización a distancia, que les permitió a cientos de miles de personas abrir una cuenta desde su casa y realizar extracciones por cajero automático sin la necesidad de contar con una tarjeta de débito. Estas posibilidades la convirtieron en una excelente alternativa para alrededor de 500 000 beneficiarios del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) que no estaban bancarizados, y decidieron cobrar la asignación con CUENTA DNI. Desde su lanzamiento, el 8 de abril, más de 1,6 millones de personas abrieron una caja de ahorro con la aplicación «Cuenta DNI» del Banco Provincia, de los que más de un tercio lo hizo para cobrar los $ 10 000 (US$ 154,8) del IFE. También permite comprar en comercios, enviar y recibir dinero al instante, así como recargar el celular y las tarjetas de transporte.

> Un sector que ha recibido gran atención ha sido el de salud, esto es, empresas o entidades que brindan servicios de salud, empresas que producen materiales sanitarios, así como soluciones tecnológicas para el monitoreo y control de la COVID-19.

El Banco de la Provincia de Córdoba (Bancor) lanzó el sistema de «Orden de extracción» (ODE), mediante el cual, quienes tengan una cuenta con dinero, podrán retirar efectivo de la red de cajeros biométricos que hay en esa provincia sin la necesidad de usar una tarjeta de débito. El sistema también servirá para habilitar a terceros a hacer lo mismo con la cuenta propia; así, cualquiera podrá efectuar pagos a distancia sin hacer un depósito en otra cuenta bancaria. (Infonegocios, 2020)

Por su parte, el Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) fue uno de los pioneros en Brasil en establecer una plataforma digital (BDMG Web) para otorgar créditos a pymes hace ocho años. Para que el banco pudiera operar en este mercado, en especial sin sucursales físicas, era necesario estar accesible a través de internet. Posteriormente se lanzó BDMG Digital, una nueva plataforma de concesión de crédito y relación con los clientes, enfocado en mejorar la relación y experiencia de las empresas con el banco. Con el éxito de esta iniciativa, el banco avanzó en la digitalización de los procesos de concesión de crédito para medianas y grandes empresas, transformando la información más aceptable y permitiendo un análisis interno más ágil y asertivo. Una de las líneas de crédito que se podrán operar a través de esta plataforma es el Programa Nacional de Apoyo a las Microempresas y Pequeñas Empresas (Pronampe), del Gobierno brasileño; esta línea está orientada a ayudar a que los pequeños negocios afronten la crisis provocada por la pandemia, con condiciones de mercado excepcionales. En el 2019, el BDMG Digital desembolsó a las pymes más de US$43 millones, un crecimiento de 10,5 % respecto al año anterior, y los accesos a la plataforma sumaron 600 mil, un aumento de 54 %. (Diario *Comercio*, 2020)

Desde principios de año, el banco ya ha financiado, con unos US$ 50 millones, a los ayuntamientos a través del Aviso Público de Municipios. Según BDMG, el monto es 37 % más alto que el pronóstico inicial para 2020. Al considerar otras líneas de crédito, el número excede en US$ 56 millones. Asimismo, en el mes de abril el banco lanzó líneas de crédito a bajo interés para atender a

> El Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) fue uno de los pioneros en Brasil en establecer una plataforma digital (BDMG Web) para otorgar créditos a pymes hace ocho años.

mipymes durante la pandemia. Desde esa fecha ya se han liberado unos US$ 33 millones en préstamos. El valor representa un aumento del 91 % en relación con el mismo periodo de 2019. Estos niveles de canalización de recursos que llevan a superar de lejos lo realizado en años previos, han sido posibles con la ampliación de las ventajas de la plataforma digital BDMG, que otorga créditos. De ahora en adelante, los pasos para preparar proyectos y documentos de licitación para las intervenciones que se realizarán ya pueden llevarse a cabo al 100 % a través de la banca en línea.

En Brasil, también se destaca la experiencia del Banco do Nordeste (BNB), cuyo enfoque de transformación digital se ha basado en la captura digital de informaciones y la provisión de múltiples canales de atención (*omnichannel*), basado en la inversión en tres pilares: reestructuración de los procesos internos, transformación cultural de los empleados y participación de los clientes en los nuevos canales de atención. Actualmente, el uso de canales digitales por los clientes del banco ya predomina en las transacciones realizadas: 52,5 % del total.

Para la creación e implementación de productos y servicios se utilizaron metodologías ágiles, considerando que los clientes desean una mejora continua y rápida. Cada segmento de cliente requiere una forma adecuada de relación y los servicios digitales se construyen observando las expectativas de cada público. De esta manera, son variadas las soluciones digitales. El registro digital para personas y empresas, la apertura de cuenta digital, aplicaciones (BNB, BNB Cartoes, BNB Agro y BNB Geo), retiros sin tarjeta, concesión de capital de trabajo digital, tarjeta BNB, pagos con códigos de barras, concesión de créditos personales *online*, entre otros. El producto más reciente ha sido la Oficina Digital, que ofrece atención virtual al cliente, donde las comunicaciones se realizan por teléfono, WhatsApp y chats. Con este producto se

espera atender a cerca de 170 mil pymes de todo el nordeste brasileño, además de 500 mil personas que son clientes del banco.

Solo en lo que va de 2020 el programa ya ha contratado unos US$ 568 millones en nuevas operaciones. Dada la alta capilaridad de Crediamigo en el área de actividad del banco, los nueve estados de la región y el norte de Minas Gerais y Espírito Santo, BNB ofrece a los clientes un servicio remoto y canales alternativos para evitar viajes a agencias o tiendas de lotería.

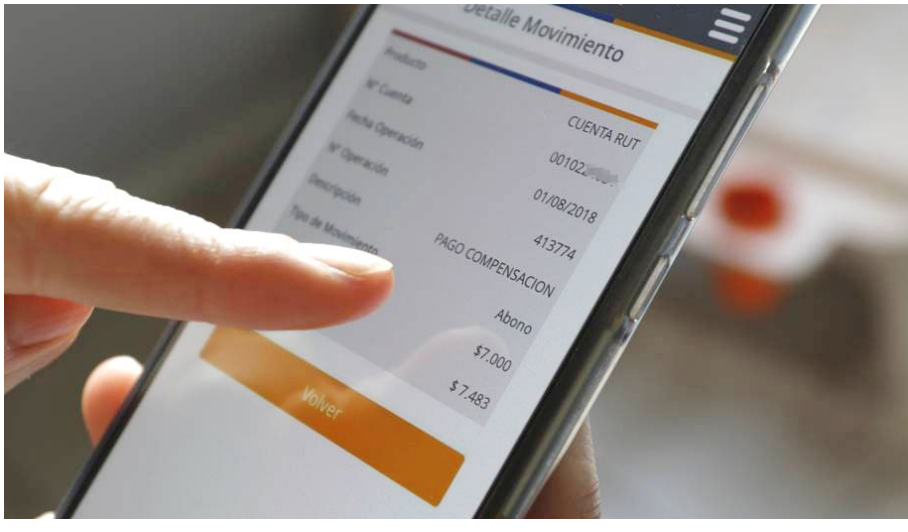
Otra entidad es el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que, como parte de su proyecto de digitalización empresarial, completó un plan de implementación de tres años para las iniciativas de tecnología de digitalización. En los últimos años ya se han puesto en marcha algunas iniciativas, como Canal MPME, Portal do Cliente, BNDES Online, BNDES Garagem. Canal MPME es una plataforma digital que conecta a las mipymes a soluciones de financiamiento y servicios, de forma interactiva, con mayor transparencia y agilidad. Usa un algoritmo que optimiza el *matching* entre demanda y oferta de crédito, que señala hasta tres agentes financieros que se ajustan mejor a cada perfil de solicitante de crédito. A septiembre de 2019 la plataforma había contratado más de US$ 180 millones, aprobó más de 3 000 solicitudes y se vinculó a tres *fintech*.

La plataforma BNDES Online, lanzada en 2017, integra sistemas automatizados del banco y los agentes financieros. Permite enviar las solicitudes de financiamiento proporcionando ganancias en eficiencia, rapidez y seguridad en las transacciones. En 2018 se registraron más de 109 000 operaciones, por un monto superior a los US$ 2 200 millones. Lanzado en 2018, el Portal del Cliente fue diseñado para reunir los diversos sistemas a los que acceden sus clientes.

El Banco de Desenvolvimento de Extremo Sul (BRDE), de pronto se vio enfrentado a aumento espontáneo en las demandas de financiamiento, registrando el hito histórico de US$ 186,2 millones en contratos en los primeros cinco meses de 2020. Desde 2019, BRDE digitalizó la mayoría de los procesos, redujo la burocracia y aceleró los retornos de las solicitudes al banco. Ha implementado una serie de mejoras en la banca por internet, un sistema en línea que permite al cliente del banco monitorear todas las solicitudes y, también, la posibilidad de que los nuevos solicitantes envíen documentos y certificados digitales. Se esperaba que el proyecto se completara al 100 % en 2021, pero debido al contexto generado por el nuevo coronavirus, aceleraron su finalización.

Entre aquellas instituciones que están bien posicionadas, también se destaca el Banco del Estado de Chile, que desde 2016 inició un proceso de migración de su operatoria de canales con atención humana a canales digitales; incluso, creó las gerencias de Innovación y Transformación Digital. El objetivo de estas nuevas gerencias era transformar la institución desde sus procesos hasta sus canales. En esa línea surgieron soluciones digitales que apoyan a sus clientes, como la App BancoEstado dirigida a banca personal; Factoring *online*, que brinda rapidez y facilidad en el servicio en tiempo

La aplicación BN Mi Banco tuvo 16 % de crecimiento transaccional, 24 % de crecimiento en afiliaciones y 14 % de crecimiento en usuarios activos del canal.



real; ComprAqui, el nuevo sistema de pago POS móvil presente en el 95 % de Chile, y Cuenta RUT.

En 2019 BancoEstado estrenó una nueva plataforma llamada «Emprende», la cual da información y posibilita redes entre empresarios. Se orienta tanto a las personas que aún no han iniciado su negocio, como a las que lo tienen y desean fortalecerlo. A noviembre de 2019 BancoEstado contaba con 11,5 millones de clientes que tienen algún medio de pago con el banco, donde el protagonista es CuentaRUT, un producto financiero que ha permitido incorporar a una gran cantidad de chilenos al sistema financiero. De esa cifra, en 2019 más de 7 millones de clientes utilizaron algunos de sus canales digitales. (Digital Bank Latam, 2019)

En Centroamérica destaca el Banco Nacional de Costa Rica, que en 2001 fue pionero con BN Internet Banking y desde 2014 opera Banca Móvil. Ya en su plan estratégico 2016-2021 asumió como una de sus cuatro directrices, aquellas que marcan el rumbo de todas sus unidades de negocios y áreas de soporte, el superar la experiencia del cliente a través del liderazgo digital. Para ello investiga, analiza y selecciona las plataformas tecnológicas que faciliten estos procesos, y capacita a su personal constantemente en todo lo relacionado con la digitalización. Al cierre de 2019 las aplicaciones móviles y Sinpe Móvil mostraban reveladores datos de crecimiento. La aplicación BN Mi Banco cada vez más fideliza a los clientes, tuvo 16 % de crecimiento transaccional, 24 % de crecimiento en afiliaciones y 14 % de crecimiento en usuarios activos del canal. Sinpe Móvil mostró 57 % de crecimiento en todo tipo de transacciones, 40 % de crecimiento en afiliaciones y 62 % de crecimiento en usuarios activos del canal. BN Servicios (corresponsales bancarios) registró 580 nuevos operadores, esta modalidad ha llevado servicios bancarios inmediatos a toda Costa Rica y en la actualidad hay un total de 3 460.

Por último, el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y Antel facilitaron la entrega de canastas de emergencia alimentaria a través de la aplicación Tuapp, la misma que se encontraba en desarrollo, pero que pudo ser puesta en marcha en tiempo récord para facilitar la entrega de bonos canasta del Mindes a más de 110 000 beneficiarios, que canjearon el dinero acreditado en la billetera electrónica por productos de primera necesidad.

A nivel de los bancos de desarrollo regionales, un ejemplo de la planificación y el inicio temprano de una transformación digital, es el Banco Centroamericano de la Integración Económica (BCIE), que le ha permitido «mantener la continuidad de su operación a través del trabajo remoto para conectar a sus colaboradores y continuar su misión de apoyar a los integrantes de la región. Tras pocos días de haber iniciado la operación en remoto, las sesiones en la plataforma Teams se incrementaron: interacciones, llamadas, videoconferencias. Lo que muestran las estadísticas es revelador: antes del confinamiento se tenían, aproximadamente, 150 000 interacciones por mes; durante la cuarentena, este valor se ha elevado a 472 000 para el mes de mayo del presente año, un crecimiento mayor a tres veces la situación original».

REFERENCIAS

- BID. (2020). Salir del túnel pandémico con crecimiento y equidad: Una estrategia para un nuevo compacto social en América Latina y el Caribe COVID-19. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Salir-del-tunel-pandemico-con-crecimiento-y-equidad-Una-estrategia-para-un-nuevo-compacto-social-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf—. (2019). Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe, pp. 33. http://dx.doi.org/10.18235/0002317
- CAF. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19, pp. 13. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1541/Las_oportunidades_de_la_digitalizacion_en_America_Latina_frente_al_Covid-19.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Diario Comercio. (5 de marzo de 2020). Desembolsos del BDMG em 2019 soman R$ 1.3 bi com alta de 2.2 %. https://diariodocomercio.com.br/exclusivo/bdmg-desembolsa-r-13-bi-em-2019/
- Digital Bank Latam. (2019). Digital Trends: La revolución de los medios de pago de BancoEstado. Revista de Digital Bank Latam, noviembre, pp. 9-13. http://www.digitalbankla.com/wp-content/uploads/2019/11/Revista-Digital-Trends022019.pdf
- Weber, V.; Box, S. & Pilat, P. (2019). Transformación digital: América Latina se vuelve digital. Revista de Telecomunicaciones de América Latina. Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones (Asiet), pp. 24-25. https://t.co/3VRXrqFocw?amp=1
- World Bank. (2017). The Global Findex Database: Measuring financial inclusion and the fintech. revolution.https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/2018-04/2017%20Findex%20full%20report_0.pdf

1 Cifra calculada del 16 de marzo de 2020 hasta fines de abril del mismo año. Con ello, el BB totaliza ahora 15,6 millones de clientes en este canal.