BANCA DESARRULLO

ABRIL-JUNIO 2020

TRANSICIÓN DIGITAL LA ESTRATEGIA DE LA BANCA DE DESARROLLO FRENTE A LA PANDEMIA



Comunidad de la Banca de Desarrollo de América Latina y el Caribe



Carta del **presidente**

Habiendo transcurrido más de siete meses desde el inicio de la crisis sanitaria a nivel global, contamos con proyecciones de organismos internacionales, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), del mes de junio, estimando para este año que el crecimiento mundial se contraería -5,2% y -4,9%. Por su parte, América Latina y el Caribe se contraerían -7,2% y -9,4%, con una moderada recuperación para el 2021 de 2,8%, según las proyecciones del Banco Mundial y 3,7% del FMI.

En esa coyuntura, el FMI señaló que «en algunos países se han perdido más empleos en marzo y abril que los que se han creado desde el final de la crisis financiera mundial», empleo principalmente creado por pequeñas y medianas empresas (pymes). Por esta razón, una parte significativa de la respuesta de los gobiernos se ha enfocado en este sector. «Las quiebras de pymes se podrían triplicar, desde un promedio de 4% antes de la pandemia hasta un 12% en 2020», alertó el organismo. Nuestras instituciones financieras de desarrollo están alineadas a lo dispuesto por los gobiernos, apoyando a los países a mitigar la crisis, al poner a disposición del sector productivo y social, especialmente de las pymes, mayores recursos y programas especiales.

Entre las principales acciones de la Banca de Desarrollo se destacan: habilitación de nuevas líneas de préstamos con plazos más amplios y periodos de gracia; postergación y diferimiento del vencimiento de cuotas de créditos; suspensión temporal del pago de deudas por créditos para vivienda; garantías para las mipymes hasta por el 100% del crédito; avales para emisión de títulos valores; ampliación de la oferta de capital de trabajo de las empresas; aumento del valor de los contratos sin la obligación de garantías reales; provisión de líneas de crédito con condiciones especiales para empresas del sector de la salud; créditos para profesionales de la economía creativa, quienes se encuentran entre los más afectados; créditos a tasas preferenciales para poblaciones vulnerables; congelamiento y apertura de nuevas líneas de financiamiento para gobiernos estaduales, provinciales o municipios a fin de dotarlos de liquidez; fondeo a los intermediarios financieros; préstamos destinados para el acondicionamiento del teletrabajo, y creación de fondos coronavirus con recursos especiales.

Asimismo, han apoyado con la apertura de cuentas para aquellas personas que necesitaban recibir los bonos de ayuda otorgados por los gobiernos a las familias de menores recursos que habían perdido sus empleos y que por la crisis no podían generar ingresos al no poder realizar sus actividades; así como la vinculación con fintech como nuevos canales de intermediación de fondos a sus clientes.

Por otra parte, los bancos han sido muy activos en la creación de grupos de trabajo y vínculos con instituciones sectoriales en servicio directo a los empresarios; en el impulso al desarrollo y operación de plataformas para vincular a las empresas con los mercados, particularmente a empresas exportadoras. Para generar mayores recursos, han intensificado relaciones con proveedores de fondos nacionales e internacionales y, acogiéndose a las normativas nacionales, han diferido u optado por la adecuación gradual de Basilea III.

Todas estas actividades las han ejecutado en un mundo con distanciamiento social, con agencias operando de manera restringida y con el personal laborando de manera remota. ¿Cómo lograron mantener e incluso ampliar sus operaciones en un contexto tan complejo como el actual? Un factor determinante del éxito ha sido la transformación digital. Por eso, además de analizar las acciones que la Banca de Desarrollo impulsa frente a la crisis, esta edición de nuestra revista está dedicada a la transformación digital del sector. En los artículos y entrevistas recogemos información del estado, los programas y mejoras implementadas en este ámbito.

A toda la comunidad de bancos de desarrollo, quiero expresarles que compartimos una gran responsabilidad con nuestros ciudadanos, que los desafíos que nos esperan son grandes, pero debemos hacer que la ilusión para recuperarnos, que los sueños de los emprendedores, los jóvenes y familias se mantengan. Nuestras instituciones estarán allí para apoyarlos.

Cordialmente, Carlos Linares Presidente de ALIDE



La respuesta de la Banca de Desarrollo

La crisis COVID-19 ha impactado la economía latinoamericana a un nivel histórico. Ante este escenario, la Banca de Desarrollo ha desplegado, en línea con los gobiernos nacionales, una serie de medidas para frenar el efecto negativo económico y social de la pandemia. A continuación ofrecemos un análisis de estas medidas.

En general, las medidas adoptadas por los bancos de desarrollo están alineadas a lo dispuesto por los gobiernos. A diferencia de crisis pasadas, dada la naturaleza de esta situación inédita, 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.

Esta crisis es un desafío para los implementadores de política económica, y en particular para las instituciones financieras de desarrollo. En estos momentos complejos, los bancos de desarrollo demuestran su especial relevancia en cumplimiento de tres de sus roles importantes: acción contracíclica, descentralización y

dispersión de los recursos y sostenimiento del aparato productivo y el empleo.

Las instituciones financieras han otorgado, con recursos propios y con fondos aportados por el Estado, nuevas líneas de crédito para los sectores de industria, agricultura, vivienda social, pymes, comercio exterior e infraestructura, entre otros. Asimismo, han realizado las siguientes acciones: aumentar el límite de endeudamiento de los intermediarios financieros a fin de dotarlos de mayores recursos; otorgar garantías para las emisiones de títulos que realicen las empresas; constituir fondos para infraestructura; renegociar deudas y ampliar los plazos de las deudas; ofrecer créditos preferenciales a segmentos específicos, como las pequeñas empresas urbanas y

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.

rurales, y para la adquisición de vivienda social, operar con nuevas entidades como las fintech.

Las medidas adoptadas por los bancos de desarrollo en correspondencia con lo dispuesto por los gobiernos, son de dos tipos: transversales a todos los sectores y específicas a sectores. A medida que ha avanzado la crisis, se orientó hacia estas últimas, por ejemplo, a salud, servicios, vivienda social y agricultura.

Entre estas acciones destacan el contacto permanente con clientes con potenciales problemas por afectación de su actividad económica, revisión y modificación de modalidad de pago de intereses; prórrogas de capital y ajuste a la baja de tasas de interés; valoración de nuevas operaciones, y revisión de garantías e historial crediticio para otorgar líneas de capital de trabajo con condiciones más favorables.

Estas son algunas de las medidas transversales de los bancos de desarrollo:

- Habilitación de nuevas líneas de préstamos a favor de sus clientes con plazos de hasta tres años, y hasta un año de gracia. Los montos suelen estar en relación con el monto de la nómina o planilla y las necesidades de financiamiento de capital de trabajo.
- Postergación y diferimiento del vencimiento de cuotas de créditos personales, trabajadores independientes, y de las micro y pequeñas empresas. Los plazos van hasta los tres meses y a menores tasas de interés respecto a la original. En algunos casos, los intereses son parcialmente subsidiados por el Estado de manera temporal.
- Suspensión temporal del pago de deudas por créditos para la compra de viviendas, junto con el recorte de tasas de interés de las líneas de préstamos hipotecarios. La Caixa Económica Federal (CEF), para el caso de



las empresas constructoras y desarrolladores, brinda la posibilidad de pausar el pago de los contratos de financiación. En Ecuador, el Banco de la Seguridad Social (Biess) inició la reestructuración v refinanciamiento de sus préstamos hipotecarios, con hasta 18 meses de gracia y hasta 30 años de plazo. La Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) de México implementó un programa de unos US\$363 millones para la estabilización de carteras de crédito a la construcción. A su vez, el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) redujo al 50% la cuota de mayo para todos sus clientes de créditos hipotecarios y promesas de compraventa.

- Préstamos específicos destinados a la adquisición de nuevas tecnologías para el acondicionamiento del teletrabajo.
- Garantías del crédito para las mipymes hasta por el 100% del crédito. Para las empresas medianas y grandes, el porcentaje de cobertura en Argentina es de 25 %. Con el programa de garantías llamado Reactiva Perú, el más grande de la historia del país, equivalente a 4% del PBI, se esperaba apoyar a 350 000 empresas. En Costa Rica, las empresas cuentan con avales individuales del Fondo Nacional de Desarrollo (Fonade) al 90% de cobertura.
- Aval de emisión de títulos valores para emisiones de deuda que realicen las pymes en el mercado de valores.
- Créditos para el sector turístico. Como medida de contingencia, los gobiernos han dispuesto apoyos financieros para mitigar el efecto buscando preservar los empleos. En Paraguay, el Banco Nacional de Fomento (BNF) podrá otorgar a cada solicitante hasta 10 veces el total de la planilla de salarios mensuales, con un pago

- único de capital e intereses al final del período, con plazo de gracia de 12 meses.
- Garantías de crédito para apovar a los emprendedores del sector turismo, bares y restaurantes. financiamientos son para capital de trabajo con plazos máximos de hasta tres años con seis meses de gracia.
- Ampliación de la oferta de capital para las necesidades cotidianas de las empresas, a través de las líneas de crédito existentes. Solo en marzo, BNDES anunció la inyección total de recursos por unos US\$11000 millones.
- Congelamiento y apertura de nuevas líneas de financiamiento para gobiernos estaduales, provinciales o municipios a fin de dotarlos de liquidez. El Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) inició la reestructuración de las deudas de los gobiernos subnacionales con la suspensión de sus obligaciones crediticias hasta por 90 días. Medidas similares se tomaron en Brasil. En Colombia, la Financiera del Desarrollo (Findeter) otorga créditos directos con una tasa compensada a los entes territoriales y sectores elegibles, siempre y cuando estos recursos sean dirigidos a financiar proyectos y actividades para hacer frente al coronavirus e impedir la extensión de sus efectos.
- Aumento del valor de los contratos sin la obligación de garantizar con garantías reales. A la vez, se reducen tarifas y comisiones en las operaciones de crédito, se establecen límites máximos y diferenciados de acuerdo con el tamaño de las empresas o clientes.
- Ampliación automática de los pagos de microcréditos. Por ejemplo, el Programa Crediamigo del Banco do Nordeste de Brasil (BNB). Actualmente, el banco presta servicios a alrededor de 200000 clientes de microcrédito. La SHF destinó US\$83 millones de microfinanciamiento para la mejora de vivienda, a través de intermediarios financieros no bancarios, con producto de financiamiento para créditos de hasta unos US\$1032, con garantía del Fondo Nacional de Garantías a la Vivienda Popular.
- Relaciones con proveedores de fondos nacionales e internacionales para permitir el aplazamiento de los pagos adeudados, así como el aumento inmediato de los límites de las líneas de crédito vigentes, de manera tal que les permita ampliar los recursos ya disponibles para financiamiento.

- Provisión de líneas de crédito con condiciones especiales para ayudar a empresas de todos los tamaños pertenecientes al sector de la salud, para capital de trabajo e inversiones para la compra de materias primas para la fabricación de productos de alta demanda -máscaras, alcohol en gel, pañuelos-, refuerzo de existencias, preparación de camas, contratación de mano de obra temporal, entre otros. En Chile, Corfo y el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, con el apoyo del Laboratorio de Gobierno, lanzaron el «Reto de Innovación COVID-19», concurso que busca acelerar la implementación de soluciones en torno a la prevención del contagio del personal de salud que atiende a pacientes sospechosos o infectados con COVID-19. Por su parte, Bancoldex podrá ofrecer créditos directos a tasa compensada para financiar proyectos con el mismo fin.
- Creación de grupos de trabajo y trabajo con instituciones sectoriales y en servicio directo a los empresarios, así como la articulación de políticas públicas para la protección de las empresas, a fin de que sea posible reanudar la agenda de desarrollo de la economía más rápidamente.
- Apoyo con financiamiento a los profesionales de la economía creativa, quienes se encuentran entre los más afectados por la política de distanciamiento social necesaria.



Las medidas adoptadas por los bancos de desarrollo en correspondencia con lo dispuesto por los gobiernos, son de dos tipos: transversales a todos los sectores v específicas a sectores.

- Líneas de crédito a tasas preferenciales para emprendimientos de segmentos poblacionales vulnerables, tales como jóvenes, mujeres, adultos mayores, indígenas, afrodescendientes, campesinos, migrantes y discapacitados, entre otros.
- Apertura de cuentas de ahorro para todas aquellas personas que necesiten recibir los bonos de ayuda otorgados por el gobierno.
- Apoyo a empresas exportadoras. En Costa Rica, el Gobierno anunció la puesta en marcha del concurso «Alivio», una iniciativa con la que brindará fondos no reembolsables por unos US\$ 53,34 millones a pequeñas y medianas empresas con potencial exportador, de los sectores agropecuario, alimentario, industrial y de servicios. Asimismo, facilita apoyo técnico, de modo que asesores financieros y comerciales puedan acompañar a las empresas seleccionadas para superar la crisis y fortalecer sus operaciones. En Perú se autorizó una transferencia por unos US\$294 millones a favor del Fondo Crecer, administrado por Cofide, que

- otorga cobertura a favor de créditos para activo fijo o capital de trabajo de exportadoras.
- Adecuación gradual de la implementación de Basilea III dado su efecto procíclico, a fin de limitar un efecto negativo en la entrega de liquidez de corto y mediano plazo.
- Impulso al desarrollo y operación de plataformas para vincular a las empresas con los mercados. En Chile, Corfo y Sercotec, pensando en apoyar a los emprendedores, crearon la plataforma web todosxlaspymes.cl como un canal de comunicación directo entre las pymes y los consumidores. Esta plataforma todosxlaspymes dará visibilidad y contará con un espacio colaborativo en el que estas empresas podrán promocionarse y conectarse con sus potenciales clientes.
- Fondeo a los intermediarios financieros. En México. Nacional Financiera, S. N. C. (Nafin) y el Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C. (Bancomext) manejan un programa de unos US\$2523 millones a través de intermediarios financieros para el apoyo a la liquidez de empresas. El programa permite ampliar los plazos de los créditos o mayores periodos de gracia a los acreditados. Se consideran nuevos créditos en apoyo al capital de trabajo, así como para garantías bursátiles y préstamos para mejorar la liquidez de los acreditados. Avala, total o parcialmente, el pago de capital o intereses relativo a la emisión de papel comercial, certificados bursátiles o cualquier otro instrumento utilizado en el mercado de valores.
- Fondo Coronavirus. En Uruguay, el Banco República se comprometió a aportar US\$150 millones al Fondo Solidario COVID-19, creado para este fin como parte del aporte de las utilidades del banco en 2019.
- Fintech como nuevos canales de intermediación de fondos a mipymes. Contando con la autorización del Consejo Monetario Nacional, el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) inició la transferencia de fondos a través de empresas de tecnología de servicios financieros. Entre las ganancias de esta iniciativa están inclusión financiera de empresas con dificultades para acceder al crédito, desconcentración bancaria, competitividad, innovación, empoderamiento empresarial y mayor eficiencia en la distribución de recursos.



Impulsar la transformación digital

La cada vez mayor exigencia de servicios digitales, las distintas formas de interactuar de los consumidores y las políticas de distanciamiento social, demandan implementar la transformación digital. Un nuevo estudio del BID revela estrategias y recomendaciones para apoyar a los bancos de desarrollo en este proceso.

María Carmen Fernández, Manuel Fernandini Puga y Pau Puig Gabarró¹

Existen experiencias regionales e internacionales de digitalización en el sector financiero que merecen la pena ser tomadas en cuenta para planificar y ejecutar intervenciones para la adopción de tecnologías digitales en los BPD. En este sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) pone a disposición de los BPD la publicación Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe con el objetivo de apoyarlos en el diseño de estrategias para su transformación digital.

Desde la crisis financiera de 2008, el desarrollo tecnológico ha sido clave para la evolución del sector financiero. Las experiencias de transformación digital de la industria bancaria constituyen una gran oportunidad para que los BPD obtengan lecciones aprendidas y buenas prácticas, a fin de acortar sus propios procesos de aprendizaje. A partir de estas experiencias, es posible separar las dimensiones involucradas en la transformación digital de un BPD en tres áreas principales: (i) cliente, (ii) procesos y (iii) modelo de negocio.

En 2019 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó una encuesta entre los BPD socios de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para conocer su nivel de transformación digital. Todos los BPD encuestados mencionaron contar con iniciativas de digitalización en marcha, con distinto nivel de avance y profundidad, y el 70% de ellos manifestó contar con una unidad encargada de la digitalización de la entidad.

En relación con las estrategias de transformación digital, se identificó que los BPD requieren apoyo para: (i) aprovechar la digitalización a fin de fortalecer su participación en segmentos subatendidos; (ii) servir mejor a sus partes interesadas (stakeholders) y en particular a sus clientes; (iii) promover estándares de conducta y de gobernanza corporativa que favorezcan la transparencia y la integridad; (iv) conocer el impacto de la variedad de intermediarios financieros en el ecosistema actual; (v) mejorar las capacidades para la eficiencia en la asignación del crédito y el alcance de la intermediación del crédito al sector productivo, y (vi) innovar en el diseño de programas que incentiven la inversión en la adopción de tecnologías por parte de las pequeñas y medianas empresas.

¹ Especialistas de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



Digitalización en las instituciones financieras de desarrollo

En esta edición especial damos a conocer los avances de las instituciones financieras de desarrollo en el campo de la digitalización de sus procesos y productos para una atención más eficiente y oportuna a los sectores productivos y sociales, así como en la inclusión e integración financiera. Hemos invitado a los primeros ejecutivos de la Banca de Desarrollo a reflexionar acerca de los avances de sus instituciones en esta materia a partir de las siguientes cuatro preguntas.

- 1. ¿En qué momento y cómo fue el proceso de la digitalización de la institución que representa?
- 2. ¿Cuáles son los principales retos y dificultades que enfrentaron al implementar iniciativas digitales?
- 3. ¿Nos puede detallar las iniciativas, productos o desarrollos para la digitalización de sus operaciones, así como sus resultados?
- 4. ¿En qué contribuyen las acciones de digitalización implementadas y, de darse el caso, cómo los resultados que arrojan estas se incorporan en procesos sistemáticos de acciones específicas?

Sergio Gusmão

La innovación como naturaleza del negocio



PRESIDENTE DEL BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS (BDMG), BRASIL

> 1 <

En 2012 el BDMG fue uno de los pioneros, en Brasil, en establecer una plataforma digital para otorgar créditos a micro y pequeñas empresas. Para que el banco pudiera operar en este mercado era necesario ser accesible a través de internet. BDMG Digital ha presentado estas posibilidades proporcionando a los clientes ahorros de tiempo y, para el BDMG, la flexibilidad de administrar su cartera de productos, en línea con la demanda del mercado.



A partir de 2013, con el éxito de la iniciativa, el BDMG avanzó en la digitalización de los procesos de concesión de crédito para empresas medianas y grandes. En el contexto de la transformación digital, 2019 marcó el comienzo de la implementación del SEI (Sistema de Información Electrónica), una plataforma para la gestión de documentos y procesos electrónicos cuyo fin es la digitalización.

En 2020 empezamos con la implementación de la plataforma digital para otorgar créditos a los municipios. La plataforma ya se ha evaluado con algunos ayuntamientos en el estado de Minas Gerais y se lanzará pronto con un enfoque en la transparencia, la trazabilidad y la reducción de costos y, en particular, en la experiencia del cliente. Todo el proceso de la plataforma se está remodelando con módulos importantes en la etapa final, como la inclusión de proyectos, el monitoreo de obras y licitaciones.

> 2 <

El BDMG cree que combinar la digitalización con el impacto en el desarrollo es la clave del banco del futuro. No en vano hemos incluido la transformación digital como uno de los vectores de nuestra Planificación Estratégica 2020-2024. En este contexto, la necesidad de una rápida adaptación, cultura y mentalidad para lo nuevo y la importancia de la data science son premisas para un proceso de mejora continua.

Todo el equipo de BDMG demostró un gran esfuerzo para lograr esta transformación. Tal transformación es continua, ya que las oportunidades para mejorar los procesos, simplificar los procedimientos para nuestro equipo y nuestros clientes son infinitas.

Por supuesto, este es un proceso continuo no siempre fácil. El desarrollo tecnológico de BDMG Digital, con sus diversas interfaces con bases externas, que era una iniciativa completamente innovadora en un momento en que prácticamente no había fintechs y casi no había experiencia de crédito para personas jurídicas a través de internet. A esto se agrega el desarrollo de un modelo de riesgo asertivo que permitiría ganancias de escala sostenibles.

Todo el equipo de BDMG demostró un gran esfuerzo para lograr esta transformación. Tal transformación es continua, ya que las oportunidades para mejorar los procesos, simplificar los procedimientos para nuestro equipo y nuestros clientes, así como la introducción de nuevas herramientas son infinitas. Lo importante es mantener el espíritu de inquietud y estar conectado con las posibilidades.

> 3 <

BDMG Digital hizo posible una concesión de crédito por internet, sin la necesidad de ningún contacto cara a cara entre el cliente y la institución. La agilidad fue el gran diferencial de esta plataforma. Antes de su implementación solo la respuesta al cliente (tiempo de análisis de crédito) tenía una duración de 60 días. Con la plataforma, el tiempo de respuesta se redujo a una hora. Esto representa un cambio sin precedentes.

La plataforma es flexible y permite trabajar con diferentes productos. Desde su implementación, hemos tenido una gran ganancia en productividad permitiendo una optimización de los equipos involucrados, una reducción en la estructura administrativa, el riesgo, el análisis de crédito y una mayor concentración en el área comercial para atraer clientes.

Las cifras demuestran el éxito de BDMG Digital: más de 75000 compañías han solicitado crédito desde que se implementó la plataforma a fines de 2012, y hemos otorgado crédito a más de 26000 compañías, con desembolsos de, aproximadamente, R\$ 1,6 mil millones. Solo en 2019, BDMG Digital registró cerca de 600 mil accesos, considerado un récord histórico.

El control digitalizado de la documentación de empresas medianas y grandes permitió ganancias de productividad significativas y mayor agilidad para responder al cliente. Además, trajo una mayor seguridad y transparencia al proceso.

> 4 <

En Minas Gerais, ocho de cada diez nuevos empleos son creados por micro o pequeñas empresas. En vista de la relevancia de este segmento para el desarrollo del estado, BDMG Digital es uno de los activos más estratégicos

para el banco. Para que su conexión con la sociedad sea aún más asertiva, es esencial que continuemos con nuestro compromiso de avanzar en la innovación tecnológica.

Ya hemos comenzado la implementación de la tecnología de reconocimiento facial con el objetivo de aportar ganancias incrementales a la certificación y autenticidad de los clientes. Además, queremos incluir a nuestros clientes públicos (ayuntamientos) en la plataforma digital, para obtener transparencia, trazabilidad, ahorro de costos y tiempo.

Lo importante es estar en sintonía con lo que sucede en el mundo. Más que eso, adelante. La innovación ya no es una característica del negocio; en muchos casos, es la naturaleza misma del negocio.

El éxito de **BDMG** Digital: más de 75000 compañías han solicitado crédito desde 2012, v han otorgado crédito a más de 26 000 compañías, con desembolsos de. aproximadamente, R\$ 1.6 mil millones. Solo en 2019 registró cerca de 600 mil accesos. considerado un



Alan Elizondo Flores

Tecnología para el agro

DIRECTOR GENERAL DE FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN RELACIÓN CON LA AGRICULTURA (FIRA)-BANCO DE MÉXICO

> 1 <

Desde 2014 FIRA identificó áreas de oportunidad en la adopción de información geoespacial y se inició con un proyecto de georreferenciación de predios a partir del cual se realizaron acciones para conocer e incorporar las tecnologías al proceso de supervisión de FIRA.

En 2019 se inició con la captación de información crediticia georreferenciada para las parcelas de productos agrícolas. Con esta se integraron capas de información pública que permiten monitorear la evolución de los activos sujetos de crédito.

De forma paralela se inició el diseño de plataformas fintech e insurtech que permiten incrementar la oferta de servicios a interesados en el sector agropecuario, para facilitar el proceso de obtención de un crédito y contratar servicios adicionales. Además, se realizó un diagnóstico a todo el proceso mediante el cual se determinaron oportunidades de mejora tanto en las actividades como en la metodología de evaluación técnica financiera, concluyendo en la necesidad de su digitalización. Posteriormente se desarrolló el Sistema de Trazabilidad, a través del cual se logró la digitalización de cada una de las etapas, permitiendo la trazabilidad de los procedimientos y actividades que se realizan en todas las oficinas de FIRA.



Con lo anterior, la institución redujo sustancialmente los tiempos de autorización, así como el consumo de papel, homologó la metodología de evaluación, estableció controles internos robustos, redujo sustancialmente el riesgo operativo y mejoró la oportunidad en el otorgamiento de los recursos de FIRA.

El sistema se implementó a inicios del año 2017, se desplegó una campaña de capacitación a todas las oficinas y se formalizó como herramienta única para presentar los asuntos a los comités de crédito. El informe ejecutivo con el estado de los asuntos en tiempo real, está disponible en internet.

> 2 <

- Introducir la funcionalidad de nuevos sistemas electrónicos a los procesos operativos, procurando que sean compatibles.
- Establecer la obligatoriedad de contar con datos de georreferenciación de los predios.
- Adecuar el flujo de información de los Intermediarios Financieros a FIRA.
- Llevar a cabo la validación remota y en campo de la información georreferenciada.
- Conocer y permear nuevas funciones al personal, desarrollar nuevos procesos, analizar resultados y terminología.
- Definir la coordinación institucional en el tema de las áreas administrativas, técnicas, de crédito y sistemas.
- Restricciones presupuestales y limitantes en la contratación de proveedores de servicios.
- Facilitar la interacción y navegación, por parte de los usuarios, en las plataformas fintech o insurtech.
- Lograr un proceso eficiente de recaudación de información con las compañías de seguros que pretendan participar.



- En el caso de la trazabilidad, desarrollar el sistema con recursos internos y sobre los manejadores de bases de datos existentes.
- Definir la participación de las distintas áreas que intervienen en la gestión de crédito.

> 3 <

FIRA persigue tres objetivos específicos al integrar elementos y herramientas geoespaciales: gestión de riesgos, asesoría técnica a productores y mitigación de la volatilidad de precios.

La iniciativa geoespacial tiene un papel fundamental en la toma de decisiones en la agricultura moderna. FIRA está interesada en adoptar elementos y herramientas geoespaciales en los procesos de prospección, otorgamiento, monitoreo y supervisión de los créditos que se colocan con recursos FIRA a través de la red de Intermediarios Financieros con los que operamos, con el objetivo de mejorar la gestión de riesgos del portafolio de proyectos con carácter preventivo, y mejorar el soporte técnico a los productores.

Desde su concepción en 2014, se adquirieron equipos GPS para el personal de supervisión, se firmó un convenio de colaboración con el lnegi para poder hacer uso de un sistema



de información geográfica (mapa digital) y se tuvieron reuniones con diversas instituciones de Gobierno y privadas con el fin de conocer los medios disponibles en el mercado en materia de tecnología de información geográfica.

Como resultado de estas primeras acciones, se cuenta con el Mapa Digital FIRA, en el cual se registra la evidencia fotográfica, con coordenadas geográficas, de las supervisiones de campo realizadas. Este sistema La institución redujo sustancialmente los tiempos de autorización, así como el consumo de papel, homologó la metodología de evaluación, estableció controles internos robustos, redujo sustancialmente el riesgo operativo y mejoró la oportunidad en el otorgamiento de los recursos de FIRA.

se encuentra vinculado al SIIOF (sistema informático institucional) y está en constante proceso de mejora.

Con la implementación de las acciones señaladas, se logró cubrir una necesidad específica de FIRA en el tema de la supervisión de los proyectos; sin embargo, la información espacial disponible en la actualidad nos permite ampliar de manera importante su aplicación a otras fases del proceso de crédito.

Por otra parte, las tecnologías digitales tienen beneficios directos en la reducción de costos del otorgamiento de un crédito, como la plataforma insurtech de FIRA, en la que distintas aseguradoras pueden ofertar su servicio de una forma personalizada y de fácil acceso. Se adapta a las necesidades del cliente final con un seguro básico o bien, con la elección de pagar solo por lo que desea cubrir, con el fin de que, quien participe en este programa, pueda tener una protección ante algún siniestro y proteja el patrimonio e inversiones.

A través de la plataforma de FIRA, el usuario interesado puede acceder a este portal y realizar comparaciones entre seguros ofertados; también se busca que esta herramienta sea un medio de contacto con los servicios que otorgan las aseguradoras.

El sistema de trazabilidad ha permitido resolver la problemática en autorización a los distintos órganos colegiados de la institución, como es: falta de claridad por parte de los clientes, en los requisitos, recepción de expedientes incompletos, proceso lento debido a la participación de distintas áreas, reprocesos, documentos que viajaban de manera física de una oficina a otra, dificultad para conocer con rapidez la situación de cada asunto, entre otros.

Beneficios potenciales por tipo de cliente

Intermediarios financieros

- Monitorear el progreso de los créditos con las condiciones físicas de las parcelas para un mayor número de predios.
- Conocer el histórico de la región en condiciones históricas agroclimáticas que ayude a la prospección de créditos.
- Apoyar su análisis con las capas de información que irán nutriendo la base de datos e integrar los datos de las regiones con el proceso de crédito.
- Generar economías de escaala en las labores de supervisión.

Productor

- Monitorear el desarrollo del cultivo y sus condiciones agronómicas, con información más precisa.
- Lograr el desarrollo óptimo de los proyectos en beneficio de los productores, así como emitir alertas tempranas y medidas preventivas.

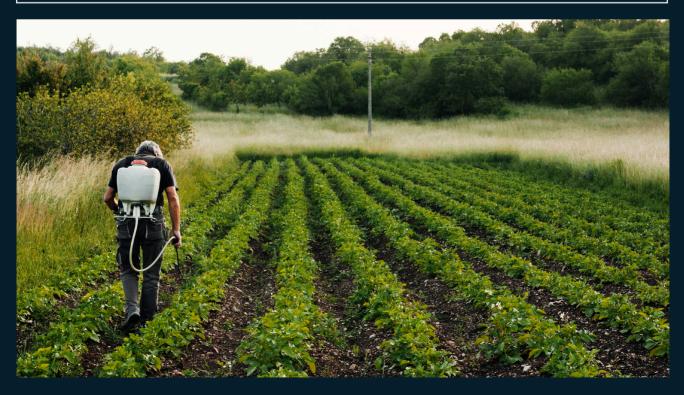
- Conocer con mayor precisión el paquete tecnológico adecuado.
- Generar menores índices de siniestralidad en los proyectos y menor riesgo.

Aseguradoras

- Conocer el histórico de casos de siniestralidad de la región y adecuar sus cotizaciones a las condiciones de los cultivos.
- **o** Detectar anomalías que sustenten el pago del seguro y realizar la cuantificación de las pérdidas, en caso de un siniestro.

Consultores/Técnicos de campo

- Identificar problemáticas en el desarrollo del cultivo en el corto y medio plazo. Correlacionar las técnicas de producción y el rendimiento con el tipo de terreno.
- Desarrollar estrategias más eficaces para el tratamiento y la gestión de los suelos y las plantas.



Entrevista

Beneficios potenciales por tipo de cliente

FIRA

- Mejorar el proceso de crédito optimizando la gestión del riesgo en el portafolio.
- O Disminuir los costos de supervisión, los riesgos a la integridad física del supervisor y monitorear el tiempo de ejecución del proyecto.
- o Generar información determinante para la toma de decisiones de manera oportuna, así como para emitir un resultado negativo o positivo de manera más rápida y precisa.
- Disminuir la cantidad de pagos garantía y permitir que estos recursos financieros sean redirigidos a otros provectos.
- Ser más asertiva en la provisión de la asesoría técnica a los productores, detectando los paquetes tecnológicos adecuados a la región y a la aptitud productiva de las parcelas.
- Generar una base de datos escalable en el tiempo que provea información estadística de análisis para la toma de decisiones e identificación de tendencias. Identificar zonas con potencial productivo que generen oportunidades de negocio y apoyo en esquemas de desarrollo de proveedores.
- O Usar información homóloga con los intermediaros financieros.

El desarrollo y puesta en marcha del Sistema de Trazabilidad ha permitido:

- Seguir en tiempo real el curso que llevan los proyectos, desde la solicitud del intermediario financiero hasta la formalización de la autorización de FIRA.
- Reducir el tiempo de respuesta al intermediario financiero de las solicitudes de crédito.
- o Identificar los principales riesgos operativos en la gestión del proceso de crédito.
- Controlar de forma digital los expedientes de crédito.
- o Eliminar el riesgo de pérdida de documentos del acreditado.
- Monitorear el curso que lleva una solicitud de crédito hasta su autorización.

Las acciones de digitalización implementadas en los procesos de registro de nuevos Intermediarios Financieros No Bancarios (IFNB), así como de las revisiones y ampliaciones de sus techos operativos a través del módulo de trazabilidad del SIIOF han contribuido a:

- Estandarizar los procesos.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa.
- Mejorar la transparencia del estatus de los asuntos que son tratados con estos procesos.
- Reducir los tiempos de atención de las diferentes áreas de la institución involucradas en los procesos.

Identificar actividades o etapas del proceso que no generan valor agregado.

> 4 <

Los avances en materia geoespacial aplicados a la agricultura generan información de utilidad. Esto permite delimitar los espacios exactos de la producción, generar economías de escala en la observación de los proyectos agrícolas y monitorear de manera constante el cultivo, relacionando estas variables con las variables financieras y de crédito. De igual manera, permite mejorar las labores de monitoreo y supervisión al observar en forma objetiva el desarrollo de la parcela y superar las limitantes en los procesos de supervisión tradicionales.

Permite llevar un registro histórico de análisis de la evolución de la parcela que, junto con el análisis técnico-financiero o el historial crediticio del acreditado, concentre la información de inteligencia para la toma de decisiones, como realizar otras estimaciones de necesidades de transporte, volumen de producto a comercializar o necesidades de almacenamiento, por ejemplo.

Diego Suárez Solares

Un cambio de mentalidad

GERENTE GENERAL DE BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SAM, BOLIVIA

> 1 <

El proceso de digitalización inició con la prestación de servicios financieros de primer piso a finales de 2015, debido a que el banco no posee cajas y efectúa desembolsos y recaudación a través del sistema financiero.

En 2017 se incursionó en la tecnología financiera digital y se aprobó la estrategia de Servicios No Financieros con el propósito de cumplir, además de la ley de creación del banco, nuestra misión y visión institucional. La estrategia incluyó el desarrollo de plataformas tecnológicas que permiten llegar a nuestros clientes y a los diferentes productores con servicios no financieros. Apoyan en capacitación, inclusión financiera, acceso a mercados y la toma de mejores decisiones.

El proceso implicó un cambio de mentalidad interna en los trabajadores del banco, ejecutivos y personal operativo. En ese marco, se decidió iniciar el proceso de diseño y desarrollo de estas herramientas tecnológicas. De manera interna, también hemos evolucionado con una plataforma de información denominada PI-BDP, que nos permite hacer seguimiento diario de nuestros servicios financieros de primer piso, como saldo, operaciones, estado de cartera, ubicación de unidades económicas georreferenciadas y los asesores que los atienden, entre otros.

Esta herramienta es de gran utilidad para el plantel directivo y ejecutivo del banco porque brinda información oportuna para la toma de decisiones. Además, en el transcurso del tiempo evolucionó con la incorporación de otros módulos útiles para el logro de nuestros objetivos.

Entrevista



El proceso implicó un cambio de mentalidad interna en los trabajadores del banco, ejecutivos y personal operativo. En ese marco, se decidió iniciar el proceso de diseño y desarrollo de estas herramientas tecnológicas.

> 2 <

Institucionalmente se tuvieron dificultades al no contar con una normativa para la otorgación de servicios no financieros, que es un elemento diferencial de la Banca de Desarrollo. No se sabía cómo sería la gestión y proceso de aprobación por parte de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), lo cual retrasó el lanzamiento de estas aplicaciones.

Algo similar sucedió con la plataforma de información Mapa de Complejidades Económico Productivo, que fue resultado de un trabajo arduo de análisis, recolección y validación de información para concluir con la adecuación metodológica matemática/estadística de los indicadores que arroja.

Uno de los principales retos con las app y plataformas de información fue alcanzar el mayor número de nuestros clientes y productores, para luego posicionarlas. Por otra parte, aproximadamente el 65% de nuestra cartera se encuentra en la actividad agropecuaria, donde nuestros micros y pequeños productores no necesariamente cuentan con teléfonos de última generación o no están familiarizados con las aplicaciones. Bajo esa lógica creamos material informativo y módulos de capacitación para ellos.

Aún falta mucho para concientizar a autoridades y población sobre el rol que juega el BDP-SAM en el país como Banca de Desarrollo. Tenemos muchas cosas en mente, que ojalá se dé la oportunidad de plasmarlas y servir a nuestros productores.

> 3 <

Hemos desarrollado tres aplicaciones en un corto tiempo. Estas están orientadas, sobre todo, a atender a nuestros clientes a través de los servicios financieros y no financieros.

Aula BDP es una plataforma web y móvil que permite a nuestros clientes y asesores capacitarse en línea en diferentes temáticas, a través de cursos disponibles las 24 horas, los siete días de la semana. Hasta diciembre de 2019 se tuvo más de 5000 alumnos en 32 cursos. https://aula. bdp.com.bo/

Encuentro BDP es la segunda plataforma web y móvil que permite la interacción entre actores productivos, es decir, facilita el encuentro entre productores, clientes del banco con proveedores de insumos y maquinaria, con el propósito de mejorar su acceso al mercado. A través de esta plataforma el productor puede encontrar insumos, maquinaria y equipos. También puede hacer seguimiento a ofertas disponibles de otros productores. Los requerimientos están disponibles de forma gratuita con un mercado amplio a nivel nacional. https://encuentro.bdp.com.bo/

Ventana BDP es una plataforma web y móvil que permite al cliente del banco promocionar sus productos con el propósito de ampliar sus mercados. A través de esta plataforma el cliente productor puede diferenciarse de la competencia, y está disponible como las otras dos aplicaciones 24/7. Sus ofertas están a disposición sin costo alguno en un amplio mercado a nivel nacional. Actualmente se cuenta con más de 100 clientes productores registrados. https://ventana.bdp.com.bo/

Otra plataforma de información es el Mapa de Complejidades Económico Productivo, creada como una herramienta de diagnóstico que permite a productores, inversionistas, empresarios, funcionarios públicos, analistas económicos y autoridades tomar decisiones que ayuden al desarrollo productivo local, además de contener información por departamento, subregión y municipio sobre la actividad productiva, rendimiento y comercialización de los productos.

Es una plataforma diseñada para brindar información de forma gráfica e impresa, así como interactiva, que permita visualizar qué produce Bolivia, dar seguimiento a la dinámica económica y explorar oportunidades de crecimiento y sofisticación del aparato productivo. El mapa identifica qué sectores tienen mayores posibilidades de volverse competitivos en las distintas regiones del país. Hasta diciembre de 2019 se tienen registradas más de 15000 consultas. https://complejidades.bdp.com.bo/

Otra herramienta que hemos desarrollado es el Sistema de Registro de Garantías No Convencionales (SRGNC), con el fin de brindar el servicio de inscripción y valoración de garantías no convencionales a todas las entidades supervisadas y en proceso de adecuación del sistema financiero nacional para la estandarización de datos e información que permita la obtención de certificados de registro de garantías y consultas.

El SRGNC otorga beneficios a las entidades de intermediación financiera coadyuvando en la gestión de colocación de créditos productivos, y la colocación de cartera debidamente garantizada. Actualmente presta servicios de inscripción, modificación, rectificación y cancelación de registros, como también la valoración de garantías no convencionales, con la finalidad de incentivar la atención al sector productivo. Esta herramienta ganó el Premio ALIDE 2019 en la categoría Gestión y Modernización Tecnológicas.

> 4 <

Actualmente, con los cambios tecnológicos digitales se vive un período de transformación acelerado. Estas transformaciones afectan el sistema financiero y al BDP-SAM; por eso, las contribuciones que hemos realizado en digitalización, primeramente, permiten a nuestros clientes capacitarse en temas de asistencia genérica y especializada de manera asincrónica a través de nuestra app «Aula BDP», como expliqué.

En segundo lugar, y con una amplia base de datos con más de 350000 empresas, la app «Encuentro BDP» permite a los productores conocer nuevos proveedores de materia prima e insumos o maquinaria relacionada con la actividad productiva que nuestro cliente no conocía, mediante el buscador inteligente de la aplicación y desde el celular. Ello sirve para mejorar las relaciones de intercambio y desarrollo de proveedores.

Asimismo, nuestra app «Ventana BDP» permite generar un nuevo canal de ventas a través de medios digitales que, seguramente, traspasa las fronteras locales y permite expandir sus ventas a otras ciudades y esperamos en un futuro a otros países. La herramienta «Mapa de Complejidades» asegura una diversificación productiva e inteligente para el posicionamiento de nuevas inversiones y de créditos bancarios hacia una especialización productiva a través de ventajas comparativas reveladas de cada región o municipio de nuestro país.

Por último, SRGNC facilita el acceso al crédito productivo de pequeñas unidades productivas a través del reconocimiento y aceptación de las garantías no convencionales que antes eran rechazadas como garantía. Apoya la gestión de colocación de mayor y mejor cartera productiva a través de la otorgación de créditos debidamente garantizados.

A través de sus procesos de digitalización visualizados en sus tres aplicaciones y sus plataformas digitales, el BDP está logrando encarar los desafíos de la era digital, además de aprovechar la tecnología como una herramienta eficaz para mejorar las condiciones productivas, el trabajo y el nivel de vida de los bolivianos.



Entrevista

Romildo Rolim

Pioneros en innovación



PRESIDENTE DEL BANCO DO NORDESTE (BNB), BRASIL



Históricamente, el Banco do Nordeste (BNB) ha sido pionero en la adopción de nuevos modelos de negocio y de nuevas tecnologías para aprovechar negocios. Así fue con la creación del Crediamigo, nuestro programa de microfinanzas urbanas, un ejemplo de negocio innovador creado hace más de 20 años y que actualmente está mostrando un nuevo nivel de innovación.

El programa Agroamigo, pionero en el microcrédito rural en Brasil, opera la aplicación Agroamigo Móvil, por medio de tabletas utilizadas por los agentes, hecho que proporcionó más agilidad al proceso de liberación del crédito. La iniciativa fue, incluso, premiada por ALIDE, como una de las que contribuyen a impulsar la innovación y buenas prácticas en el sector agropecuario en Latinoamérica.

Seguimos esta tendencia con la creación del Hub de Innovación Banco do Nordeste, al ser el primer banco público con una iniciativa como esta en 2016. A partir de entonces, además de la concesión de crédito, pasamos a apoyar el emprendimiento innovador con oferta de espacio para coworking a nuevas empresas residentes, promoción de eventos y debates sobre temas relacionados con el ecosistema de innovación, impulso de networking y desarrollo de productos y servicios que aceleran la transformación digital.

Corporativamente, creemos que cuando el emprendimiento se asocia a la innovación, promueve la mejora continua en la productividad de las empresas, y en la generación de productos y servicios que se ajusten a las necesidades del mercado, generando empleos e ingresos directos e indirectos.

Siguiendo el camino del espíritu pionero, lanzamos en febrero el programa de crédito FNE Startup, única línea de financiación bancaria para nuevas empresas en América Latina. Es un producto nacido de ese diálogo constante y cercano establecido por el banco con el mercado digital. Se trata de una línea de crédito para financiación de proyectos de innovación de productos, servicios, procesos y métodos organizativos, con disponibilidad de R\$2,9 millones, a partir de 2020.

Todo este movimiento de transformación digital de BNB ha requerido esfuerzos de participación de las áreas de negocio, tecnología y compañeros del mercado. Podemos destacar la necesidad de 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. Ilustra este escenario el hecho de que el uso de canales digitales por los clientes del banco ya predomina en las transacciones realizadas, correspondiendo a la marca del 52,51% de todas las impulsiones financieras realizadas por clientes del banco, principalmente a través de *mobile banking*.

Con cada servicio o producto digital, trabajamos redefiniciones de procesos y la gestión de los cambios. El banco ha invertido con énfasis en la capacitación de sus empleados y en la comunicación con sus clientes y compañeros. Nuestra gama de interesados es muy variada: pequeñas, medianas y grandes empresas, gobiernos, microemprendedores, así como grandes y pequeños productores rurales;

El resultado de este esfuerzo es que el acceso a los productos y servicios digitales por parte del mobile banking, en la actualidad supera el acceso del online banking y es, también, superior al nivel de acceso presencial en las agencias y terminales de autoservicio.





Entrevista



además, tenemos financiación estudiantil. Cada segmento de cliente requiere una forma adecuada de relación. Nuestros servicios digitales se construyen observando las expectativas de cada público.

> 2 <

Los bancos tradicionales, en su proceso de transformación digital, se están reinventando para satisfacer las expectativas de sus clientes. El reto es crear un entorno armonioso entre procesos tradicionales que demandan un tiempo mínimo viable para modificarse (por ejemplo, la arquitectura tecnológica) y nuevos procesos digitales, que posibilitan el autoservicio del cliente.

Los nuevos modelos de negocio digitales requieren mayor atención en aspectos que pasan a ser más valorados. La experiencia del cliente en relación con el banco pasa a ser tan importante como el bajo costo de los productos y servicios ofrecidos. Otro aspecto a destacar se refiere a la búsqueda de metodologías ágiles para la creación e implementación de productos y servicios. El cliente desea una mejora continua y rápida.

> 3 <

Las iniciativas de transformación digital están alineadas a nuestro enfoque de actuación como banco de desarrollo: el

proceso de concesión de crédito especializado y el proceso de concesión de microcréditos. La jornada del cliente ha sido definida y cada paso ha sido adaptado para ofrecer una experiencia digital a los usuarios de nuestros productos y servicios.

De forma integrada, hubo evolución de los productos y servicios bancarios. Actualmente, el BNB ofrece a sus clientes, incluso, una nueva plataforma de atención: la Oficina Digital. La iniciativa completa el ciclo de innovaciones y actualizaciones tecnológicas iniciado con el lanzamiento de productos y servicios digitales, como el registro digital persona física y entidad legal, la apertura de cuenta digital, aplicaciones, retiro sin tarjeta, concesión de capital de giro digital, tarjeta BNB y simuladores digitales, entre otros. Todas nuestras soluciones digitales están disponibles en <bnb.gov.br/solucoes-digitais>.

Y el trabajo continúa. El banco supervisa el mercado en términos de transformación digital, siempre con una mirada atenta a los modelos y procesos de negocio y una forma óptima de utilizar la tecnología para la mejora continua de la experiencia de los clientes, con soluciones y servicios.

La palabra «innovación» ha regido nuestras acciones, convergiendo tecnología y negocios. El resultado de este esfuerzo es que el acceso a los productos y servicios digitales por parte del mobile banking, en la actualidad supera el acceso del online banking y es, también, superior al nivel de acceso presencial en las agencias y terminales de autoservicio.

> 4 <

Las iniciativas de transformación digital del Banco do Nordeste han contribuido, en primer lugar, a la mejor atención de nuestro cliente, trayendo la comodidad deseada siempre aliada a la seguridad.

Al mismo tiempo, elevamos la eficiencia operativa de los procesos. Ampliamos el volumen de negocios y reducimos el costo de la operación. El desafío es mantener esa transformación continua incorporando la innovación en el día a día del trabajo de todas las áreas de negocio. La transformación digital requiere transformación cultural. Con ese objetivo, la Universidad Corporativa ofrece nuevos programas de capacitación al cuerpo funcional, y el Hub de Innovación BNB lidera programas de innovación abierta con la participación de nuevas empresas de la región.



Marco Antonio Aldana La inclusión digital

PRESIDENTE DEL BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO (BFA), EL SALVADOR

> 1 <

El proceso de banca electrónica comenzó en 2008 al ejecutar el proyecto Educo, del Ministerio de Educación, que brindaba el pago de planilla. Para la ejecución se adquirió una plataforma que permitió realizar los pagos y se comenzó a desarrollar nuestra Banca en Línea.

Con el paso de los años se han incorporado servicios a la plataforma, que permiten tener información de las cuentas de captación en el banco, o los pagos de planillas para agilizar los procesos de las empresas. Dada la necesidad de los clientes, poco a poco se han implementado servicios que extienden las operaciones más allá de nuestra institución.

Para expandir el catálogo de productos y servicios, en 2015 se habilita nuestra



plataforma telefónica que permite realizar consultas de forma rápida sobre productos, transferencias y otros servicios. Por otra parte, el producto tarjeta de débito inició en 2013. Para ello se contrató un equipo de ejecutivos temporales, quienes promovieron y contrataron la tarjeta en los centros de servicio más representativos, de manera que clientes y personal se familiarizaran con su uso. Se tienen a la fecha 55 comercios aliados, quienes a través de convenio brindan a nuestros clientes de tarjeta descuentos y promociones.

En 2015 se inicia con tres cajeros automáticos la red BFA. Posteriormente se han ido adquiriendo más ATM hasta llegar a los 26 con que se cuenta actualmente, facilitando el acceso en un horario 24/7.

A finales de 2019 lanzamos nuestra app BFA Móvil, brindando al cliente el acceso a más servicios que le

Incorporando de forma automática todo el catálogo de productos en la app damos la oportunidad a todos nuestros clientes de ser incluidos en el sistema financiero.

permiten administrar de una forma sencilla y cómoda sus productos bancarios. Además, incorporando de forma automática todo el catálogo de productos en la app damos la oportunidad a todos nuestros clientes de ser incluidos en el sistema financiero.

> 2 <

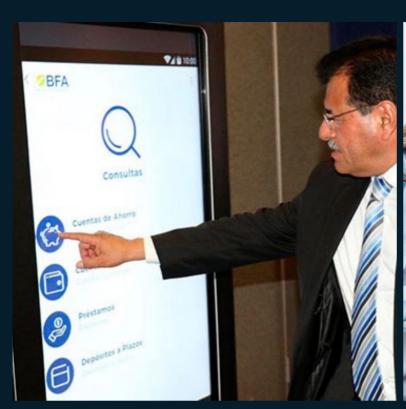
Consideramos como principales retos del banco:

- a) Implementar una plataforma de atención y contratación del servicio de banca en línea, que resulta oportuna para la mayoría de nuestros clientes, familiarizados con procesos manuales tradicionales. Se capacitó al personal de centros a fin de dar a conocer a los clientes las nuevas formas de realizar gestiones y generarles la confianza para que puedan utilizar estos canales por su cuenta.
- b) Hacer frente a estos costos de inversión.

> 3 <

Entre los principales motivos para la digitalización de nuestras operaciones, están:

- a) Acercar los productos a los clientes.
- **b)** Acortar tiempos de respuesta para realizar sus gestiones en el banco, de manera ágil y segura, desde cualquier parte.
- c) Contar con varias plataformas digitales: Banca Telefónica, Banca en Línea y app Banca Móvil.
- d) Todos nuestros productos y servicios están orientados a los diferentes segmentos de clientes que atendemos. Cada producto o plataforma digital permite que el cliente tenga a la mano la solución que requiere, según su actividad laboral o personal.
- e) Incremento del número de ATM a la red de cajeros del BFA.





- f) Mensajería swift, la cual permite recepción y envío de transferencias internacionales seguras y ágiles.
- g) Actualización de servicios innovadores, como la tarjeta de débito «fast funds», que permite recibir fondos desde una tarjeta de débito o crédito de otro cliente.
- **h)** Tecnología de punto en tarjeta de débito incorporando chip y *contactless*.
- i) Seguro paramétrico asociado a créditos.

Resultados durante el 2019:

- Banca telefónica: 5416 nuevos usuarios, con un acumulado de usuarios activos al 31 de diciembre de 22482. Atenciones brindadas: 14365.
- **2)** Servicio de reserva de cheques por medio de IVR, servicio que se brinda a través del 2241-7400, opción 1, a clientes y usuarios. 37886 reservas realizadas.
- 3) Transferencias electrónicas: 123277.
- **4)** Cajeros automáticos: 187 889 transacciones y consultas realizadas.

> 4 <

Contribuyen en gran parte a la seguridad e inclusión de los clientes a la actividad financiera. Brindamos todos nuestros productos y servicios por medio de nuestras plataformas, a todos los segmentos de clientes sin importar la actividad económica a la cual se dediquen.

Digitalizando nuestros procesos de caja en plataformas electrónicas, contribuimos a cumplir con nuestra estrategia de cuidado del medio ambiente, ya que se reduce en gran medida el consumo de papel y factores del medio ambiente.

Por otra parte, contribuimos a que nuestros clientes utilicen canales que en años pasados no eran utilizados por ellos; se incorporen en las nuevas formas de compras a través de medios electrónicos y plataformas tecnológicas y, de esta manera, disminuimos las colas de atención personalizada en los centros de servicio.

Através de la tarjeta de débito, nuestros clientes han incursionado en comercio electrónico que les ha permitido ampliar su negocio hacia las nuevas tendencias tecnológicas y llegar a los mercados internacionales.

Juan Pablo Durán

La eficiencia de los procesos

PRESIDENTE DEL BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR (BANDESAL)

> 1 <

Con el propósito de lograr la mejora de nuestro banco, en 2013 se iniciaron esfuerzos en el proceso de digitalización, dando los primeros intentos de automatización de los procesos operativos, pero no fue sino hasta 2015 cuando se retomó dicho proceso. Se consideraron tres componentes para la transformación: las personas, la gestión y los sistemas de información.

Como parte del componente de «Personas», la Alta Administración promovió la iniciativa de la automatización de procesos y la digitalización de documentos, con el objetivo de reducir tiempos, agilizar los procesos, disminuir costos, mejorar la eficiencia en las operaciones y fortalecer la seguridad de la información.

A partir de ello y con el propósito de mejorar el control sobre la estrategia del banco, se creó un área para realizar el levantamiento de los procesos, así como evaluar su optimización para su posterior automatización. Dicho levantamiento tomó alrededor de un año de trabajo, el cual incluyó visitas a todas las áreas del banco y muchos otros procesos. Tal complejidad tiene el tema de que a la fecha se realiza una constante verificación y actualización de los procesos vigentes.



Hablar de la automatización de procesos y digitalización de documentos conllevó un cambio significativo en la cultura organizacional, siendo la gestión un tema prioritario para el éxito del proyecto. Por ello, los actores involucrados en procesos transversales mejoraron sus etapas. Además, se impartieron talleres para fortalecer las relaciones interpersonales y se desarrollaron líderes para la gestión de los procesos.

Es importante mencionar que una parte fundamental responde al mandato de la Ley de Acceso a la Información Pública, que establece modernizar la organización de la información pública, promover la eficiencia en las instituciones públicas, el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como la implementación del gobierno electrónico.

Lo anterior se vuelve más complejo de ejecutar si no se cuenta con «herramientas tecnológicas» para los procesos. En ese sentido, el banco adquirió un Sistema de Administración de Procesos de Negocio (BPMS), herramienta que opera con tecnologías nuevas como bus de datos y servicios, utilizando el modelo y notación de negocio para la creación y automatización de procesos bien implementados, permitiendo la identificación de cuellos de botella y generando eficiencia. Con esta herramienta se espera automatizar y digitalizar todos los procesos del banco.

Asimismo, se invirtió en un sistema de información para la gestión documental, a fin de modernizar la institución en cuanto a la generación y resguardo de documentos. Pensar en la automatización de los procesos un gestor documental era tener parcialmente automatizado el proceso, ya que se genera mucha documentación que debe ser correctamente clasificada y resguardada para la toma de decisiones.

Con estas actividades, el banco ha iniciado la digitalización para poder eficientar la operatividad y reducir el tiempo invertido en la misma, mejorar el control de los procesos, a fin



de identificar actividades que generan lentitud o interrupciones y que deben ser corregidas para mantener el flujo adecuado.

> 2 <

Una de las dificultades más grandes a la que nos enfrentamos es la resistencia al cambio, ya que las personas están acostumbradas a realizar sus actividades de una forma y consideran que el cambio es una carga laboral adicional, una amenaza a sus puestos de trabajo o hasta inútil. La apertura a las nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas genera anticuerpos que no permiten avanzar.

Al implementar la Administración de Procesos de Negocio (BPM) las personas participan en tareas que hacen más eficiente el proceso, pero si dichas tareas se ven interrumpidas la persona debe apoyarse en los líderes de proceso para su culminación. A su vez, los líderes deben gestionar entre las diferentes áreas del banco para que las tareas se cumplan

Entrevista



Con estas actividades, el banco ha iniciado la digitalización para poder eficientar la operatividad y reducir el tiempo invertido en la misma, a fin de identificar actividades que generan lentitud o interrupciones y que deben ser corregidas para mantener el flujo adecuado.

en tiempo y forma. En síntesis, se trata de una orquestación institucional que toma tiempo implementar.

Respecto a la gestión documental (digitalización de documentos), el reto es generar conciencia en las personas de que ya no es necesario tener el papel en físico. Pero mientras se da el cambio de cultura, existe un sobreesfuerzo v utilización de recursos innecesarios.

Otro reto que hemos tenido con la digitalización documental está relacionado con el ordenamiento, seguimiento y control; el cambio de políticas, de formas de pensar, cambio de roles, la cantidad de información, nuevas tecnologías, nuevos estándares, etc., puede ser abrumador para el personal involucrado. Por tanto, se recomienda llevar paso a paso cada implementación, esfuerzo y dedicación por parte de todos los miembros de la institución.

Otro reto es el relacionado con el conocimiento y la experiencia que debe tener la persona encargada de la implementación y automatización de los procesos. Hablar de gestión documental, normativas de clasificación, metadatos, calidad de imagen, tipos de imágenes, bus de datos, webservices, etc., requiere no solo conocimientos y experiencia técnica sino conocimientos sólidos del negocio y de la normativa aplicable, lo que implica documentarse y tener un plan de capacitación.



Entre las iniciativas a implementar se encuentran:

- La automatización de todos los procesos críticos del banco a través del modelo y notación de procesos de negocio (BPMN), a fin de eficientar nuestras operaciones y agilizar los procesos, mejorando la experiencia del cliente.
- La implementación de un Sistema Analítico de Datos, que permitirá contar con información de primera mano sobre la situación financiera y operativa del negocio.
- La implementación de una aplicación móvil Bandesal,

que nos permitirá acercar los servicios a nuestros clientes y proveerles información acerca de sus créditos de forma oportuna.

- Implementación de un Ejecutivo en Línea 24/7 los 365 días, con Inteligencia Artificial (ChatBot), el cual será entrenado de tal manera que responda las preguntas formuladas por el Usuario/Cliente y el cual podrá convertirse en un asesor financiero o de negocio que ayude a predecir el rumbo del negocio de los clientes.
- Ampliación de los canales de acceso digitales.
- Implementación de un Sistema Administración de Riesgos que, además de permitir el registro y control de los eventos de riesgo, permite determinar las pérdidas esperadas asociadas al negocio.
- Continuamos con la mejora continua en la gestión documental (digitalización de documentos).
- Adecuaciones y mejoras al Core Bancario implementado.
- Optimización del Sistema de Gestión de Clientes (CRM).
- Implementación de un Sistema de Evaluación de Impacto que permita identificar qué líneas de negocio son más rentables y efectivas a nivel financiero y con impacto en el desarrollo.
- Sistema de Administración del fondeo que permita la administración ágil y oportuna de los fondos recibidos.
- Procesos administrativos automatizados e integrados, tales como la mesa de ayuda, planilla, permisos, evaluación del desempeño, gestión de capacitaciones, manejo de inventario, entre otros.

> 4 <

Las acciones que se han realizado para la digitalización han contribuido en reducir los tiempos de ejecución de los procesos que han sido automatizados: disminuir los costos operativos asociados a los procesos; disminuir costos asociados a la administración de la documentación; mantener los riesgos operacionales asociados a los procesos, dentro de los márgenes de tolerancia establecidos, y la promoción de nuevas líneas o programas de negocio, material publicitario y activos extraordinarios.

No obstante, se reconoce que hay mucho trabajo que hacer para lograr una completa digitalización del banco que traerá mayores beneficios, tales como mejorar la productividad y reducir mucho más los costos, mejorar la experiencia del cliente interno y externo, proveer información oportuna a nuestros clientes, contar con información oportuna para la toma de decisiones, fortalecer los controles en toda la operatividad del banco, mejorar la colocación de la marca Bandesal e impulsar la cultura de innovación.





> 1 <

En BICE consideramos que la digitalización no es una opción para un banco que quiera operar y crecer como banco de desarrollo. Es una realidad y una demanda creciente que debemos escuchar y actuar en consecuencia. Hace unos años que el banco viene trabajando en este sentido y todavía hay un largo camino por recorrer.

Primero, se relevó la documentación pasible de ser digitalizada dimensionando el impacto que podría significar para la eficiencia organizacional y la calidad del servicio que ofrecemos a los clientes. También se contempló la normativa.

Nicolás Scioli

La demanda de la digitalización

DIRECTOR DEL BANCO DE INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERIOR (BICE)

Se comenzó con el legajo del cliente, lo cual implicaba no circunscribirse a un solo producto sino a un proceso que atraviesa a todo el banco. Con este paso se dispuso de la información en un solo repositorio y con acceso a todos los actores. Así, se logró evitar tiempos de consulta, lectura y carga manual de información recibida.

Con respecto a los productos digitales que ofrecemos, se buscó desarrollar un servicio amigable y transparente. Para eso se decidió que la base a partir de la cual se construiría la digitalización sería la firma digital. En Argentina, la normativa otorga una serie de beneficios, como la presunción de autoría de quien la utiliza y aquellos documentos que la incorporan gozan de autenticidad e integridad. BICE fue el primer banco en Argentina en ser autoridad de registro: podemos otorgarles firmas digitales a nuestros clientes y con ellas darles una identidad que sirva para operar no solo con nosotros, sino también con cualquier otra entidad pública y privada.

De cara al futuro, entendemos que es fundamental crecer en el mundo digital basándonos en las mejores prácticas

BICE fue el primer banco en
Argentina en ser autoridad de
registro: podemos otorgarles
firmas digitales a nuestros
clientes y con ellas darles
una identidad que sirva para
operar no solo con nosotros,
sino también con cualquier
otra entidad pública y privada.

del mercado. Vemos este proceso como base de una mejora en la eficiencia de la gestión y necesario para que el banco tenga el alcance federal que necesitamos para acercarnos a cada rincón del país y desempeñarnos al máximo como un banco de desarrollo.

> 2 <

El principal desafío que tuvo el equipo que trabajó en la implementación fue generar un cambio cultural, por el apego a la manipulación de archivos físicos y cierta desconfianza en el proceso digital. Surgieron preguntas clásicas como: ¿Dónde queda la información? ¿No se perderá? ¿Quién la resguarda? ¿Quién tiene acceso? También hubo que encarar un importante trabajo de capacitación del equipo para poder ofrecer este tipo de servicios, sobre todo con la firma digital para nuestros clientes de todo el país. Además, se transitó un camino de cambios en la normativa interna y en los procesos, que implica repensar la forma de administrar la información y la documentación que llega en formato digital.

> 3 <

El primer producto digital fue una plataforma de factoring electrónico a través de la cual se pudieran descontar facturas de pymes que fueran proveedoras de una gran empresa e integraran una cadena de valor. Se diseñó un servicio a través de un sitio web específico, donde aprovechamos la relación prexistente entre las grandes empresas y sus pequeños proveedores, junto a su historial crediticio. Así, las pymes descuentan en forma inmediata las facturas que se encuentran precargadas en la plataforma. Con este paso logramos eficientizar una herramienta que ya existía, porque el factoring tradicional es una herramienta usada en todo el sistema privado, pero que tiene varios costos agregados desde el punto de vista burocrático. La plataforma funciona desde fines de 2018 y hoy ya lleva descontadas más de 3500 facturas. Gracias a lo aprendido en ese primer producto, nos encontramos desarrollando una plataforma 100% digital para prefinanciación de exportaciones que esperamos lanzar este año, y un equipo ya se encuentra trabajando en un proyecto para ampliar nuestros servicios digitales.

> 4 <

Estas acciones contribuyen, sin duda, a eficientizar los tiempos para mejorar el servicio al cliente. También hay una ventaja con respecto al espacio físico por el trabajo sin papel y los tiempos de acarreo. Otro punto importante es la inmediata disponibilidad de la información desde cualquier puesto de trabajo: mejora la comunicación interna haciéndola más ágil y oportuna. Además, rompe barreras geográficas y muestra una unidad de criterio hacia el cliente.





María Jeannette Ruiz

Una experiencia digital

DIRECTORA DE JUNTA DIRECTIVA GENERAL, BANCO NACIONAL DE COSTA RICA

> 1 <

El Banco Nacional siempre ha estado a la vanguardia tecnológica del país. En el 2001 fuimos pioneros con BN Internet Banking y desde el 2014, estamos de la mano de nuestros clientes por medio de Banca Móvil. Nos reinventamos continuamente y ejemplo de esto son los avances en nuestros canales digitales; todo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes por medio de una experiencia digital.

> 2 <

Nuestro principal reto es mejorar la experiencia digital de nuestros clientes, para lo cual se deben investigar, analizar y seleccionar las plataformas tecnológicas que faciliten estos procesos. Por otra parte, debemos contar con personal muy innovador, crítico de los procesos y escuchando siempre a nuestros clientes para identificar esas oportunidades que nos permitan mejorar día a día.

> 3 <

Nuestro objetivo final es que los clientes puedan gestionar todas sus necesidades financieras desde la comodidad de un dispositivo móvil o una computadora, pero que también cuentan con múltiples opciones de comunicación para brindarles asesoría y atender sus consultas.

La digitalización de nuestros procesos la visualizamos siempre desde la perspectiva de mejorar la experiencia del cliente y contamos con pilares como innovación, ciberseguridad, analítica de conocimientos, organización,

Debemos contar con personal muy innovador, crítico de los procesos y escuchando siempre a nuestros clientes para identificar esas oportunidades que nos permitan meiorar día a día.

talento y aprendizaje, entre otros, que nos permiten crear nuevos modelos de atención mejorando y digitalizando nuestros procesos, pero siempre impactando positivamente la experiencia de nuestros clientes.

> 4 <

Las acciones implementadas contribuyen en la mejora de la experiencia de nuestros clientes, así como en temas de eficiencia por medio de la disminución de costos operativos y aumento de ingresos, producto de la incorporación de nuevos servicios digitales.





Héctor Melgar

Eficiencia en el sector público

PRESIDENTE DEL FONDO MIVIVIENDA DEL PERÚ

> 1 <

El proceso de digitalización del Fondo Mivivienda, S. A. (FMV), comenzó, aproximadamente, hace 15 años, con el despliegue de los primeros sistemas de información y la implementación del primer data center de la empresa. Desde entonces, el FMV ha emprendido y sigue emprendiendo una serie de iniciativas con la finalidad de proveer los sistemas de soporte tecnológico a las actividades de la empresa,

a fin de que estas sean ágiles y seguras, dotándolas de herramientas y equipos informáticos, así como de programas y procesos que permitan su operación dentro de un entorno digital.

En conjunto con ello y en alineamiento al Plan Estratégico de Tecnologías de la Información Corporativo, en la actualidad se implementa una estrategia de gestión orientada al uso intensivo de los servicios corporativos de tecnologías de la información, permitiendo ahorros de costos por economías de escala, mejora en los niveles de servicios adquiridos y el desarrollo de una cultura digital en la empresa.

> 2 <

Realizar proyectos de tecnologías de la información en el sector público presenta retos y dificultades particulares,

que llevan a la empresa a cuidar de una manera escrupulosa la utilización óptima y razonable de los recursos invertidos, que son recursos públicos. Asimismo, no se tiene la flexibilidad en las contrataciones de una empresa privada debido a que el FMV está circunscrito dentro del marco de la Ley de Contrataciones del Estado, la cual contempla parámetros alineados al desarrollo de obras públicas, más que a desarrollos de proyectos de innovación digital.

Es importante mencionar que un reto a superar es la cultura digital del funcionario público, la cual se debe trabajar para llevarlo a plantear soluciones a los problemas operativos o de negocio que administra, pero ahora apalancado en tecnologías de la información.

> 3 <

Actualmente, el FMV cuenta con una arquitectura de TI que habilita los procesos de negocio de la empresa, la cual se soporta, principalmente, sobre los siguientes activos digitales:

- Sistemas de información de soporte de procesos Core (Créditos, Finanzas, Techo Propio)
- Sistemas de información de soporte a procesos de control, administrativos y de comunicación.
- Extranet para operaciones digitales de Promotores Inmobiliarios y Entidades Técnicas.
- Servicios web para intercambio electrónico de datos.
- Centro de Datos Principal y Centro de Datos Alterno.
- Seguridad Informática (interna como perimetral).
- Bases de datos con la información de las operaciones, clientes y transacciones de la empresa.

Es importante destacar iniciativas de digitalización, como el «Expediente Digital En la actualidad se implementa una estrategia de gestión orientada al uso intensivo de los servicios corporativos de tecnologías de la información, permitiendo ahorros de costos por economías de escala, mejora en los niveles de servicios adquiridos y el desarrollo de una cultura digital en la empresa.



Entrevista

MIVIVIENDA», el cual permite a las entidades financieras tramitar el desembolso de los créditos Mivivienda a través de un expediente 100% digital. La iniciativa fue lanzada en 2017, con una participación inicial de tres entidades financieras y un volumen del 10% de las colocaciones de créditos en ese año, pasando en 2019 a más de 15 entidades financieras con un volumen del 80% de las colocaciones de créditos desembolsados.

También es importante destacar la iniciativa de «Zona Segura para Promotores y Entidades Técnicas», a través de la cual más de 200 empresas del sector construcción de viviendas de fin social hacen sus trámites ante el FMV de manera digital respecto al Programa Techo Propio, logrando en 2019 tramitar más de 50 000 códigos de proyecto y posterior desembolso del subsidio para vivienda denominado Bono Familiar Habitacional (BFH).

> 4 <

Las acciones de digitalización implementadas en la empresa contribuyen, entre otras cosas, a lograr eficiencias operativas para alcanzar un mayor volumen de colocaciones con la misma capacidad instalada de personal. Así, se puede destacar que el FMV en 2019 tuvo un crecimiento del 33,7 % de colocaciones de créditos respecto al 2018 y para este 2020 el reto es crecer aún más.

Asimismo, las acciones de digitalización implementadas simplifican los tiempos de los procesos realizados por los diversos actores del programa (promotores inmobiliarios, entidades financieras, entidades técnicas, ciudadanía en general) y acortan las barreras de entrada. Cabe mencionar que la empresa está presente a nivel nacional a través de centros autorizados que utilizan tecnología proporcionada por el FMV.

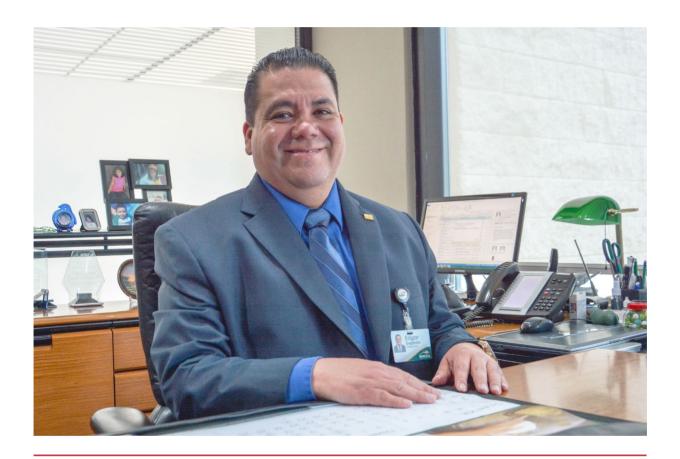
También hay que indicar que las tecnologías de la información permiten una reducción en los costos de transacción, lo que hace viable el modelo de negocio en el tiempo. Todos estos resultados son evaluados e incorporados en la planificación TIC.

Finalmente, es importante mencionar que existe una oportunidad muy grande en el uso de las tecnologías exponenciales que actualmente se tienen a disposición en el mercado, tales como el Big Data, Inteligencia Artificial (IA) y la Blockchain, siendo esta última una tecnología que acaba de ser incorporada en una aplicación de la empresa que permite registrar los Certificados de Vivienda Verde en la Blockchain permitiendo de esta manera, al ciudadano, una forma directa de validación del certificado del proyecto y permitiendo al promotor inmobiliario diferenciarse de su competencia con un mecanismo digital y público, de presentarse como certificado verde original por parte del FMV.



Edgar Rolando Guzmán

Automatización y procesos



GERENTE GENERAL DE BANCO DE DESARROLLO RURAL, S. A. (BANRURAL), GUATEMALA

> 1 <

El banco ha venido desarrollando, desde hace ya varios años, una estrategia para eficientar muchas de las actividades de *front-office* y *back-office*. En líneas generales, partiendo de eliminar varias actividades que no agregan valor y poder minimizar los tiempos de atención, utilizando soluciones tecnológicas que automaticen los procedimientos y eliminando registros manuales que los usuarios de la institución hacían e implementando controles automatizados.

A nivel de actividades u operaciones de soporte, el enfoque ha sido la automatización de actividades repetitivas permitiendo eficientar el tiempo

Entrevista

El mayor reto al que se ha enfrentado la institución es la gestión del cambio centrada en el cliente, en la revisión de los procesos existentes y lograr rediseñarlos y replantearlos buscando la optimización de los mismos a través de canales electrónicos y la autogestión.

utilizado por personal operativo y reduciendo los tiempos de atención a reclamos.

En la actualidad se están evaluando tecnologías que permitan entrar en contacto con procesos de RPA tomando como base mucha información con la que ya se cuenta para identificar cuellos de botella y aumentar la velocidad de atención, no a través de personas sino a través de sistemas que automaticen aun más los procesos de back-office.

> 2 <

El mayor reto al que se ha enfrentado la institución es la gestión del cambio centrada en el cliente, en la revisión de los procesos existentes y lograr rediseñarlos y replantearlos buscando la optimización de los mismos a través de canales electrónicos y la autogestión.

- O Digitalización de procesos que se llevaban de forma manual.
- Asistentes de servicio al cliente que permitan una interacción repetitiva con tecnologías utilizando inteligencia artificial y aprendizaje de máquina (machine learning).

- Iniciativas para implementar RPA en diferentes procesos.
- Alianzas estratégicas con socios de negocios que nos brinden otros canales digitales para llevar nuestros productos y servicios al cliente.

> 4 <

Los factores en los que han impactado principalmente estas iniciativas, son:

- Eficientar procesos.
- Reducción de tiempos en brindar servicio al cliente.
- Poner más canales de atención a disposición de los clientes.
- Optimizar el recurso humano en procesos menos operativos y redirigir sus funciones en mejoras de procesos.
- o Respuesta más oportuna a cambios en el sector financiero no quedando rezagados en algunas áreas.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Procesos de autogestión a través de canales de autogestión.





Gabriel Gonzalez

La trasformación colectiva



PRESIDENTE, GARANTIZAR SGR-SOCIEDAD DE GARANTÍAS RECÍPROCAS. ARGENTINA

> 1 <

Desde el inicio de Garantizar SGR, muchos de los procesos eran en papel e implicaban el traslado físico de los legajos de las empresas solicitantes de nuestras garantías desde el interior del país a nuestra casa central, con los imponderables y tiempos que ello conlleva.

El disparador de la transformación digital fue pensar en cómo resolver un problema concreto pensando en un doble desafío: ¿Cómo podíamos hacer para asistir a una mayor cantidad de pymes y, a su vez, lograr disminuir los tiempos de nuestra operatoria?

Partir de un problema concreto fue una de las claves. A veces, pensar en la gran transformación digital es abrumador y hace que cueste visualizar por dónde comenzar. Otro de los aciertos fue que la resolución del problema fuera pensada en una construcción colectiva con quienes trabajan día a día en la empresa. Dicha visión generó un gran involucramiento y compromiso de todo el equipo.

Otro aspecto importante fue lograr la habilidad para poder avanzar por etapas, y que el resto de las áreas de la empresa tengan visibilidad sobre los logros alcanzados. Esta estrategia nos dio mucha confianza, ya que se van visualizando los resultados en un plazo más corto y genera **Entrevista**



un entusiasmo que se va contagiando a los distintos eguipos de la compañía. La clave de esto es que los mismos recursos de la compañía ven que su trabajo más reiterativo y operativo se resuelve con la tecnología y pueden dedicar tiempo a tareas que generan mucho más valor. Es más satisfactorio.

> 2 <

La dificultad inicial fue lograr visualizar la necesidad de transformarnos, pues Garantizar ya tenía un liderazgo de mercado. Tuvimos la visión estratégica de que la transformación digital era el camino y se la transmitimos a nuestros colaboradores. Entendimos que debíamos ser digitales para seguir liderando nuestro segmento y, sobre todo, para que los clientes sigan eligiendo a Garantizar.

Fuimos aprendiendo durante el proceso, que tener la mejor solución posible era salir con una versión más simple que luego se pudiera ir escalando, así como siempre estar pensando en cómo mejorar cada una de las implementaciones, es decir, una mejora continua.

Otro reto fue entender que la tecnología venía a complementarnos. Tenemos mucha presencia en las principales ciudades del interior y la digitalización de los procesos hizo que pudiéramos eficientar el proceso, para poder enfocarnos en las necesidades de las pymes y no en todo el trabajo administrativo detrás.

El desafío principal es lograr que la compañía en conjunto pueda involucrarse en el proceso de transformación con un foco en la mejora del servicio hacia el cliente (interno y externo).

En síntesis, no hay una solución mágica, ni un software específico que resuelva todo. La inversión en tecnología es importante y tiene que ser constante, pero es indispensable que nuestros colaboradores se capaciten y adopten las nuevas herramientas, colaboren con la mejora del proceso y con la forma de «hacer y pensar las cosas». El desafío principal es lograr que la compañía en su conjunto pueda involucrarse en el proceso de transformación con un foco en la mejora del servicio hacia el cliente (interno y externo).

> 3 <

La definición inicial fue desarrollar, con equipos internos, un sistema CORE (sistema núcleo, propio, central) pequeño y con la última tecnología disponible que resuelva las cuestiones particulares del negocio de las compañía, para integrarlo con una serie de herramientas ya consolidadas y probadas de mercado.

Implementamos dos herramientas que atraviesan, junto al CORE, todo el proceso de negocio: un Gestor Documental (SharePoint) que consolida en forma centralizada toda la documentación, y una herramienta de Business Intelligence (PowerBI) para visualizar y consolidar los tableros en un solo lugar; ambas soluciones, de nube.

Para las áreas de generación comercial y atención al socio desplegamos un CRM (Customer Relationship Management, utilizamos Microsoft Dynamics 365, en la nube), que resuelve el proceso de venta, gestión de casos y ejecuta campañas de marketing para la generación de prospectos.

Para nuestro equipo de Análisis de Riesgo hemos desarrollado una aplicación web de scoring, integrada con los burós de crédito y a la que aplicamos soluciones de inteligencia artificial.

Para la parte operativa, desplegamos BPM (Business Process Management, utilizando IBM BPM) que orquesta, de punta a punta, el otorgamiento de garantías, ordenando y asignando las tareas, permitiéndonos controlar y dar seguimiento de los tiempos y de cada legajo.

Finalmente, para los procesos de facturación y contable utilizamos ERP (Enterprise Resource Planning; para ello utilizamos Microsoft Dynamics 365, también en la nube).

En resumen, nuestro desarrollo interno se focalizó en lograr un gran sistema central propio e integrar, internamente, dicha solución CORE con las soluciones de nube consolidadas en el mercado. Eso es lo que nos ha dado resultado.



> 4 <

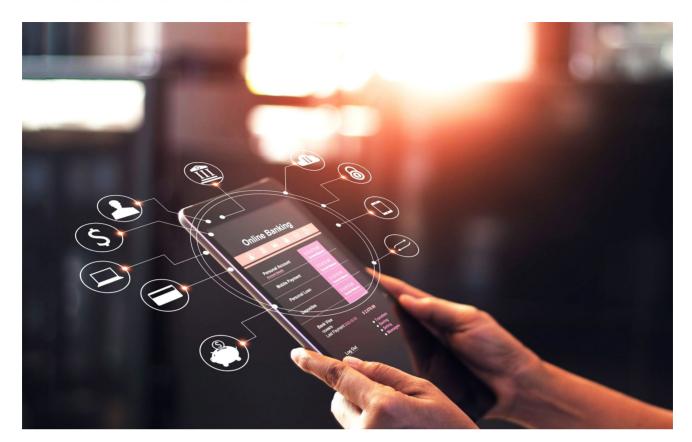
En primera medida, meioramos considerablemente los niveles de servicios y los tiempos de respuestas a las pymes, logrando optimizar el otorgamiento de garantías. Antes del proceso de digitalización, la operación promedio llevaba un tiempo de resolución de entre 30 y 45 días. Hoy podemos dar respuesta, en algunos casos, en tan solo 10 minutos. Más del 70% de la cantidad de solicitudes se logran resolver en menos de 72 horas y todo esto, con un volumen creciente de operaciones que se multiplicó por 5 veces.

Con la información disponible en línea, tableros dinámicos y herramientas como Machine Learning e Inteligencia Artificial, hemos logrado anticiparnos y tomar decisiones con mayor rapidez y seguridad.

Con Garantizar Digital pudimos cubrir todo el territorio nacional y facilitamos la inclusión financiera de las empresas pequeñas y aquellas de zonas remotas adonde no podíamos llegar 24/7. La gestión de "Garantizar Digital" ha reducido el tiempo de respuesta de Garantizar a 10 minutos y la pyme puede recibir el desembolso de la garantía en tan solo dos días, lo que significó el 94% más rápido, con una operatoria sustentable totalmente sin papeles.

Por último, vamos incorporando otras herramientas adicionales novedosas que logran que nuestros recursos humanos dediquen esfuerzos a tareas de valor agregado y no en tareas rutinarias, como herramientas del tipo RPA (Robotic Process Automation), automatizando, así, procesos de control y gestión.





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, 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 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 \$10000 (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.

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 tarieta 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 v canales alternativos para evitar viajes a agencias o tiendas de lotería.

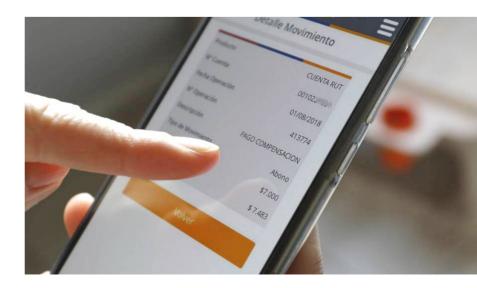
Otra entidad es el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que, como parte de su proyecto de digitalización empresarial, completó un plan de implementación de tres años para las iniciativas de tecnología de digitalización. En los últimos años ya se han puesto en marcha algunas iniciativas, 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 3000 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\$2200 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 v 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 3460.

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.

Anivel 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, 150000 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-Unaestrategia-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-13hi-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 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%20 report_0.pdf
- 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.



Nuevo estudio

Un completo análisis de la actuación de la Banca de Desarrollo latinoamericana frente a la crisis COVID-19. El documento comprende un recuento de las medidas generales y tendencias de acción de los bancos, así como los programas específicos implementados en los diversos países, como medidas para mitigar el impacto económico y social de la pandemia. La evaluación incluye experiencias de toda la región. El documento fue presentado como colaboración al Banco Mundial, y se integra en un esfuerzo global por sistematizar y comprender las acciones tomadas por las diversas instituciones financieras.

