



Finanzas para el desarrollo

**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

Octubre, 2023

Pasantías Internacionales RFD

México - República Dominicana - Perú - Colombia - Argentina - Panamá

Pasantías Internacionales RFD



Finanzas para el desarrollo
**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

Dirección: Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Century Plaza I

Telfs.: (593-2) 333-2446 / 333-3091 / **E-mail:** operaciones@rfd.org.ec

f / rfdEcuador **t** @rfdEcuador **in** /company/rfdEcuador

www.rfd.org.ec



ÍNDICE

Introducción.....	4
Pasantía México (2019).....	5
República Dominicana (2021).....	21
Pasantía Perú (2022).....	33
Pasantía Colombia (2022).....	49
Pasantía Argentina (2022).....	73
Pasantía Panamá (2023).....	91
Pasantía México (2023).....	108

Finanzas para el desarrollo
**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

INTRODUCCIÓN:

La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) con el propósito de potenciar el aprendizaje de sus miembros, a partir del conocimiento directo en territorio internacional de buenas prácticas sobre finanzas para el desarrollo, tiene en vigencia un producto de alto impacto denominado “el cual permite conocer aquellos factores que, las organizaciones seleccionadas para la visita, han puesto en acción como buena práctica y medio estratégico para lograr resultados importantes en el trabajo que realizan y para la consolidación de sociedades más justas, equitativas, productivas, solidarias e inclusivas”.

Finanzas para el desarrollo

**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

PASANTÍA MÉXICO

“Las microfinanzas como una herramienta de desarrollo e inclusión financiera: servicios financieros creados y planificados en base a las necesidades reales de los clientes”

México, un referente en innovación financiera.

Experiencias de éxito: Bancoppel, Insignia Life, Afluenta, Caja Popular Mexicana

Agosto 2019



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

México: referente de la inclusión financiera en la región

México es uno de los principales centros de innovación financiera en América Latina, por lo cual, la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), consideró oportuno realizar una pasantía a ese país, con el objetivo de conocer las buenas prácticas en cuanto a inclusión financiera.

El gobierno mexicano ha impulsado desde la política pública la inclusión financiera, en este sentido, ha llevado a cabo importantes iniciativas, así como investigaciones que ayuden a comprender las guías del comportamiento y la evolución de la inclusión financiera en el país. La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), es una de las herramientas con las que cuenta para medir y evaluar sus avances en torno al tema.

Según el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF), el gobierno mexicano y las instituciones financieras han realizado diversos esfuerzos en los últimos años encaminados a desarrollar un sistema financiero más estable, sólido e incluyente.

Estas acciones han posicionado a México como un referente en innovaciones para promover a nivel mundial un mayor acceso al sistema financiero. En primera instancia se ha fortalecido a las instituciones que permiten avanzar en la inclusión financiera. Se creó el CONAIF, lo cual ha permitido llevar a cabo una acción más coordinada de las autoridades financieras para definir e implementar una política de inclusión financiera.

Contexto en cifras

En México, según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF 2018), 54 millones de personas de entre 18 y 70 años de edad dijo contar con al menos un producto financiero, lo que equivale en promedio, al 68% de la población nacional. El número de adultos que utiliza los corresponsales bancarios se incrementó en 10 puntos porcentuales de 2012 a 2018, esto representa un incremento de 10.4 millones de adultos. Actualmente el porcentaje del uso de canales financieros se distribuye de la siguiente manera: sucursales bancarias (43%), cajeros (45%) y corresponsales (40%).

Por otra parte el Global Findex, indica que México ha conseguido avances importantes en el proceso de digitalización en los últimos años. Muestra de ello es que cerca del 23% de la población ya realiza pagos digitales con regularidad y un 15% accede a la cuenta de su institución financiera de confianza mediante su teléfono móvil o internet.

Las cifras muestran que México ha tenido un avance significativo en cuanto a inclusión financiera se refiere, sin embargo, al igual que la mayor parte de los países de la región, México aún cuenta con brechas importantes en el acceso a servicios financieros, ya que solamente el 33% de la población tiene una cuenta de ahorros y solo un 9.77% ahorra dinero habitualmente en su cuenta. El porcentaje de adultos sin crédito formal, de acuerdo con la ENIF 2018, es de 69%, superando por un margen considerable a quienes cuentan con un crédito formal (31%).



BanCoppel se ha consolidado en México como el segundo emisor de tarjetas de débito y tercer emisor de crédito en el sistema bancario mexicano.

Entre las cifras más relevantes de esta institución está que cuenta con 13 500 colaboradores, 1 000 cajeros propios, más de 3 170 cajeros en alianza con otros Bancos, y cuenta con una red de 1 144 sucursales en más de 400 ciudades en todo el país.

El banco promueve la inclusión financiera a través de la provisión de productos y servicios a segmentos de la población de bajos ingresos con el objetivo de que puedan administrar mejor sus recursos en el tiempo, planear su futuro, enfrentar imprevistos y disminuir riesgos.

El banco, en los últimos años, ha modernizado sus servicios a través de su página de internet y desarrollo de apps más sofisticadas buscando en todo momento facilitar y proporcionar un ambiente amigable, sencillo y sobre todo seguro para que los clientes realicen sus operaciones.

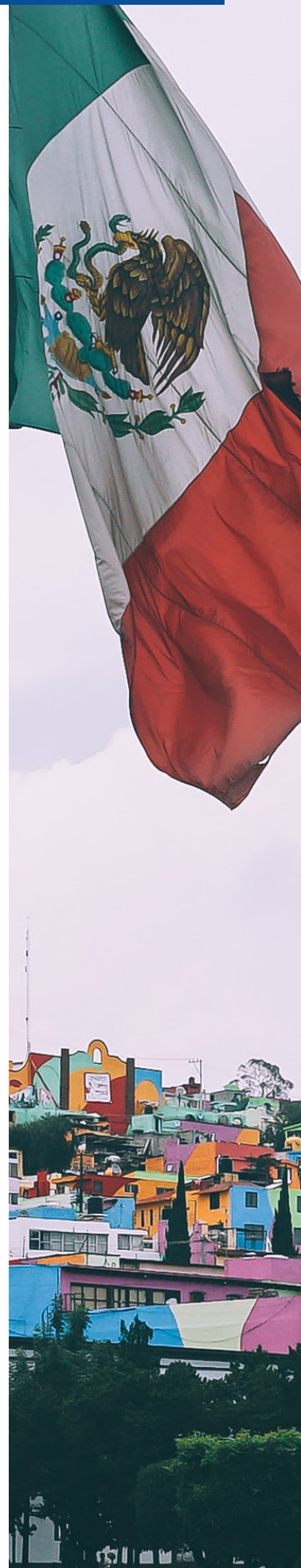
Buenas prácticas para la inclusión financiera:

Una de las buenas prácticas que lleva adelante la institución es desarrollar productos a fin de dar mayor atención al mercado potencial de usuarios financieros radicados en el extranjero, a fin de facilitar el reingreso de ahorros que pudieran tener en el país en el que se encuentren.

El impulso de la inclusión financiera se da a través de varios productos de crédito, como tarjetas y préstamos personales, ahorro, así como los siguientes servicios: portabilidad de nómina, dispersión de nómina, domiciliación de pagos, pagos móviles, servicios de corresponsalía, remesas, red de ATM´s (cajeros automáticos) y sucursales.

Esta institución, tiene como eje rector abrir un promedio de 50 sucursales nuevas cada año, durante el 2019 al 2022), ampliar sus corresponsales no bancarios, ventanillas electrónicas, sucursales en otros tipos de establecimientos como cadenas de supermercados, tiendas comerciales, entre otros.

El Banco ha centrado su estrategia de fondeo entre el público inversionista de su nicho de mercado. Este sector tan desatendido por la banca tradicional es a la vez su mayor ventaja, ya que ha podido obtener en muy poco tiempo una participación ascendente en el sector bancario, mostrando una gran estabilidad y dinamismo.



Una de los importantes desarrollos tecnológicos que ha realizado el banco es una aplicación móvil, la cual permite hacer las mismas operaciones que se harían en la página web, desde consultar saldo hasta hacer una transferencia. Actualmente cuentan la función del token en la misma app.

En relación con temas de Gobierno Corporativo, se dispuso que el Consejo de Administración y la Dirección General delegue al área de Controlaría, la cual en Ecuador consistiría en Auditoría Interna, a crear un sistema de control, bajo los lineamientos que tengan por misión establecer medidas y controles que permitan asegurar razonablemente la integridad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, así como dar cumplimiento a las leyes y normas aplicables, la cual se lleva a cabo con una adecuada segregación de funciones y delegación entre las distintas áreas de BanCoppel.

En caso de requerir mayores informes lo pueden hacer visitando su página web:

www.bancoppel.com

Insignia Life^{MR}

El seguro de tu vida[®]

Insignia Life es una institución que pertenece al sector asegurador, especializada en vida 100% mexicana, la cual opera exclusivamente con capital nacional.

Cuenta con el respaldo de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), además está constituida, aprobada y supervisada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

Surge ante la necesidad social en México de un seguro de vida y ahorro fácil de entender. Comenzó a finales de los años 80, consolidada en 2005 con la integración de un grupo de empresarios mexicanos.

Inició oficialmente sus funciones el 30 de octubre de 2008, gracias al esfuerzo de agentes, promotores y colaboradores. Es reconocida por la CONDUSEF como una de las aseguradoras con mayor claridad de información.

Entre los temas que también se abordó en la visita estuvo: Importancia de la cultura de innovación y transformación digital, Tendencias y Herramientas, Ecosistemas Digitales, Cambio en el Modelo de Negocios, La Conexión de los Ecosistemas Digitales y la creación de tus propios Ecosistemas Digitales.

Buenas prácticas para la inclusión financiera:

Con la entrada en vigor de una nueva regulación emitida por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, en el año 2015, esta institución se vio inmersa en una etapa de análisis, adaptación y desarrollo importante, que implicó diversos cambios al interno, los cuales a grandes rasgos se reflejan en un eficiente sistema de gobierno corporativo.

Gestión de gobierno corporativo:

Esta aseguradora aprobó políticas y procedimientos en materia de: auditoría interna, función actuarial, designación de: consejeros, comisarios, director general y funcionarios de las dos jerarquías inmediatas inferiores a la de este último. Se hicieron cambios del responsable del Área de Administración Integral de Riesgos (AAIR) y de los Comités de Riesgo y de Comunicación y Control.



Se estableció especial importancia a la implementación y control de los riesgos que se generen en cada unidad de negocio.

La gestión del riesgo está diluida en toda la organización, por lo que en cada unidad de negocio se consideran estas políticas como parte de los procedimientos que rigen sus actividades.

La Dirección General es responsable de la implementación y mantenimiento de los controles necesarios para el logro de los objetivos estratégicos, de negocio de la Compañía y de la administración de riesgos, el cumplimiento de los estándares institucionales y sus obligaciones legales y reglamentarias; en este contexto, las direcciones de área corresponden a la “Primera Línea de Defensa” para prevenir el incumplimiento.

Las funciones de Control Interno y Cumplimiento, Riesgos y Función Actuarial constituyen la “Segunda Línea de Defensa” y son responsables de monitorear y evaluar periódicamente la idoneidad y el funcionamiento de los controles implementados; así como de ayudar a la gerencia a la mejora de dichos controles, en la medida en que sea necesario.

El área de Auditoría Interna es responsable de proporcionar un reporte independiente al Consejo de Administración (a través del Comité de Auditoría) de que la Primera y Segunda Líneas de Defensa son adecuadas y eficaces, como “Tercera Línea de Defensa”.

El modelo de aseguramiento de Tres Líneas de Defensa, se alinea con la estructura del gobierno corporativo en cuanto a la función del Consejo de Administración y de sus Comités.

En caso de requerir mayores informes lo pueden hacer visitando su página web:

www.insignialife.com



Afluenta es una red de finanzas colaborativas que administra préstamos entre personas que buscan hacer trabajar su dinero o quieren encontrar créditos más humanos.

El financiamiento de crédito de Afluenta, consiste en que varias personas compiten por participar en el mismo crédito, las tasas de interés pueden ser menores a las que el solicitante pública. Los inversores, con sus ofertas, también pueden obtener excelente rentabilidad ofreciendo mejores tasas a quienes solicitan créditos. De este modo, todos se favorecen.

Buenas prácticas para la inclusión financiera:

Afluenta conecta personas fomentando negocios colaborativos e interacción social, permite a los individuos solicitar créditos personales. El solicitante indica la cantidad de dinero que requiere y el plazo. Los inversionistas compiten para invertir su dinero a través de la modalidad de subasta indicando el dinero con el que desean participar. Cuando el crédito se fondea por completo con las pequeñas aportaciones de muchos inversionistas, se consolida un único crédito con sus obligaciones correspondientes.

Afluenta no tiene sucursales ni locales que atiendan al público. Tampoco opera a través de comisionistas ni intermediarios ni requiere pagos anticipados para el otorgamiento de créditos o para ser inversores.

La solicitud y aprobación de crédito, en su totalidad, se lo realiza a través de sus canales digitales en tres pasos:

1



Ingreso de datos principales para una precalificación inmediata. Luego se completa una solicitud online y se da una respuesta al instante.

2



La solicitud se publica para que miles de personas inviertan en el proyecto. Cuando se completa el fondeo, el crédito está listo para ser transferido.

3



Se acepta las condiciones finales y se transfiere el fondo a la cuenta bancaria. Las mensualidades se debitan de la cuenta de forma automática.



En cuanto a la seguridad de la información, el acceso del personal al sistema está protegido por claves de ingreso únicas y encriptadas. Afluenta utiliza para sus sistemas de seguridad informática una combinación sofisticada de firewall (lo que significa que no existe conexión directa entre los servidores que almacenan la información confidencial e Internet), servidores y sistema operativo. Adicionalmente, sus servidores se encuentran equipados con la tecnología llamada SSL (Secure Socket Layer) para garantizar que cuando hay una conexión con el sitio sea efectivamente el de Afluenta. SSL también garantiza que toda información ingresada es encriptada, asegurando la navegación, las transacciones y el acceso al sistema.

En caso de requerir mayores informes lo pueden hacer visitando su página web:

www.afluenta.mx



Caja Popular Mexicana (CPM) es una cooperativa de ahorro y crédito con más de 60 años de experiencia que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios, educando en la cultura del ahorro, en la práctica de la ayuda mutua y el uso responsable del crédito por medio de sus diferentes productos de ahorro, crédito e inversión.

La cooperativa cuenta con un sólido crecimiento financiero y económico, lo que permite su desarrollo y oferta de productos y servicios competitivos. Caja Popular Mexicana cuenta con más de 2'500 000 socios, 469 sucursales, por lo que se consolida como una de las más grandes de México, y un referente para el sector cooperativo de ahorro y préstamos de América Latina.

Esta cooperativa es el resultado de la fusión de 62 cajas populares en el año 1995, cuenta con más de 6 mil colaboradores en los 26 estados de México, por lo que se ha hecho merecedora por cuatro años consecutivos del prestigiado galardón 'Súper Empresas: los lugares en donde todos quieren trabajar', que publica la revista CNN Expansión.

Buenas prácticas para la inclusión financiera:

En la cooperativa las prácticas que contribuyan a la implementación de acciones responsables son una prioridad, es por ello que, en el ejercicio diario se fomentan las actividades de transparencia y el desempeño social.

Esta cooperativa se encuentra en la medición y evaluación constante de esquemas de gestión económica, social y medioambiental; el gobierno corporativo, ética y cumplimiento de normas, salarios y compensaciones; temas de diversidad, prácticas y políticas de empleo, salud y seguridad, responsabilidad social, producción y uso de desechos, uso de la energía y uso de la energía renovable.

Caja Popular Mexicana ha conseguido que los ahorros de sus más de 2 millones de socios, se puedan ofrecer a través de crédito con tasas muy competitivas en todo el país y dando una oportunidad a la clase trabajadora para que no sea presa de los agiotistas o más conocidos como chulqueros.

La institución lleva servicios financieros a 260 municipios, principalmente en zonas rurales donde es la única opción de inclusión financiera.

El tema de género juega un rol importante a nivel de Gobierno Cooperativo, cuentan con el 40% de mujeres, las cuales son integrantes de los consejos, ellas tienen voz y voto



Desde el momento en el que se adoptó el modelo cooperativo, se planteó como una forma innovadora de acercar los créditos, la promoción del ahorro y la educación financiera a la clase trabajadora.

Estrategias integrales de educación y vinculación con la comunidad:

Uno de los grandes ejes que trabaja la CPM es la educación financiera, en donde, durante el 2018, otorgó 27'886 000 pesos (aproximadamente USD 1,5 millones), en ayudas escolares a 9688 estudiantes de los 26 estados del país.

En el 2018 participaron 595 790 socios potenciales y menores ahorradores en programas de educación cooperativa.

Cuentan con programas y talleres de educación financiera focalizados, por edades, los cuales contienen materiales de apoyo específicos y metodologías para cada segmento.

La cooperativa fomenta una fuerte cultura cooperativa, equilibrio entre la tradición y la modernidad y procura centrarse en la generación de mecanismos que promuevan la educación artística y cultural y las diversas formas de expresión y comunicación, entre los socios y la comunidad, a partir de conferencias y la vivencia de actividades culturales.

De igual manera cuentan con programas enfocados a crear conciencia en torno al cuidado del medio ambiente, explicando los diferentes tipos de contaminantes y el grado con que afecta al ecosistema y por ende a las comunidades donde se desenvuelven los socios, así como la forma de como resarcir el daño causado.

Además, promueven a la cooperativa como una institución que fomenta el desarrollo social a través de la práctica de actividades recreativas en el fortalecimiento de la integración familiar y de la sana convivencia entre sus socios, dirigentes, colaboradores, menores ahorradores, público en general y sus familias.

De igual manera, buscan la armonía en la familia y parejas, a través de un programa en donde sus participantes reflexionan sobre sus relaciones y el manejo responsable de sus finanzas.

Los adultos mayores también forman parte de su estrategia de inclusión, es por ello que, que llevan a cabo talleres en torno a actividades recreativas y culturales con el objetivo de devolverles algo de lo mucho que han dado a las nuevas generaciones y a la institución.

También realizan programas destinados a socios que se encuentren con una necesidad sentida y real, para desarrollar en ellos habilidades y técnicas para

desempeñar un oficio productivo que mejore su economía familiar. Algunos de los oficios que puede aprender son: repostería, carpintería, corte y confección, cocina, mecánica, entre otros.

Cuentan con programas de lealtad y fidelización de socios, diseñados para reconocer y premiarlos por el buen uso de productos y servicios de ahorro, inversión y/o pago puntual del crédito, al pertenecer al programa acumulan puntos y los canjean por premios.

El tema comunicacional juega un rol clave para mantener al tanto a sus socios de las diferentes actividades que lleva adelante la institución, a través de la difusión de información en sus distintos canales como: redes sociales, página web, sucursales, publicaciones, contacto directo, cápsulas en medios de difusión masivos como radio, prensa y televisión local.

Tecnología:

En cuanto a tecnología la CPM, identifica oportunidades, estableciendo estrategias que otorguen un valor agregado a la institución. Además define los principios de gestión de gobierno, así como las relaciones de trabajo y las responsabilidades dentro del área de Tecnología de Información (TI).

En el mes de junio del 2019, inició operaciones mediante una aplicación móvil, con lo cual, más de 2.3 millones de socios pueden acceder, desde un teléfono móvil, a los servicios de la cooperativa.

También define servicios y tiempos de respuesta, que provee esta área para la atención integral de necesidades informáticas de la institución.

Dirige y da seguimiento a las iniciativas del negocio con componentes tecnológicos, a través del seguimiento del desarrollo de los proyectos, para garantizar el objetivo de los mismos.

En cuanto a la aprobación de los presupuestos, define lineamientos en conjunto con los comités, con base en estrategia de la institución.

Además, supervisa la continuidad y el óptimo desempeño de la infraestructura y los servicios tecnológicos a través del monitoreo y el cumplimiento de los niveles de servicio.

En caso de requerir mayores informes lo pueden hacer visitando su página web:

www.cpm.coop



OBJETIVO DE LA PASANTÍA:

Conocer las buenas prácticas que están desarrollando las instituciones a visitar en cuanto al desarrollo innovador de productos y servicios que mejoren la experiencia de los clientes al realizar las transacciones financieras.
Conocer los retos y oportunidades que brindan los procesos de innovación y transformación digital de los servicios financieros.

Conocer nuevas tendencias en el otorgamiento de créditos.

ESTUVO DIRIGIDA A:

Directivos, Gerentes Generales, Responsables de Tecnología de Instituciones Financieras y del sector financiero popular y solidario.

LUGAR Y FECHAS:

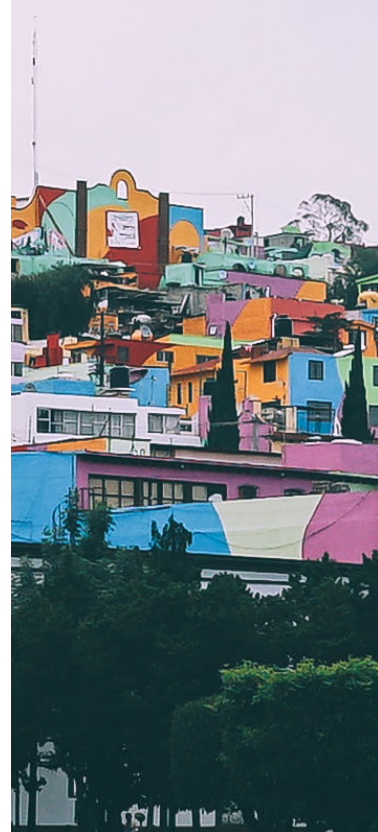
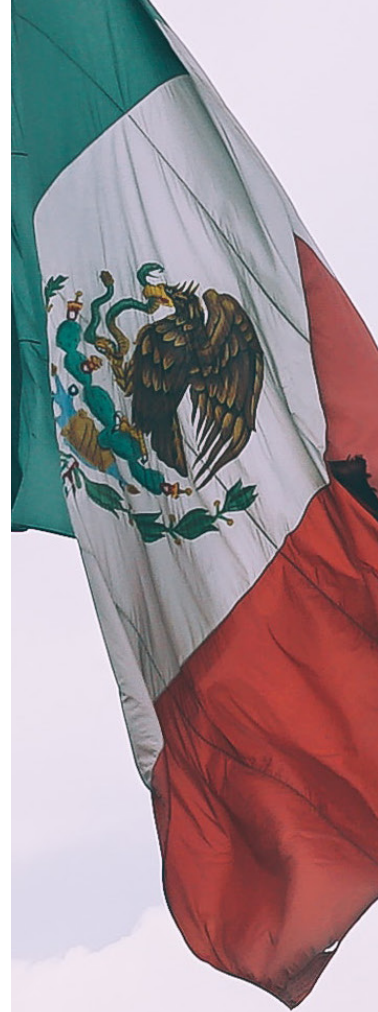
La pasantía se desarrolló del 12 al 15 de agosto, en México D.F. y en León Guanajuato.

FECHA	HORAS	INSTITUCIONES VISITADAS
12 de Agosto	12:00 - 15:00	Bancoppel
12 de Agosto	16:30 - 18:30	Insignia Life
13 de Agosto	15:00 - 16:30	Afluenta
14 de Agosto	10:00 - 16:30	Caja Popular Mexicana
15 de Agosto	10:30 - 15:30	Continuación de visita: Caja Popular Mexicana

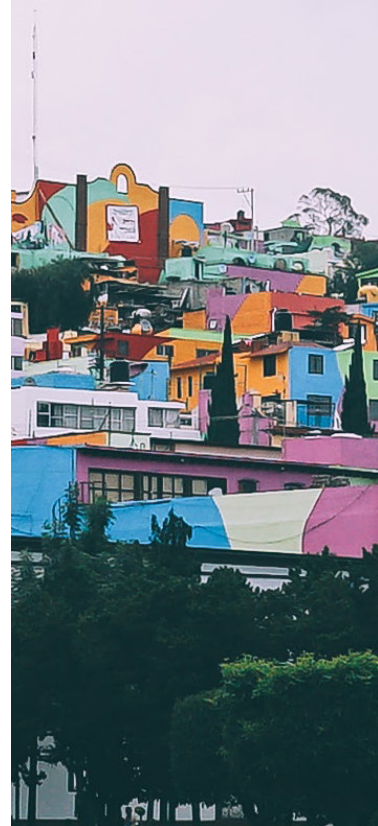
INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

La pasantía contó con un total de 19 participantes pertenecientes a distintas cooperativas de ahorro y crédito del país, quienes a través de presentaciones por parte de cada una de las instituciones visitadas pudieron apreciar buenas prácticas de inclusión financiera a fin de propiciar espacios de discusión y debate grupal, lo importante es que las y los participantes pudieron fortalecer sus conocimientos a través del intercambio de vivencias.

GALERÍA DE IMÁGENES









PASANTÍA
MÉXICO

“Las microfinanzas como una herramienta de desarrollo e inclusión financiera: servicios financieros creados y planificados en base a las necesidades reales de los clientes”

Agosto 2019



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO



PASANTÍA
REPÚBLICA DOMINICANA

“Finanzas verdes y sostenibles: Experiencia de éxito en implementación de productos verdes”

Proyecto Ecomicro en República Dominicana

Experiencias de éxito: Banco Adopem

Noviembre 2021



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

En los últimos años, muchas instituciones financieras y de desarrollo se han convertido en las principales promotoras de programas financieros verdes, con el objetivo de afrontar de manera sólida las transformaciones que conlleva el cambio climático.

El financiamiento climático se refiere al financiamiento local, nacional o transnacional, que puede obtenerse de fuentes públicas, privadas o alternativas, y que se considera crítico para abordar la cuestión del cambio climático, debido a la gran escala de las inversiones requeridas para reducir emisiones en forma significativa.

Estos créditos son orientados a proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático. En el caso de la mitigación, se trata de las emisiones reducidas por el acceso y la generación de energías bajas en emisiones, transporte bajo en emisiones, edificios, ciudades e industrias, así como bosques y uso de la tierra. En el caso de adaptación, se prioriza el incremento de la resiliencia en los medios de vida de la gente y las comunidades vulnerables, temas como salud y bienestar, seguridad alimentaria y de recursos hídricos, así como infraestructura y ecosistemas y servicios ecosistémicos.

La experiencia y las herramientas desarrolladas en los últimos años han ayudado a un gran número de instituciones financieras a diseñar estrategias con el objetivo de mitigar el cambio climático o adaptarse a este, además de sensibilizar sobre los efectos del cambio climático, apoyando, como instituciones, a que sus clientes mejoren su comportamiento medioambiental y desempeñen una función en la lucha contra el cambio climático.

Finalmente, estas estrategias de las instituciones financieras buscan contribuir a cumplir varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Dificultades para implementar Finanzas Verdes en República Dominicana:

- Problemas de comercialización: fluctuación de precios, costo de insumos, vías de transporte, bajo valor agregado, etc.
- Problemas tecnológicos: deficiencias en el manejo del cultivo, bajos rendimientos, insuficientes variedades mejoradas adaptadas, mínima extensión agrícola, etc.
- Problemas de capital: dificultad de acceso al crédito agrícola, falta formalizar la propiedad de la tierra, etc.
- Problemas y desafíos climáticos: amplia variabilidad climática por regiones, Fenómeno El Niño, Fenómeno La Niña y el Cambio Climático Global.

INSTITUCIONES VISITADAS



El 11 de mayo del 2004 fue creado el Banco de Ahorro y Crédito Adopem, S.A. como una institución financiera orientada a impulsar las finanzas productivas. Desde su creación, hasta la fecha, ha sido fiel a su misión institucional apegada a las regulaciones y normas establecidas por las autoridades monetarias de la República Dominicana; ofreciendo productos y servicios especializados, acordes a las necesidades de los sectores más vulnerables y no bancarizados del país caribeño. El desempeño social y ambiental de sus clientes está presente en la dinámica operativa de la institución.

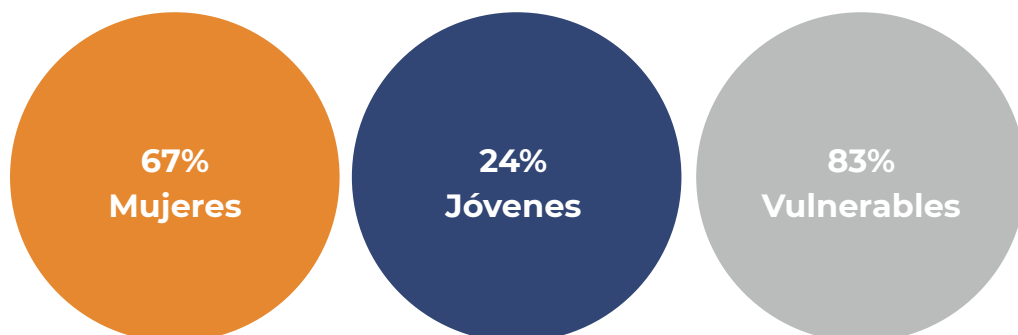
El Banco de Ahorro y Crédito Adopem representa un ejemplo de transparencia, cumplimiento, responsabilidad, filosofía de servicio y desarrollo institucional, fruto del esfuerzo mancomunado de ejecutivos y colaboradores entregados a la causa y del invaluable apoyo de una serie de instituciones y organismos, que han posibilitado alcanzar con éxito las metas y objetivos establecidos. Además, se caracterizan por su compromiso de mejorar la calidad de vida de los dominicanos, siendo una institución orientada a responder con mayor eficiencia a las necesidades de los clientes a través del desarrollo de una banca relacional, la implementación de nuevos proyectos de transformación digital y promoviendo la diversidad e inclusión.

Para 2021 continúa trabajando por contrarrestar los efectos de la crisis sanitaria del Covid-19, manteniendo y mejorando sus estrategias enfocadas en el cliente, por medio de una oferta de productos con impacto social, bajo una gestión prudente y apoyada en un personal alineado a una cultura de servicio al cliente.

En la actualidad es el primer banco de capital privado con presencia en todas las provincias del país, contando con 70 sucursales y 200 Subagentes Bancarios “Adopem Express” a nivel nacional. Tiene más de 1 000 empleados y el 45% de ellos son oficiales de negocios que tienen la responsabilidad de realizar una banca relacional con una gran variedad de productos especializados.



Principales cifras institucionales:



CLIENTES A DIC. 2020	Número
Número de Préstamos	163 771
Número de Cuentas de Ahorros	405 093
Número de Certificados Vigentes	11 223
Número Remesas Entregadas	101 351
Número Microseguros Vendidos	72 960

MONTOS A DIC. 2020	RD\$	USD\$
Cartera de Préstamos	6'240 517,528	106 986,414
Monto Cuentas de Ahorros	2'260 799,390	38 758,698
Monto Certificado Financiero	2'497 299,437	42 813,114
Monto Remesas Entregadas	1'851 455,765	28 549,113
Monto Microseguros	9 668,775	155,104

Buenas prácticas

Finanzas verdes y Sostenibles ¿Cómo se trabajó?

Es el caso del Banco ADOPEM se ha implementado varias acciones en pro de la disminución de la huella de carbono. Tanto a nivel institucional, como a través del diseño, validación e implementación del Programa Finanzas Rurales y Ambiente (FRA), el banco ha lanzado varios productos financieros “Verdes”.

La institución es líder en República Dominicana en el despliegue y fortalecimiento de las finanzas inclusivas en los sectores vulnerables y excluidos.

En el 2008, el Banco ADOPEM, mediante la expansión de sus servicios financieros al área rural, se propuso realizar una eficiente intermediación financiera, con el fin de ampliar sus operaciones e integrar al sistema financiero formal, sectores tradicionalmente marginados de estos servicios.

Con Agro-Crédito ADOPEM se incrementó la cartera rural, como forma de brindar opciones adecuadas de financiamiento para los negocios y actividades vinculadas a dichas zonas en la República Dominicana.

El éxito del producto, con excelentes niveles de calidad de cartera, logró romper con prejuicios históricos acerca de la insolvencia de los clientes agropecuarios por sus bajos recursos y su alta vulnerabilidad ante el clima y/o los desastres naturales.

En función de la vulnerabilidad de los clientes rurales, y con el éxito de productos base, se tomó la decisión interna para el diseño de una línea de financiamiento “verde”, con varios productos financieros que consideraban medidas de adaptación y mitigación de riesgos climáticos.

Hay una gran tendencia en la promoción de estos tipos de productos en-



tre las agencias de cooperación técnica y financiera, y se ha logrado financiamiento para diseñar los siguientes productos:

- Eco-Crédito
- Agro-Mujer
- Macadamia sostenible
- Eco-Vivienda
- Ganadería Familiar Sostenible

Para poder implementar productos en Finanzas verdes y sostenibles se debe cumplir los siguientes pasos:

1. Visión institucional clara
2. Compromiso de la alta gerencia
3. Alianzas Estratégicas
4. Buena base de sustentación técnica
5. Determinación de demanda y necesidad del producto
6. Análisis de viabilidad y riesgos

Así como del establecimiento de pilares de Estrategia Ambiental



Principales desafíos enfrentados:

- Al ser temas fundamentalmente técnicos, no había suficiente experiencia institucional en créditos verdes y sostenibles
- Capacitación y acompañamiento; los oficiales rurales de negocios, con formación técnica, facilitó el proceso
- Existencia de productos financieros verdes para consumo, más no financiamientos productivos para otras actividades
- Ente regulador no tenía registros de este tipo de productos

Próximos retos:

ECOFICIENCIA	GESTIÓN DE RIESGOS	PRODUCTOS VERDES Y SOSTENIBLES	ALIANZAS
Ampliar todos los proyectos a nivel país	Diseño de seguro para riesgos ambientales	Creación de mayores productos para pequeña y mediana empresa	Establecer nuevas alianzas con proveedores de tecnologías, bienes, servicios y financiamiento
Implementar proyectos de eficiencia energética			
Aumentar el uso de productos verdes y sostenibles			

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://bancoadopem.com.do/>



CONCLUSIONES

Existieron diferentes aspectos que permitieron garantizar el éxito institucional del Banco Adopem de República Dominicana. Tras la experiencia adquirida en el país caribeño, se recogieron los principales factores que las instituciones financieras deben tomar en cuenta para promover las finanzas verdes y sostenibles:

- Valores institucionales claros y coherentes
- Misión institucional con un interés social de mejorar la calidad de vida del dominicano
- Orientación a la excelencia y la personalización en el servicio al cliente y a la rentabilidad
- Desarrollo de nuevos productos tecnológicos orientados al sector financiero
- Alianzas con renombradas empresas e instituciones nacionales e internacionales, para el desarrollo de proyectos orientados a contribuir al cumplimiento de la Misión Institucional
- Amplia cobertura geográfica, agencias y oficinas estratégicamente ubicadas
- Innovación
- Compromiso con el crecimiento del cliente
- Sobresaliente desempeño y capacidad de atender a poblaciones de bajos ingresos
- Incursionar con creatividad, logrando transformar acciones y proyectos efectivos, integrales e innovadores

OBJETIVO DE LA PASANTÍA:

Realizar una serie de actividades in situ que conlleven a la transferencia de conocimientos de buenas prácticas de gestión de productos financieros verdes en una institución especializada en de República Dominicana, que ha llegado a ser reconocida por su modelo de gestión para el desarrollo de las finanzas verdes.

Las y los participantes conocerán el funcionamiento de la entidad y sus estrategias para el desarrollo de productos financieros verdes, así como fomentarán un intercambio de experiencias con las Instituciones ecuatorianas.

La pasantía tendrá como propósito la construcción de conceptos y apropiación de las mejores prácticas, a partir de la visita a experiencias exitosas, discusión y debate, y reflexión de todos los participantes, tomando en cuenta el tema específico de la pasantía.

ESTUVO DIRIGIDO A:

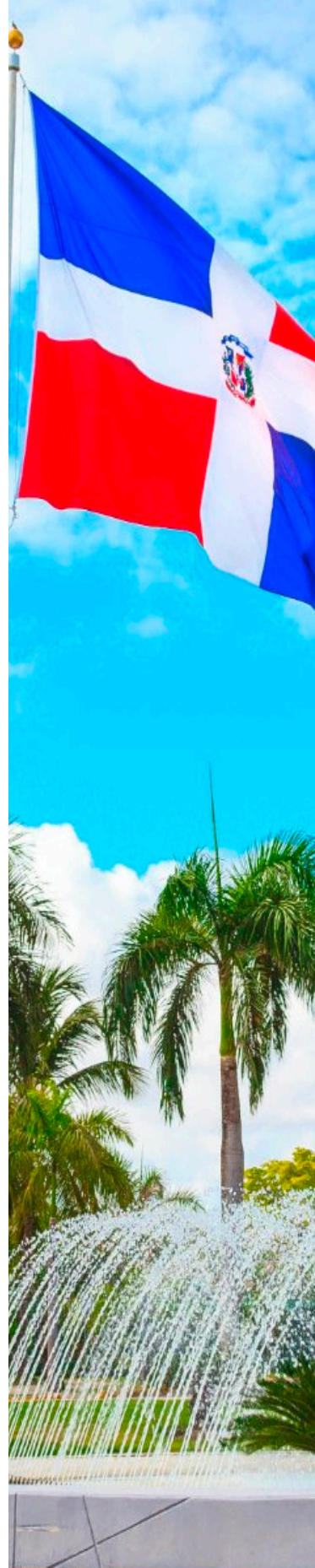
Directivos, Gerentes Generales, tomadores de decisión, responsables de crédito y oficiales, Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito.

LUGAR Y FECHAS:

La pasantía se desarrolló del 8 al 12 de noviembre de 2021, en República Dominicana – Santo Domingo.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

La pasantía contó con un total de 18 participantes pertenecientes a distintas cooperativas de ahorro y crédito, y bancos del país, quienes a través de presentaciones por parte de la institución visitada pudieron conocer el caso de éxito de las Finanzas Verdes, propiciando espacios de discusión y debate grupal. Lo importante es que las y los participantes pudieron fortalecer sus conocimientos a través del intercambio de las vivencias.



GALERÍA DE IMÁGENES









PASANTÍA PERÚ

"Buenas prácticas y experiencias de éxito en la gestión de crédito en instituciones financieras de Perú - Abril 2022"

Cooperativismo en Perú apuesta por la innovación digital

Experiencias de éxito: Caja Arequipa y Fondesurco

Abril 2022



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

Cooperativismo en Perú apuesta por la innovación digital

La pandemia del Covid-19 generó un impacto inmediato en la industria financiera, así como en todos los sectores de la economía. Las lecciones que nos dejó la crisis de la pandemia son muchas; se generaron acciones resilientes para ser eficientes y enfrentar los diferentes factores que se presentaron en la operación de las actividades de las instituciones financieras.

Para las instituciones financieras, la innovación y digitalización de sus productos y servicios fueron los principales procesos de transformación para mantener el servicio a los clientes en el marco de la nueva “realidad”, cubriendo las necesidades financieras de sus clientes.

En este sentido, esta pasantía buscó conocer las experiencias de éxito en la gestión de la cartera de crédito de Instituciones Financieras, considerándolas como un ejemplo y una oportunidad valiosa para poder replicarlas y estar preparados para futuros eventos, potenciando la capacidad de respuesta de las instituciones participantes.

Avances en inclusión financiera en Perú:

En materia de inclusión financiera, los indicadores presentados en el Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones, elaborado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú, revelan importantes avances en los últimos cinco años en torno al acceso a los servicios financieros.

La disponibilidad de la red de atención del sistema financiero, medida como el número de puntos de atención (oficinas, ATM, cajeros corresponsales y establecimientos de operaciones básicas (EOB)) por cada 100 000 adultos, aumentó de 648 a 1,495 entre diciembre 2016 y diciembre 2021. Ello como resultado de la expansión de la red de atención del sistema financiero, principalmente cajeros corresponsales, así como el mayor grado de compartición de los puntos de atención entre entidades. La infraestructura del sistema financiero se expandió en cerca de 38,000 puntos en los últimos cinco años, sumando 92,898 puntos físicos a fines del 2021, los cuales eran compartidos en promedio por más de 3 entidades.

Cabe notar que la reciente crisis sanitaria ha dado lugar a importantes cambios en el modo de acceder y usar los servicios financieros. La necesidad de evitar el contacto físico y las aglomeraciones, para reducir la posibilidad de contagio, originó un mayor uso de canales digitales frente a los canales tradicionales. Ello llevó al cierre de agencias a nivel nacional durante el último año y a la expansión de la red de cajeros corresponsales, puntos de atención que, debido a su conveniencia en términos de cercanía y horarios de atención, han facilitado el acceso a los servicios financieros y a los programas de ayuda social del gobierno. Asimismo, el uso de canales a través de medios digitales se incrementó de forma significativa. Según datos del BCRP, las operaciones a través de internet, software corporativo, software de cliente, por teléfono y aplicativo casi se triplicaron respecto del periodo.



Se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N° 23039. Su único accionista, desde su constitución, es la Municipalidad Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional.

Caja Arequipa, empresa dedicada a la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional. Su primer local fue la Agencia Selva Alegre, con dirección en la calle Mariscal Benavides 101-Cercado. En estos 35 años de impecable trabajo, Caja Arequipa ha beneficiado a sus más de 1'800 000 clientes, ofreciendo productos y servicios financieros para todas las necesidades de la población y promoviendo el ahorro, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

Hoy en día cuenta con 185 oficinas, distribuidas en todo el país, y una creciente red de atención que asciende a más de 1 811 Agentes Caja Arequipa, más de 215 cajeros automáticos propios, 12 314 agentes KasNet a nivel nacional, así como 817 cajeros de la Red Unicard en Lima, Callao y el norte del país.

• Principales Cifras institucionales:





4.434
Colaboradores

185
Oficinas

100%
Territorio Nacional

1.442
Puntos propios

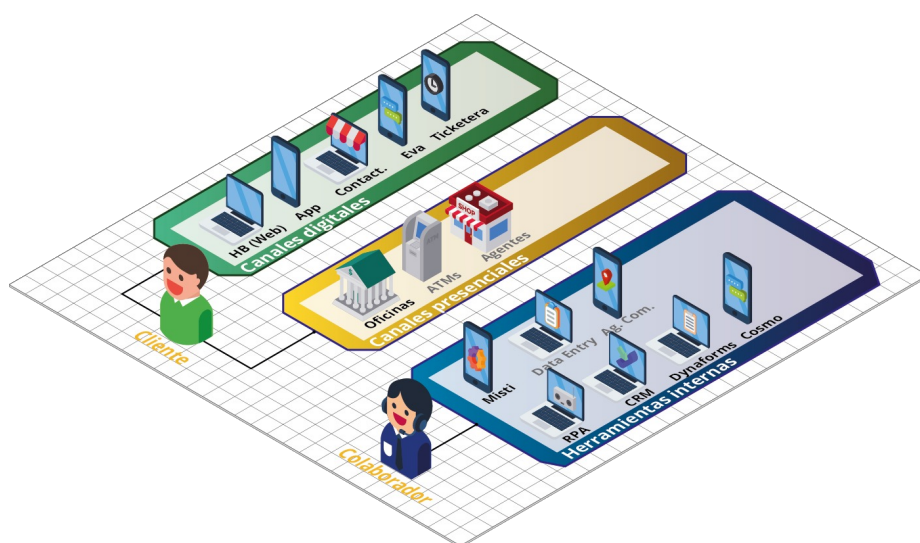
• Innovación Digital



cajalab

Laboratorio de Innovación

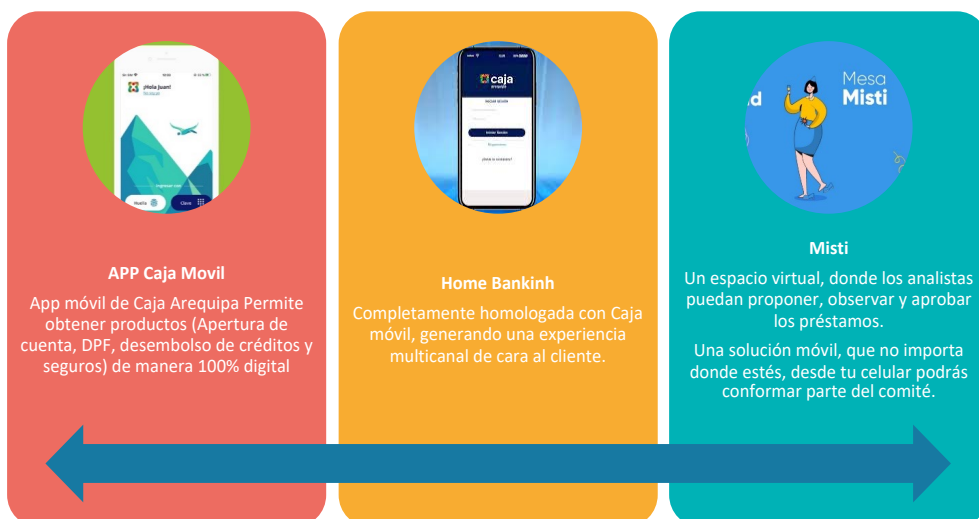
La entidad arequipeña, hace 3 años inauguró “Caja Lab”, laboratorio de innovación que ha promovido el acercamiento de la entidad financiera con los microempresarios, llevándolos al mundo de la tecnología para sus operaciones financieras.



Como parte del camino de innovación, en 2019 Caja Arequipa aterrizó un plan para el ingreso al mundo digital de los servicios financieros, potenciando las ideas de innovación a través de Caja Lab, el primer laboratorio digital de microfinanzas del país. Creó un centro (HUB) de información y de contenido relevante para todos, potenciando las ideas y fortaleciendo la cultura digital de los colaboradores, para así convertirse en referente de conocimiento a nivel de las demás cajas municipales.

En estos tres años de funcionamiento, Caja Lab se ha posicionado como un importante centro de innovación que apoya constantemente a toda la línea de negocios de la entidad arequipeña y desarrolla herramientas digitales que tienen como fin ofrecer una mejor experiencia de servicio a sus miles de clientes.

Hoy cuentan con la APP Caja Movil, el Home Banking y el aplicativo Misti – que permite tener todo el proceso de un crédito en el teléfono móvil –, herramientas que se han convertido en los canales de mayor aceptación de los clientes; el 63% de las operaciones financieras se realizan por canales alternativos, cifra que duplica a las operaciones que se realizan en las agencias.



• Buenas prácticas en gestión de riesgo operativo

Caja Arequipa obtuvo la autorización para el uso del Método Estándar Alternativo – ASA, el cual servirá para el cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional, otorgada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. La obtención de esta autorización permitirá, entre otros beneficios, la disposición de un porcentaje importante de su patrimonio efectivo para ser utilizado en la colocación de créditos, incrementando su capacidad de atender a los requerimientos de más clientes.

Esta autorización evidencia una gestión adecuada de los riesgos operacionales, seguridad de información y continuidad del negocio, consolidando un ambiente de control interno adecuado que permite asegurar el crecimiento sostenible de la institución.

• Promoción de la educación financiera

Como parte del plan de Responsabilidad Social, la entidad microfinanciera inicia ciclos de capacitación a mujeres y jóvenes de las zonas internas de Apurímac, demostrando ser una empresa sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno. El proyecto tiene como propósito

que los hogares rurales, especialmente los segmentos de mujeres y jóvenes, accedan y hagan uso del sistema financiero, con el propósito de cerrar las brechas de género que aún se siente en Perú.

• **Primer desembolso de Crédito Bono Verde**

La entidad arequipeña logró este hito en Ica, donde otorgó a un cliente y su familia una casa propia en el distrito Parcona. Caja Arequipa, que ya viene ofreciendo los productos de créditos hipotecarios a los clientes a nivel nacional, logró desembolsar el primer Crédito Mivivienda Verde, con el apoyo de la agencia de Parcona de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). De esta manera, la entidad benefició a una familia – conformada por el cliente, su esposa y sus 3 hijos – con una vivienda ecosostenible, lista para ser habitada, y el mejor crédito, que se destaca por tener doble bono para su crédito hipotecario y el continuo asesoramiento y soporte de los equipos de Negocio Hipotecario e Inmobiliario de Caja Arequipa.

• **Única entidad de Microfinanzas en el ranking MERCO Talento 2022**

Según el monitor Merco, estudio que identifica las mejores empresas para Atraer y Retener Talento, la entidad arequipeña se ubica en el puesto 19 del ranking de 100 mejores empresas del país. Esta distinción consolida su crecimiento y liderazgo en el sistema de micro-finanzas. La entidad arequipeña destaca su propósito de ser una organización de personas para servir a personas, lema que se ha convertido en el motor de su acción en todas sus agencias y canales de atención, y guía a los valores de sus más de 4 000 colaboradores en todo el territorio nacional.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://www.cajaarequipa.pe/>





Fondesurco es una cooperativa de ahorro y créditos que nació en 1994, cuando se inició como ONG especializada en microfinanzas rurales; sin embargo, en febrero del 2015, se convirtió en Cooperativa.

Luego de 21 años de exitosa labor a favor del sector rural, la ONG Fondesurco creó el 16 de febrero del 2015 la Cooperativa de ahorro y crédito FONDESURCO.

COOPAC Fondesurco, cuenta con más de 36 mil socios a los que brinda servicios financieros y no financieros para el desarrollo rural y urbano. Actualmente, Fondesurco brinda sus servicios en más de 200 distritos de 42 provincias de los departamentos de Arequipa, Moquegua, Ayacucho, Puno, Lima y Huancavelica, a través de sus 27 agencias y puntos de atención.

Son especialistas en microfinanzas rurales, permiten el acceso a servicios financieros a las personas excluidas del sistema financiero formal y a segmentos vulnerables, facilitando servicios como ahorros, transferencias, seguros, pago de servicios, entre otros.

Con el fin de ser líderes en inclusión financiera de manera eficiente mediante el servicio cercano y flexible a sus socios de zonas rurales y urbanas, ha establecido su estrategia de negocio que se basa en 4 pilares importantes: Eficiencia en el modelo de negocio, propuesta de valor, crecimiento sostenible y riesgo controlado.

Un vistazo a Fondesurco:

- Modelo Organizativo: Cooperativa de Ahorro y crédito.
- Actividad: Microfinanzas rurales.
- Año de operaciones: 28 años.
- Ámbito de cobertura: Perú (Sur-centro: Arequipa, Lima, Moquegua, Puno, Ayacucho y Huancavelica). 6 Departamentos, 633 centro pobladores remotos.
- Población objetivo: 80% pobladores rurales y 20% de zonas urbanas marginales.
- Mercado meta: Clientes/socios 37 000.
- Índice Pobreza: 36% en el ámbito territorial de cobertura.

- Monto promedio de desembolso: 2.5 mil USD.
- Plazo: 19 meses.
- Tasa promedio (pasiva): 2.7% mensual.
- Garantía: Sin garantía 98%. Hipotecaria, vehicular, y ahorros 2%.
- Índice de exclusividad: 55%
- Cliente por primera vez obtiene un crédito: 75%.
- Nivel de satisfacción: 76%

Ubicados entre las 20 COOPAC mas grandes del país y la mas importante de microfinanzas rurales



Fundación ONG (1994)	Crecimiento en las zonas rurales (1996-2004)	Identificación y acercamiento a fondeadores (2005-2010)	Primera crisis por morosidad (2012)	Evaluación de ajustes en modelo de negocio poder ser Caja Rural o COOPAC (2013-2014)	Fundación de la COOPAC (2015)	Incremento en la captación de ahorros (2016-2018)	Implementación de ley para Cooperativas en Perú (2019)	Inicio de pandemia (2020)	Pos pandemia, recuperación y ajuste de modelo de negocio (2022)
----------------------	--	---	-------------------------------------	--	-------------------------------	---	--	---------------------------	---

Misión de Fondesurco: Buscamos el logro de sueños y desarrollo de nuestros socios en las zonas rurales mediante servicios y no financieros de forma cercana, flexible y con excelencia a través del compromiso de nuestros colaboradores.

Visión de Fondesurco: Líderes en el Perú y referente global en inclusión financiera en el ámbito rural con sentido social y ambiental.

Pilares Estrategia de Desarrollo y diferenciación de FONDESURCO

• Focalización en las áreas rurales del sur de Perú.

• Potenciación de FONDENERGÍA y existencia de FONDEAGRO



• Áreas pobres.
• Inclusión financiera de personas que nunca han obtenido un crédito.

• Oferta de productos innovadores en el mercado de las microfinanzas en Perú. Búsqueda de fondeadores y alianzas estratégicas.

• Buenas prácticas que impulsan las microfinanzas

Fondesurco lucha contra la exclusión de los más pobres en las zonas rurales del Perú. Una de las principales estrategias es llegar a las zonas rurales con agente móviles en camionetas o caballos para incluir al sistema financiero a la mayor cantidad de personas.

Al ser una institución que el 45% de su cartera está enfocada en agricultura y ganadería ha desarrollado varios productos financieros que benefician a los socios de este segmento como son:

• Asistencia técnica en Medidas de adaptación frente al cambio climático

A fin de apoyar a los pequeños productores a lograr resiliencia frente a los efectos del cambio climático, Fondesurco dispone de una Finca demostrativa donde se exponen 10 medidas de adaptación. Una Finca demostrativa, es un espacio donde las medidas de adaptación se encuentran implementadas y expuestas en vitrina.

Se brinda asistencia técnica en las medidas de adaptación: Apicultura, Terrazas agrícolas, Agricultura de conservación, Hidropoñía, Huerto familiar o biohuerto, Invernadero, Abonos orgánicos Lombricomposta, Reservorio de agua de lluvia, Vivero mixto y Manejo integrado de plagas.

• Escuela de Formación en Buenas Prácticas Agrícolas

Fondesurco brinda capacitación en Incremento de la productividad y Buenas prácticas agrícolas (BPA). La capacitación en BPA aborda problemas de cultivos de la zona de intervención, enlazándolos a las medidas de adaptación frente al cambio climático pertinente. El componente ha beneficiado a 1,481 pequeños productores.

• Consultorios Especializados en Agricultura

A través de los consultorios especializados de agricultura, se ha brindado asesoría personalizada a 450 socios. Los especialistas

tienen por objetivo brindar una solución “receta” viable, la cual deben ser inocua al ecosistema y ambiente en general.

Adicional Fondesurco ha desarrollado otros servicios no financieros en beneficio a sus socios, como son:

1. Escuela de apoyo a la excelencia

Es un programa de educación virtual preuniversitario que busca la nivelación académica de los estudiantes que ocupan los primeros puestos en colegios rurales para que accedan al proceso de admisión universitario extraordinario. Este proyecto se desarrolla en un total de 120 horas cronológicas o 3 meses (60 horas de razonamiento verbal y 60 horas de razonamiento matemático).

2. La Escuela de Formación de socios

Evento de carácter masivo cuyo propósito se centra en brindar capacitación en temas de interés a clientes y público en general. Proporciona herramientas y conocimientos prácticos que el asistente puede implementar en el corto plazo en sus respectivas unidades económicas – productivas.

El tema, depende de la realidad de la zona de intervención. Posee 3 subcomponentes:

- Incremento de la productividad y buenas prácticas agrícolas (inclusión de medidas EbA).
- Gestión administrativa para negocios.
- Educación Financiera.

Las charlas son impartidas por profesionales de primer nivel, expertos en facilitación de adultos. En promedio, el evento tiene una duración de 3 horas. Desde la incorporación del componente en 2016 se ha beneficiado a más de 7,415 personas entre socios y público en general.



•Consultorios Especializados de Fondesurco

El componente tiene como fin resolver problemas específicos de los socios, en materias empresariales, técnico-productivas y de salud. A modo de consultorio, la atención es personalizada y puntual (no es charla).

Desde su incorporación en 2017, se han realizado más 6,896 atenciones a través de los distintos consultorios, los más concurridos son los de Oftalmología, Odontología y Medicina general, debido a que en las zonas rurales estos servicios no son frecuentes.

•Festival del Progreso de Fondesurco

Es un espacio donde se congregan socios actuales y ex socios, así como sus familias, para disfrutar de unas horas de esparcimiento, fortaleciendo de esta manera los lazos cooperativos.

El componente pretende desarrollar una estrategia diferenciada que permita al socio saberse valorado y bien atendido por la Institución. Dentro de los servicios ofrecidos se tienen:

- Servicios Financieros: Servicios de crédito, ahorro, seguros, etc.
- Servicios no financieros: Consultorios productivos, Consultorios empresariales, Consultorios de salud, etc.
- Servicios de esparcimiento: Ambiente festivo (orquesta, show infantil, degustación de comidas, bebidas y grupos musicales).

||

Desde su creación, se realizaron 18 festivales que favorecieron a 3,274 socios y sus familias.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://www.fondesurco.pe/nuestracooperativa/>

OBJETIVO DE LA PASANTÍA:

Realizar una serie de actividades in-situ que conlleven a la transferencia y sistematización de buenas prácticas de gestión de crédito y cobranzas de las instituciones financieras peruanas a visitar, para conocer las experiencias, las acciones realizadas en cuanto a cómo procedieron ante la pandemia y cómo están actuando en la nueva normalidad, para responder las necesidades actuales de los clientes y mantener una cartera sana y creciente.

La pasantía tuvo como propósito la construcción de conceptos y apropiación de las mejores prácticas, a partir de la visita a experiencias exitosas, discusión, debate y reflexión de todos los participantes, tomando en cuenta el tema específico de la pasantía.

ESTUVO DIRIGIDA A:

Miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerentes Generales, Equipos Gerenciales de Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito.

LUGAR Y FECHAS:

La pasantía se desarrolló del 2 al 8 de abril de 2022, en Perú – Arequipa.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

La pasantía contó con un total de 19 participantes pertenecientes a distintas cooperativas de ahorro y crédito del país quienes, a través de presentaciones por parte de la institución visitada, pudieron conocer casos de éxito de la gestión de crédito y cobranza en la etapa de pandemia y sus avances tecnológicos en cuanto a desarrollos que ellos mismo han realizado para migrar el giro del negocio a una modalidad virtual.



Las instituciones participantes fueron:



SAN FRANCISCO LTDA.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



KULLKI WASI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
TULCÁN LTDA.



FONDVIDA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

GALERÍA DE IMÁGENES





PASANTÍA

COLOMBIA

“Experiencias de éxito de transformación e innovación digital en instituciones financieras de Colombia”

Fintech colombianas, aliadas estratégicas de las instituciones financieras

Experiencias de éxito: Tpage, ADL Digital Lab, Davivienda, Bancolombia, Sistecrédito

Julio 2022



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

Indudablemente, la crisis sanitaria provocada como resultado de la pandemia de la COVID-19, obligó a que las personas y las instituciones modifiquen su forma de interactuar y relacionarse, por lo que en muchas industrias los procesos de digitalización se volvieron vitales para mantenerse a flote y, además, crecer de manera sostenida. Una vez que se ha superado la etapa más profunda de la crisis, las personas y organizaciones han retomado las actividades; sin embargo, las facilidades que brindan los canales virtuales, así como los volúmenes y rapidez de la información, han hecho que todo este cambio en los hábitos y comportamientos de las personas se vuelvan parte de la nueva realidad, situación que impacta principalmente al sector financiero en general.

En tal virtud, y con el fin de conocer nuevas experiencias exitosas en proceso de digitalización, se seleccionó a Colombia, al ser un país vecino que comparte un contexto social similar al nuestro. De esta manera, se buscó conocer y entender los procesos que atravesaron para lograr altos niveles de desarrollo en la transformación e innovación digital, además de comprender cómo las empresas Fintech se han vuelto aliados estratégicos de las instituciones financieras para desarrollar nuevos productos y servicios, motores para la inclusión financiera.

La transformación digital es la integración de tecnología en todas las áreas de una empresa, cambiando la forma en la que opera y brinda valor a sus clientes; también hace referencia a un cambio cultural de la organización, rediseño de productos, proceso y estrategias aprovechando los avances tecnológicos.

La tecnología impulsa y respalda las necesidades de transformación digital de una organización; sin embargo, no es el elemento fundamental del cambio, sino lo es la cultura organizacional. El punto más sensible para su transformación es el cambio en los pensamientos y comportamientos de las personas, hecho que se identificó en todas las organizaciones visitadas.

Durante la estancia y visita a diferentes entidades financieras, Fintech, y durante el desarrollo del evento SCRUM DAY, se pudo observar como el cambio ha sido un proceso organizado y sistemático que ha llevado tiempo, pero que los resultados alcanzados son relevantes, tanto para las entidades, como para las personas.



SOBRE LA INSTITUCIÓN

En Colombia, el 87% de los colombianos aún usa el efectivo como medio de transacción, según el Banco de la República. Al ver esta oportunidad se fundó Tpaga en Bogotá en 2017, como una Fintech que trabaja por la inclusión financiera en Colombia, resolviendo las necesidades de pagos digitales, depósitos, créditos, inversiones y seguros, convirtiéndose en aliados estratégicos con beneficios y oportunidades para empresas y para el sector de las Fintechs.

“Por medio de soluciones financieras diferenciales como Tpaga podemos cerrar la brecha financiera en la sociedad. Asimismo, el equipo, por medio de su experiencia y compromiso, son capaces de llevar a Tpaga al próximo nivel y alcanzar más de 5 millones de usuarios en los siguientes meses”, expresó Patricia Sáenz, fundadora y socia de EWA Capital, a través de un comunicado. Tpaga escaló de 250 000 a 1 millón de usuarios durante el 2021; por eso se han trazado como siguiente paso formar una red interoperable de billeteras, envío de dinero a otros países, y habilitar medios de pago en compras de comercio electrónico.

Tpaga vio en la conexión del sistema financiero y los sistemas de pago estaban siendo subutilizados. Por eso decidió desarrollar su interfaz de programación de aplicación (API) para permitir a terceros integrar su billetera en sus propias infraestructuras. A esto se lo conoce como “open banking” y le permitió catalogarse como “Fintech as a service”, término que se les da a las Fintechs que ofrecen servicios financieros más ágiles basados en tecnología, también ofrecen sus servicios a entidades financieras.

BUENAS PRÁCTICAS

El elemento disruptivo de la historia de Tpaga, es la independencia de las tarjetas de crédito: “nosotros no dependemos de una tarjeta, no quisimos seguir brindando el mismo servicio que las demás”; por este motivo incluyeron tanto a los bancarizados, como a todos aquellos que no contaban con tarjetas, incluyendo a comercios no bancarizados.

Entre sus servicios se destaca ser una billetera digital y la creación de productos financieros a un clic, como pueden ser: inversiones, ahorro y seguros. Los servicios entregados a sus usuarios, como transferencias de dinero, pagos y retiros por medio de sus redes de aliados, se ven beneficiados al recibir pagos mediante código QR o por medio de su red, lo que permite al usuario transferir, retirar y realizar pagos de manera ágil y sencilla. Esto los ha convertido en los primeros en integrar tecnología de QR o links para facilitar pagos a los comercios, empleando únicamente un dispositivo móvil. El segundo elemento disruptivo, destacado por sus importantes beneficios, es: no cobrar un porcentaje a la empresa, si el beneficiado usa el dinero adquirido para pagar otro servicio incluido en la billetera de Tpage. Sin duda, esto ha permitido mayor confianza y aceptación en las empresas, las Fintechs y los usuarios, fortaleciéndose frente a sus competidores. Con todos estos componentes, la aplicación móvil se ha planteado integrar varios servicios, desde el pago de un servicio, hasta transacciones bancarias, lo que los convertiría en una 'superapp' financiera.

Principales casos de éxito:

- Alianzas estratégicas: Entre sus principales casos, se presenta la pasarela de pagos online que da a sus clientes la oportunidad de incrementar sus ventas y minimizar su proceso de manera fácil y segura.
- Su API es de baja comisión y costos mensuales, considerando el ámbito técnico. La integración de la API es fácil, adicionalmente cuenta con validaciones para garantizar el menor número de transacciones rechazadas, no fraudulentas, y así no perder clientes.
- Muchos emprendimientos confían en Tpage al ser una de las pasarelas de pago que más se alinea a sus necesidades únicas de pagos.
- Vieron la oportunidad de permitir a personas que nunca habían podido realizar compras en línea, al no estar bancarizados, realizar pagos con un solo clic, de manera segura por medio de su plataforma.
- Innovación disruptiva: Generar nuevos modelos de negocio, productos o servicios innovadores, que incluyen aquellas personas no bancarizadas y con énfasis en los negocios no bancarizados.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://tpaga.co>



SOBRE LA INSTITUCIÓN

La empresa ADL Digital Lab (ADL) nació en el 2017 con el objetivo principal de impulsar la transformación digital de las entidades que forman parte del grupo Aval, siendo uno de los mayores laboratorios digitales en América Latina. En el 2018 su CEO Ana Margarita Albir presentó como siguiente paso del ADL Digital Lab el desarrollo de las capacidades analíticas, es decir, se orientarse a generar capacidades de Analítica Avanzada, modelos predictivos enmarcados con la visión de negocio, para ayudar a sus clientes con las demandas solicitadas por el mercado. En 2019, su área de analítica se levantó con tres pilares fundamentales, los cuales son: Analítica Core, Analítica visual y digital, e Ingeniería y Plataforma. En este mismo año se planteó un camino para innovación digital, a través de la construcción de una plataforma unificada de datos. “Necesitábamos construir un ecosistema que integrase los bancos del Grupo Aval, las demás entidades del holding y los aliados de negocio, por medio de metodologías, capacidades y frentes como marketing digital, innovación disruptiva y digitalización de inicio a fin”, explica Liliana Betancourt, líder de la plataforma de datos de ADL Digital Lab.

BUENAS PRÁCTICAS

ADL es una compañía 100% digital, en la que combinan la innovación y el diseño para lograr la transformación digital de sus usuarios, mediante soluciones que van más allá de la tecnología y que enfrentan los retos del mercado, apalancándose de las nuevas oportunidades como:

- Generar nuevos modelos de negocios de productos o servicios innovadores que le apuestan a construir un ecosistema digital robusto.
- Transformar digitalmente de punta a punta los productos existentes, renovando las experiencias de usuario, a través de una forma ágil de trabajo.
- Construir estrategias de marketing digital enfocadas en la adqui-

sición y profundización de clientes, buscando eficiencia y crecimiento para el negocio.

- Crear soluciones digitales a partir del entendimiento del usuario, del negocio y de la marca, generando experiencias satisfactorias durante el ciclo de vida de un producto o servicio.
- Aprovechar el poder de la información y los datos para desarrollar estrategias alineadas con la visión del negocio y asegurar una mejor toma de decisiones.
- Acompañamiento en el uso, aceleración y adopción de la nube, generando valor a los clientes con el uso de componentes Cloud, DevOps y SRE.

Desde que comenzó con la capacidad de analítica avanzada, ADL Digital Lab se ha convertido en un socio estratégico para las instituciones financieras del holding, gracias a estos datos ayudan a entender las necesidades de los clientes y, de manera ágil, hacerle llegar la mejor oferta de servicio solicitado. Este ecosistema robusto permite, independientemente del lugar donde se encuentre el cliente, analizar información sin dificultades.

La oportunidad para aumentar el crédito corporativo para sus clientes ha sido una de las ventajas de aplicar la analítica avanzada. Al crear un modelo predictivo para calcular la propensión de uso de crédito, basado en la información del banco de datos de las corporaciones y Pymes – permitiendo priorizar segmentos de clientes –, se aumentó la productividad en un 162% en el crédito concedido y un aumento de 7.3% en el lucro operativo del banco. “Al ayudar a la institución a priorizar la concesión de crédito, la colocación subió significativamente”, afirmó Betancourt.

Gracias a todo el ecosistema creado por ADL Digital Lab, sus modelos permiten proporcionar información rápida para la toma de decisiones estratégicas y así atender la necesidad de negocio.

Entre los planes futuros planteados por ADL Digital Lab, se encuentran expandir el uso de la plataforma a otras empresas del grupo y del sector financiero interesadas. Además, formar alianzas con empresas que buscan servicios financieros, como por ejemplo créditos para adquirir un bien, servicios o seguros.

Por otra parte, se plantearon retos como: seguir el camino del diseño e innovación de productos y servicios digitales; ser un aliado estratégico que impulsa la innovación digital de todos sus clientes, a través de soluciones que

van más allá de la tecnología; apoyar con soluciones para afrontar los retos del mercado; buscar nuevas oportunidades y modelos basados en su analítica avanzada.

Principales casos de éxito:

- Digitalización: Transformación digital de productos existentes, renovando la experiencia del usuario, a través de metodologías ágiles. Es un proceso que involucra muchas aristas como son: estrategias, agilismo, diseño, arquitectura y DevOps.
- Transformación del stack tecnológico: Modernización del stack tecnológico, siendo más eficiente y escalable.
- Innovación disruptiva: Genera nuevos modelos de negocio, productos o servicios innovadores que fortalecen el ecosistema digital.
- Analítica: Se desarrolla una estrategia de datos alineada a la visión del negocio, genera ventajas frente a la competencia de una manera sostenible en el tiempo.
- Agilidad: Enfocada en el acompañamiento para el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimiento de la metodología ágil.
- Servicios transversales: Habilitación de servicios compartidos, disponibilidad de APIs comunes y con lógica de negocio, aplicaciones móviles que se integran sin dificultad a la plataforma digital.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://www.adldigitallab.com/>



SOBRE LA INSTITUCIÓN

“Somos tan ágiles como una Startup y tan seguros como el Banco”

Davivienda se fundó al identificar una oportunidad en 2016: el objetivo de “tener tecnología de vanguardia para desarrollar y proponer soluciones disruptivas, implementables en un ambiente altamente regulado”. Con base en este propósito, como propuestas se planteó la integración de tecnología blockchain, uso de inteligencia artificial, social banking, visión artificial, realidad virtual y aumentada, uso de vehículos no tripulados e internet de las cosas, concebidas en la Industria 4.0, que es integrar estas tecnologías antes mencionadas para sistematizar y conectar las líneas de producción; dicho de otra manera, automatización de procesos industriales y de fabricación mediante el esfuerzo de las máquinas, sin interferencia de los seres humanos. La transformación digital no puede ser separada de la Industria 4.0 ya se encuentra presente en nuestro día a día, desde el uso de un dispositivo móvil para realizar transacciones bancarias, pagos, pedidos, entre otros servicios, hasta acciones más complejas como robos industriales y la aplicación de la inteligencia artificial para generar nuevos productos.

BUENAS PRÁCTICAS

La fórmula Davilabs se presenta como una respuesta a la necesidad de la organización, que integra lo mejor de los dos mundos, por un lado, se tiene lo mejor de la experiencia profesional en el área de bancos y, del otro lado, profesionales y estudiantes que se especializan en tecnología e innovación.

El modelo desarrollado propuesto tiene cuatro ejes importantes: investigación, evangelización, pruebas de concepto y masificación. Este modelo busca poder generar un proyecto de alto impacto, pensando siempre en gran-

des objetivos, pero realizando pruebas a menor escala. De esta manera se agiliza el proceso y se mejora la calidad del producto.

Las ganancias obtenidas son percibidas por todas las áreas:

En materia de blockchain, se han obtenido reconocimientos tanto nacionales como internacionales. Cuentas con algunos proyectos basados en esta tecnología, adicionalmente se han realizado alianzas importantes con autoridades del gobierno, aliados del sector financiero y otros sectores de la economía. Uno de los íconos con más relevancia, tanto en Colombia como en Latinoamérica, es la tecnología blockchain que el Davipass integra para facilitar actividades diarias como es el pago del almuerzo, consolidándose como un método de pago ágil y sencillo. Tras meses de su uso, se integraron nuevas funcionalidades pagar pedidos a domicilio y realizar pagos tan solo con la aplicación móvil, dejando de lado el uso de tarjeta.

Además, en el lado financiero G2B, se cuenta con un modelo de negocio que optimiza los procesos de negociación entre gobierno y empresas, generando garantías bancarias reales. Por otra parte, considerando el protagonismo que han cobrado los temas sanitarios, surgió Vital-Pass, un certificado de vacunación que integra tecnología de blockchain, es gratuito y funciona con un código QR que puede ser escaneado desde cualquier dispositivo para verificar información del certificado; el enfoque del Vital-Pass es sencillo ya que permite a las personas acceder a lugares donde se solicita el certificado de vacunación y garantizar que la información proporcionada es correcta.

Además de las implementaciones antes mencionadas, la tecnología desarrollada ha impactado en diferentes aspectos directos de interés. En la siguiente tabla, se describe de manera más detallada la tecnología empleada y los exitosos resultados obtenidos tras su uso:

BLOCKCHAIN	RESULTADOS
<p>QR COVID PASS Trazabilidad de estado de salud del empleado</p>	<p>Premio a la innovación del grupo Bolívar 2020 (recibido el 30 de octubre de 2020), tras 2 meses de implementación con 13 000 usuarios.</p>
<p>Davipass Pasaporte digital de vacunación Covid-19 usa tecnología blockchain, verificable a través de código QR</p>	<p>Implementado en el 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • +107.000 transacciones • 2.000 millones de Davipoint (1 equivale a un peso colombiano) trazados • 15.000 bonos • 30 comerciales activos • Hasta el 8 de marzo del 2022 + 14 millones de certificados
<p>Sandbox Cripto Autoriza apertura de productos financieros en un ambiente controlado de verificaciones, bajo un marco normativo para las operaciones con criptomonedas en Colombia</p>	<p>Se encuentra en espera de autorización de Superfinanciera para pasar a la siguiente etapa de friends and family:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 73 transacciones • Experiencia de procesos cash in/Cash out • Desarrollo de primera fase • Controles de riesgos operativos y ciberseguridad • Controles de riesgos operativos y ciberseguridad
<p>Emisión de bonos Pruebas piloto para emisión, administración y pago de efectivo, por medio de una aplicación web utilizando tecnología blockchain, contratos inteligentes y red blockchain de LacChain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 participantes • Condiciones de bonos • Tipo de cupo: Fijo • Frecuencia de cupo: Semanal • Madurez: 2 semanas

INTELIGENCIA ARTIFICIAL	RESULTADOS
Atención al cliente Autogestión de clientes Comunicación por diferentes canales Adopción digital	+ 122.000 conversaciones/mes 20 Chatbot personales, entre empresas, área de salud y productos propios de Davivienda

SOCIAL BANKING	RESULTADOS
Primera patente del Banco	INNOVO

VISIÓN ARTIFICIAL	RESULTADOS
3 proyectos	T CrediPyme OCR Divisas

INTERNET DE LAS COSAS	RESULTADOS
1 proyecto	Ok, Davivienda

VEHÍCULOS NO TRIPULADOS	RESULTADOS
2 proyectos	Crédito Agro Mapas Satelitales

METAVERSO	RESULTADOS
Sesiones de innovación	1º Sesión de Sinergia Atención médica remota Oficinas virtuales Galería de NFT

Principales casos de éxito:

- Búsqueda de cambios internos de la organización, enmarcados en la transformación digital interna para generar cambios en la forma de trabajar, de comunicarse y aprender.
- Al modificar las prácticas laborales y erradicar herramientas obsoletas y tareas manuales – una labor titánica a largo plazo –, mediante una gestión del cambio planificada, ha permitido migrar y optimizar tareas en apenas seis meses de implementación.
- La visión de Davivienda Lab se basa en presentar proyectos con un alto componente de disrupción, con tecnología de vanguardia, de manera ágil y segura, generando valor a la organización por medio de la implantación de soluciones basadas en nuevas tecnologías, posicionamiento de la marca utilizando marketing y generación de proyectos internos.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo>



Bancolombia

SOBRE LA INSTITUCIÓN

La innovación según Bancolombia es: “Desarrollar y mejorar permanentemente productos, procesos y modelos de negocio propios o en colaboración con terceros, que genera valor para nuestros clientes, empleados y accionistas”. Proponen un modelo de innovación en el cual todas las áreas de la empresa se ven involucradas.

En 1998 nació Bancolombia de la fusión entre Banco industrial Colombina (BIC) y el Banco de Colombia, siendo BIC el séptimo banco a nivel nacional y Banco de Colombia el primero en el mercado para esas fechas. La integración entre los dos bancos requirió tiempo y esfuerzo para integrar las dos visiones en una sola; a pesar de todas las crisis y dificultades, con el pasar de los años, lo que se veía como una meta imposible se vio finalizada con el nacimiento de Bancolombia.

Ellos se muestran como unos aliados fuertes, con una mirada creativa que impulsa y ayuda a generar nuevos negocios, procesos, productos, capacidades e instalar espacios seguros donde la innovación emerge, se materializa y perdura, centra su cultura organizacional en: “Todas las áreas SIN EXCEPCIÓN hacemos innovación”.

BUENAS PRÁCTICAS

Crearon un modelo de gestión basado en cuadro ejes principales:

- Democratización: En la que se involucra ciertos aspectos como el contexto, zonas seguras, herramientas entregadas, y la promoción de la diversidad en los equipos de trabajo.
- Sistema: Basado en la estructura interna, externa y física, pensamiento sistemático, soporte a la estrategia, red de actores, captura y priorización, modelo de gobierno.
- Métricas y Reconocimientos: Sistema de premiación y reconocimiento corporativo y descentralizado.
- Capacidades: Conocimientos en métodos, prácticas y herramientas, motivación, pasión, tiempo para hacer, presupuesto, recursos humanos y habilidades de tecnología.

Analizando las tendencias internacionales, se observó que los avances tecno-

lógicos y digitales tendrían un fuerte impacto dentro del mundo de las finanzas, al permitir el acceso a servicios y productos financieros a población de escasos recursos de una manera efectiva y con costos reducidos. Asimismo, se analizó cómo otras instituciones a nivel mundial desarrollaban productos y servicios como pagos digitales, transferencia, compra y venta de productos, etc., todo por medio de aplicaciones móviles que permiten a comerciantes en situación de informalidad incluirse en este nuevo ambiente digital. A la par, la evolución Fintech tomaba más fuerza a nivel global, impulsando mejores experiencias de usuario, servicios digitales a través de múltiples canales digitales, de manera eficiente y menos costosa que a través de una sucursal o cajero.

Todo lo anterior convenció a Bancolombia de cuál sería el futuro de la industria financiera y del banco: Sin duda, la transformación digital. En este punto se presentó la estrategia de apostar por la inclusión financiera de sectores de menores recursos y apalancarse en procesos de transformación digital, para crear productos y servicios provistos en canales digitales. Esto llevaría a un cambio de visión, estructura organizacional y modelo de negocio del banco.

Bancolombia también, en su nueva definición de modelo de negocio, planteó nuevas estrategias y visión. El banco decidió adoptar un modelo de negocios tipo plataforma o ecosistema, emulando así a muchas otras empresas en otras industrias; este ecosistema se basa en crear una red estratégica con otras empresas, dejando el modelo tradicional a un lado. Este nuevo modelo permite capturar información sobre los hábitos de consumo, comportamiento de los usuarios, y ver nuevas necesidades, algo que puede ser usado para ofrecer nuevos productos y servicios personalizados. La plataforma no se quedó en el ámbito virtual, se trasladó a lo físico con las alianzas realizadas con otras instituciones.

Según la presentación corporativa de Bancolombia, cuenta con un modelo que permite adoptar las nuevas prácticas en sus procesos diarios a todo nivel, es decir, una actividad más de la vida de la gente y relaciones comerciales, transformándose de un banco a un ecosistema de relaciones valiosas para los usuarios.

El banco ha introducido 61 nuevos productos que generan comisiones. Es la primera institución bancaria en Colombia en utilizar tecnología sin contacto, contando con dos tarjetas PayPass y la tarjeta de débito Transporte.

Entre otros productos digitales cuenta con:

- Bancolombia eTrading: Plataforma en línea que permite invertir en el mercado de acciones.
- Bancolombia API: Mediante la aplicación móvil es posible hacer múltiples transacciones bancarias, pagos de servicios básicos, etc.
- Tarjeta Débito Maestro PayPass: Permite el ingreso al servicio de trans-

porte público en Bogotá, Cali, Barranquilla, Pereira y Medellín, sin tener que hacer filas o comprar un boleto y volverlo a recargar en cada pasada; también puede ser utilizada como tarjeta de débito en miles de establecimientos tanto nacional como internacional.

- Sucursal Virtual: Se encuentra habilitada 24 horas al día, 7 días a la semana, como una propuesta más para sus clientes.
- Billetera móvil Bancolombia: Esta aplicación permite al usuario portar información de sus cuentas y desde el celular realizar sus pagos; este producto ha tenido mucho éxito y se ha fortalecido con tecnología como QR.
- Ahorro a la mano: Recibir o enviar dinero a una cuenta de ahorros propia o de otra persona mediante el celular; la única limitante para este servicio es no poder realizar pagos a establecimientos comerciales.

Principales casos de éxito:

- Cambio cultural para fortalecer y modificar valores y promover una conducta de innovación dentro de la organización.
- Laboratorio digital para explorar, validar e incubar nuevos emprendimientos de proyectos disruptivos.
- Monitoreo del entorno para identificar tendencias, productos y modelos de negocios, los cuales puedan ser replicados; esto le permite tener ideas frescas e innovadoras para seguir en competencias en el mercado.
- Fortalecer la relación dentro del ecosistema local, para fomentar emprendimientos y apoyar al posicionamiento del banco como empresa innovadora dentro de la comunidad.
- El ecosistema de relaciones valiosas, las cual forma parte del día a día de todos sus clientes, ya sea para compra de un producto, vacaciones, o un tiempo de ocio.
- Aplicación de prácticas que son transversales a toda la organización, creando un modelo que busca la innovación, pero también la ejecución.
- Bancolombia ha ido desarrollando la infraestructura necesaria para tener éxito, un equipo humano responsable de la innovación.
- Tras una estrecha y fuerte relación con los emprendedores, ha visto en las Fintechs un fuerte aliado, siendo este sistema crítico para mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://www.bancolombia.com/personas>

sistecrédito

SOBRE LA INSTITUCIÓN

Sistecrédito es una empresa especializada en el manejo del crédito de consumo para ventas a crédito en establecimientos comerciales. Fue fundada en 1996 con el objetivo de sistematizar el crédito que, en ese entonces, se realizaba de forma manual. De esta manera, aligeraba la carga administrativa que le representaba al comerciante tener que hacerse cargo de la cartera y de la parte operativa que esto implicaba.

Orientando siempre todos sus esfuerzos hacia la base de la pirámide, tan desatendida por la banca tradicional, Sistecrédito ha alcanzado hasta el 80% de aprobaciones de crédito, aportando a la inclusión financiera desde sus valores corporativos.

Desde sus inicios, Sistecrédito desarrolló un software propio que le ha permitido ajustarse a las necesidades del mercado de una forma personalizada y eficiente, logrando aprobaciones de créditos en segundos: toda esta evolución tecnológica es producto del constante acompañamiento a los aliados. Antes de la pandemia, venía preparándose para ampliar sus canales de recaudo ideando toda una solución 360 de cara al usuario para que tuviera otros canales disponibles, una especie de estrategia omnicanal. Lo que hizo la pandemia fue acelerar esas inversiones y los desarrollos tecnológicos que implicaba volcarse a lo digital frente al usuario.

BUENAS PRÁCTICAS

Liberar a las personas del manejo de carteras numerosas y nocivas y de su uso de manera rudimentaria con talonarios, fue lo que inspiró el proyecto de sistematizar todo el proceso, iniciando con la idea de sistematizar lo más pequeño, como podría ser un descuento en una tienda, hasta llegar a actividades más complejas, como un sistema robusto dedicado a créditos.

El motor, desarrollado por la institución, consiste en lo siguiente: Una persona llega a un almacén, se antoja de algún artículo, por medio de una aplica-

ción se ingresan los datos de la persona y se tramita el cupo, la respuesta de la entrega del cupo para adquirir el servicio o productos dependerá plenamente del motor de decisión – sin intervención de una persona que lo esté controlando –, la respuesta a esta consulta puede tardar segundos o minutos. En caso de que exista algún inconveniente con la solicitud de cupo, también existe la opción de llamar al call center y realizar una solicitud directa del cupo para la compra mediante llamada telefónica.

El siguiente paso sería la firma de pagaré con Sistecrédito. Hace unos años, esto consistía en un documento físico firmado por las dos partes, es decir, debía estar alguien de la institución para corroborar toda la información; ahora, es un documento electrónico validado y certificado, que cumple con todas las seguridades solicitadas por los entes de control y también con todo apoyo de la institución que lo certifica como documento válido para realizar esta transacción.

Luego de la firma, el solicitante del cupo recibe una clave de validación de la transacción y con esta se cierra la transacción; ya en este punto, se genera la pregunta para realizar el pago de la cuota. Antes de pandemia el cliente final debía realizar sus pagos en el mismo establecimiento donde adquirido el artículo; esto era muy bien visto por parte de las empresas y negocios ya que esta estrategia, obligaba a las personas a regresar y, posiblemente, solicitar un nuevo cupo, lo que generaba ganancias. De esta manera, se impulsó a vendedores a crear nuevas estrategias con base en la obtención de cupos y entrega de artículos; según Álvaro Villegas, fundador y CEO de Sistecrédito: “Esto aumentó las ventas en 20% a 25% en el almacén que transaccionan con la aplicación”. El beneficio al aplicar el método de cupos mediante el motor de decisión es el incremento en las ventas por parte del comerciante.

Ahora, desde la óptica financiera, Sistecrédito ve como un inconveniente importante al ingreso de dinero por los +20 000 almacenes afiliados hasta julio, al tener cada uno la responsabilidad de devolver el dinero. Al inicio, el dinero se conciliaba día a día y luego de 75 días se realizaba el pago de los almacenes. Sin embargo, fue en este aspecto donde el impuesto bancario 4 x 100 les mostró que tales cantidades de dinero implicarían mayores impuestos; la opción más viable sería entregar al almacén un valor fijo por la actividad de asignación de cupo. Con esta solución, únicamente se solventó la problemática relacionada con la forma de pago entre almacenes y Sistecrédito, pero en cuestión de cartera, como de tiendas o almacenes pequeños – conocidos como “toderos” – que también utilizan el motor para entregar créditos, se

presentó otro problema: los dueños de negocios deben tener dar atención directa y personalizada a los clientes, son quienes venden, generan inventarios, manejan el sistema contable, entre otras actividades, quedándose si tiempo para las responsabilidades con Sistecrédito. Para esto la solución planteada fue la de crear su propio departamento de conciliación, el cual día a día trabaja con cada almacén para realizar las conciliaciones, pagos y más.

Por otra parte, Sistecrédito es la primera institución en Colombia en aplicar el modelo “buy now pay later”, mediante su e-commerce. Este modelo va más allá de solo un pago ya que permite a las personas sin tarjeta de crédito comprar a plazo en tiendas en líneas, mediante créditos inmediatos al momento de la compra. Varias Fintechs a nivel mundial impulsan este modelo, y buscan automatizar el proceso de solicitud, aprobación, entrega del crédito y el pago, es decir, lo que Sistecrédito, mediante su plataforma, logró integrar obteniendo resultados muy buenos.

Con el avance tecnológico, Sistecrédito vio en las metodologías ágiles un fuerte aliando para la innovación tecnológica, tanto para el motor de decisiones como para sus productos digitales. Estas metodologías les han ayudado a entender la importancia de acercarse al usuario final, investigar lo que desea, analizar el comportamiento, definir cuáles son sus usuarios, diseñar productos orientados a usuarios, probar lo obtenido y, así, materializar las experiencias en soluciones tecnológicas que atraigan a más personas.

Esto les ha permitido crear nuevos productos digitales enfocados en las estrategias del negocio y basado en las necesidades reales del usuario y lo vemos plasmado en el siguiente ejemplo: Ingreso a un almacén de celulares, o tengo el dinero necesario, pero solicito el cupo al motor de decisión, rápidamente me asigna el cupo y puedo adquirir el artículo solicitado. Sin duda la experiencia del usuario cumple la expectativa de llevar el artículo deseado.

Para lograrlo, se siguió una metodología ágil con los siguientes pasos: definir la problemática o el reto a solucionar, definir los perfiles usuarios a los que se va a llegar, edad, gustos, pasatiempos, posibles nombres, es decir, se crea el personaje con base en el perfil. De los primeros pasos, se mapean las historias de usuarios obtenidos, luego se define cuáles serían las soluciones propuestas para las necesidades obtenidas, se crea los flujos con base en los resultados obtenidos, se revisa según los criterios antes definidos y se priorizan las actividades a realizar para alcanzar los objetivos trazados mediante el Plan Sprint.

Como una buena práctica, el desarrollo de interfaces se divide en tres fases:

- F1 Inicial: Comprender lo requerido por el usuario final, definir los objetivos.
- F2 Conceptualizar: Crear prototipos de los interfaces basados en las ideas de la primera fase, se decide cuál sería la mejor solución para aplicar para obtener resultados.
- F3 Diseñar: Se desarrolla la solución planteada con base en los criterios de experiencia de usuario, como paso final se realiza pruebas de las interfaces.

Sistecrédito, para crear nuevos productos digitales, pone al usuario como centro, de los cual se ramifican:

- Los objetivos del negocio: Deben ser claros y correctamente definidos, porque siempre son tomados en cuenta a la hora de construir nuevos productos.
- Las necesidades del usuario: Qué desea el usuario que haga la aplicación, si es para sacar un cupo, mostrar las tiendas con ofertas en un producto, que cumpla con la necesidad para la que fue creada.
- Tono de comunicación: Existen palabras claves, dependiendo de la zona en la cual se enfoca, por eso la comunicación debe ser clara y clave para transmitir correctamente el mensaje; ahora se debe poner atención a las palabras, imágenes utilizadas en las aplicaciones ya sea web o móviles.
- El acceso a la información: La disponibilidad que se tiene de la información, la seguridad a datos sensibles, quién tiene acceso a la información crítica.

Principales casos de éxito:

- Ver las necesidades insatisfechas, siendo su público objetivo aquel segmento de la población, que no tenía acceso a la banca tradicional, orientando la mayor parte de sus esfuerzos a la base de la pirámide que ha sido desentendida.
- Su pensamiento de iniciar en un almacén, con la idea de descentralizarse lo más rápido posible y expandirse a otro punto.
- Una meta clara al plantearse la necesidad de su propia plataforma. Inició como un software básico; sin embargo, este software le

mostró un panorama más amplio y claro de lo que se buscaba, le permitió crear y mejorar su experiencia y llevarla a un nivel en el cual el cliente final podía ser atendido de manera remota y comprobar que funciona bien.

- Sistecrédito, desde su inicio, ha visto en la transformación digital su principal colaborador, pero sin dejar de lado las nuevas propuestas que día a día aparecen, todo para proveer de un mejor servicio, de manera ágil y confiable, para robustecer aún más su sistema.
- El desarrollo de un aplicativo para gestión de crédito de persona; un producto de bono y vales como medios de pagos virtuales, una red de recaudación, pasarela de pagos virtuales, herramienta para sistematizar el fiado en la tienda y supermercado de barrio. Su tienda virtual como primer e-commerce en Colombia con el modelo “buy now pay later”.

En caso de requerir más información, lo pueden hacer visitando su página web:

<https://www.sistecredito.com/>

CONCLUSIONES

Queda demostrado que la tecnología y la innovación tecnológica son pilares fundamentales para lograr un crecimiento sostenible en los mercados donde opera, caracterizados por un alto porcentaje de población no bancarizada o con limitado acceso a servicios y productos financieros. Este factor ha sido un punto fundamental para que varias instituciones financieras y FinTech tomen el camino hacia la transformación digital, tomando modelos existentes o creando sus propios modelos.

La transformación digital apoya el desarrollo de productos, servicios y modelos que abren nuevas oportunidades de negocios, tomando al usuario como prioridad, como se ha visto en algunos casos.

Se ha visto varios procesos de transformación digital en diferentes instituciones en Colombia, dando como resultado la oportunidad de ampliar la base de clientes, el incremento de clientes digitales, ecosistemas sostenibles, modelos basados en datos y analítica, productos y servicios orientados a las necesidades de sus clientes.

Aún queda mucho por avanzar en la transformación digital, pero el camino está trazado, si se desea sobrevivir a este entorno cambiante; requiere esfuerzo, recursos y alianzas, todo con el fin de proveer servicios que suplan las necesidades de los clientes.

OBJETIVO DE LA PASANTÍA:

Realizar una serie de actividades in-situ que conlleven a la transferencia y sistematización de buenas prácticas aplicadas en las estrategias y en la gestión de las instituciones financieras a visitar en Colombia, para conocer cómo fue su proceso de transformación e innovación digital para mantener la competitividad en un entorno en el que las necesidades de los clientes van cambiando de manera constante.

ESTUVO DIRIGIDO A:

La pasantía está dirigida a miembros de los consejos de administración y vigilancia, gerentes generales, equipos gerenciales, jefes de agencia, jefe de área, y funcionarios que desempeñen cargos que tengan la capacidad de replicar los conocimientos adquiridos dentro de las instituciones que trabajan.

LUGAR Y FECHAS:

La pasantía se desarrolló del 04 al 09 de julio de 2022, en Colombia las instituciones visitadas se ubican en Bogotá y Medellín.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

La pasantía contó con un total de 25 participantes pertenecientes a distintas cooperativas de ahorro y crédito, Bancos del país, quienes a través de presentaciones por parte de la institución visitada pudieron conocer cuál fue el proceso de transformación e innovación digital para mantener la competitividad en un entorno cambiante contó también con espacios de discusión y debate grupal, lo importante es que las y los participantes pudieron adquirir nuevas herramientas y fortalecer otras, así como el nacimiento de nuevas alianzas tecnológicas que les permitan avanzar en la innovación tecnológica siempre pensando en mejorar productos y servicios y dar un valor agregado a todos aquellos que confían en ellos.



GALERÍA DE IMÁGENES







PASANTÍA

ARGENTINA

"Gestión de microcrédito Post-Pandemia"

El acceso a servicios financieros como un pilar de la
inclusión financiera en Argentina

Experiencia de éxito: Banco Provincia

Octubre 2022



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

El acceso a servicios financieros como un pilar de la inclusión financiera en Argentina

En materia de inclusión financiera, los indicadores presentados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) muestran un importante incremento en el acceso a servicios financieros.

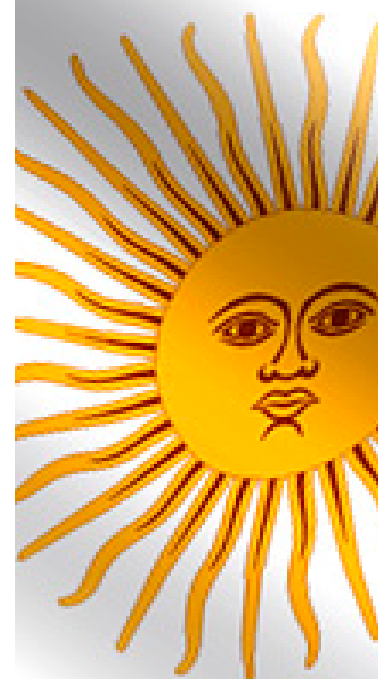
Los puntos de acceso a servicios financieros (PDA) configuran la infraestructura financiera del país. Los PDA comprenden las sucursales bancarias, los cajeros automáticos (ATM), las terminales de autoservicio (TAS), las sucursales móviles y las agencias complementarias de servicios financieros (ACSF).

A continuación, se presentan los principales indicadores de inclusión financiera y su evolución:

Tabla de indicadores | Inclusión financiera en Argentina

	Indicador	Último dato	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Infraestructura	Puntos de acceso a servicios financieros	jun-22 (1)	25.306	26.553	29.050	30.726	44.454	50.270	53.912
	Puntos de acceso cada 10.000 adultos	jun-22 (1)	7,7	8,0	8,6	9,0	12,9	14,4	15,3
	Porcentajes de localidades con al menos un punto de acceso	jun-22 (1)	39,6%	40,7%	41,4%	41,9%	47,0%	52,3%	52,3%
	Porcentaje de adultos que viven en localidades con al menos un PDA	jun-22 (1)	91,0%	91,2%	91,2%	91,3%	92,1%	92,5%	92,5%
Cuentas	Porcentaje de la población adulta con al menos una cuenta	jun-22	-	-	-	82,7%	92,9%	95,2%	98,5%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU	jun-22	-	77,9%	80,4%	81,5%	90,7%	91,3%	95,2%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU (mujeres)	jun-22	-	-	80,7%	85,2%	90,9%	91,8%	95,5%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CBU (hombres)	jun-22	-	-	80,1%	77,6%	90,5%	90,8%	94,8%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU	jun-22	-	-	-	6,8%	24,1%	46,7%	50,5%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU (mujeres)	jun-22	-	-	-	5,3%	23,2%	47,4%	50,8%
	Porcentaje de la población adulta con al menos un CVU (hombres)	jun-22	-	-	-	8,4%	25,1%	45,9%	50,1%

Transacciones	Cantidad de pagos con tarjetas de débito por adulto	jun-22 (2)	1,7	1,9	2,2	2,6	3,0	4,1	4,7
	Cantidad de pagos con tarjetas de crédito por adulto	jun-22 (2)	2,1	2,2	2,3	2,4	2,1	2,4	2,4
	Cantidad de transferencias originadas en CBU por adulto	jun-22 (2)	0,2	0,2	0,3	0,4	0,8	1,3	2,0
	Cantidad de transferencias originadas en CVU por adulto	jun-22 (2)	-	-	-	-	0,1	0,6	0,9
	Cantidad de extracciones de efectivo por ATM por adulto	jun-22 (2)	2,3	2,6	2,7	2,9	2,7	2,7	2,6
Ahorro	Cantidad de plazos fijos cada 10.000 adultos (S/UVA)	jun-22	759	771	925	841	908	985	1300
	Cantidad de plazos fijos cada 100 cuentahabientes (S/UVA/USD)	jun-22	-	-	-	11,0	10,6	11,3	14,2



INSTITUCIONES VISITADAS



Banco Provincia

Sobre la Institución

Desde hace más de 10 años, en Provincia Microcréditos, es una empresa del Banco Provincia, que brinda servicios financieros y asesoramiento integral a las trabajadoras y a los trabajadores independientes de la Provincia de Buenos Aires .

Visión

Ser referente e innovador del segmento de los trabajadores y las trabajadoras independientes a nivel provincial y nacional, favoreciendo la inclusión social, el desarrollo y la mejora en la calidad de vida de las empresarias y empresarios de la microempresa.

Misión

Promover el desarrollo económico productivo de las trabajadoras y los trabajadores independientes de la Provincia de Buenos Aires, mediante la inclusión, capacitación y acompañamiento financiero.

Capacidad de financiación

BANCO PROVINCIA	
Créditos entregados	330.000
Monto promedio	\$ 450.000
# Clientes históricos	125.000
# Clientes activos	45.000

Líneas de financiación



Principales proyectos e iniciativas



Colocaciones por tipo de producto

2022		
Tipos de productos	Q	\$ en Mill
Renovación	7.609	2.7728.000
Nuevo	6.136	2.344.000
Fugado	4.107	1.490.000
CRN	889	157.000
Refinanciación	240	39.000
Incubadora	160	6.000
Total	19.141	

- Renovación: Cliente activo en condiciones de renovar.
- Nuevo: Nuevo DNI en base de datos.
- Fugado: Cliente con más de 6 meses de crédito cancelado.
- CRN: Crédito paralelo.
- Refinanciación: Crédito que le permite al cliente ponerse al día.
- Incubadora: Cliente que tiene entre 6 meses y 1 año en su actividad. Se le otorga 1 crédito de hasta 2 SMVM que le permite empezar a tener un historial crediticio.

Buenas Prácticas

• Personal y Negocios Modelo de incentivos

El modelo de incentivos tiene que estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización. Por cuestiones de objetivos se distinguen dos modelos de incentivos:

- Casa Matriz (80 colaboradores y colaboradoras):
 - Consta de sueldo fijo + bono anual
 - Salario Fijo:
 - Bono Anual:

Categoría	Total promedio	USD
Analista JR	\$ 178.468,00	\$ 1.151,41
Analista SSR	\$ 220.828,00	\$ 1.424,70
Analista Senior	\$ 288.629,00	\$ 1.862,12

Categorías	Peso Meta Empresa	Peso Meta Individual
Gerencias	60%	40%
Subgerencias y Jefaturas	50%	50%
Analistas	40%	60%
Analistas	40%	60%

Categorías	Múltiplo de Salarios (base salario mensual)
Gerencias	2
Subgerencias y Jefaturas	1
Analistas	1

- Red de sucursales (220 colaboradores y colaboradoras):
 - Consta de un sueldo fijo + remuneración variable mensual (RV)

EC		Cumplimiento								
Clasificación según riesgo de la cartera		70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
1	Excelente	85%	85%	95%	110%	120%	130%	140%	150%	160%
2	Muy bueno	70%	70%	80%	100%	105%	110%	120%	130%	140%
3	Bueno	60%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
4	Regular	40%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%
5	Malo	0%	0%	0%	0%	30%	30%	35%	40%	45%

Categoría	RV	Fijo promedio	Total promedio	USD
EC jr B*	\$ 41.663,87	\$ 175.692,92	\$ 217.356,79	\$ 1.402,30
EC jr A	\$ 41.663,87	\$ 179.563,98	\$ 221.227,85	\$ 1.427,28
EC ssr	\$ 55.847,13	\$ 206.386,24	\$ 262.233,37	\$ 1.691,83
EC SR	\$ 78.703,41	\$ 255.504,33	\$ 334.207,74	\$ 2.156,18
JZ	\$ 87.840,00	\$ 343.014,24	\$ 430.854,24	\$ 2.779,70

Plan de carrera

Al igual que el modelo de incentivos, el plan de carrera debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, debe procurar:

- Ser transparente y equitativo.
- Estar alineado a las descripciones de puesto.
- Estar alineado a las mejores prácticas del mercado
- Contemplar coyuntura y situación generacional

Nuevas búsquedas Internas ¡Postulate!
 Q Jefatura de Inteligencia Comercial
 Q Jefatura de Gestión Estratégica

Provincia Microcréditos

Le gusta a Mariela Yanina, Enrique Antonio y 15 más

Me gusta Comentar

FELICITACIONES!

Andrea Soto
 EC Semi Sr.
 Sucursal Quilmes

Le gusta a Ignacio Fernando, Sergio Andres y 20 más



Política de incentivo

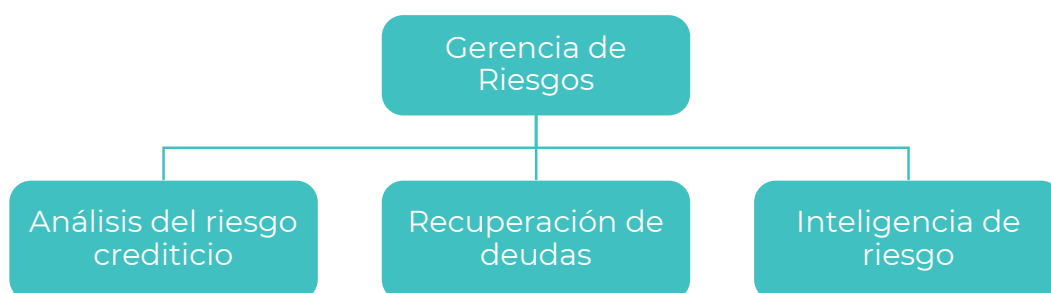
Las políticas de cuidado se anexan a las políticas de beneficios y licencias vigente. Surge del relevamiento del comité de género y contempla:

- Ampliación licencia por embarazo.
- Licencia por adopción.
- Ampliación licencia por paternidad.
- Licencia tratamiento fertilidad

Capacitación interna

En Banco Provincia se considera muy importante la capacitación interna. Por una parte, en la formación de la cultura y por la otra, en la retención de los talentos. Para ello se formó un plantel de instructores y tutores

• RIESGOS



Metodología tradicional

El ejecutivo o ejecutiva comercial visita en terreno la microempresa, evaluando todos los conceptos y aplicando todos los conocimientos, analizando con detenimiento la capacidad y voluntad de pago.

La diferencia con la Banca Tradicional es el acercamiento que se genera con las personas para evaluar y validar su actividad; esto les permite no solo un servicio más personalizado, sino poder generar mayor cercanía con los clientes.

Voluntad de pago

Cultura de pago oportuno, planificación de tiempos del Microempresario, análisis del contexto, prioridades manifestadas, grupo familiar, mitigar alertas y focos de riesgos.

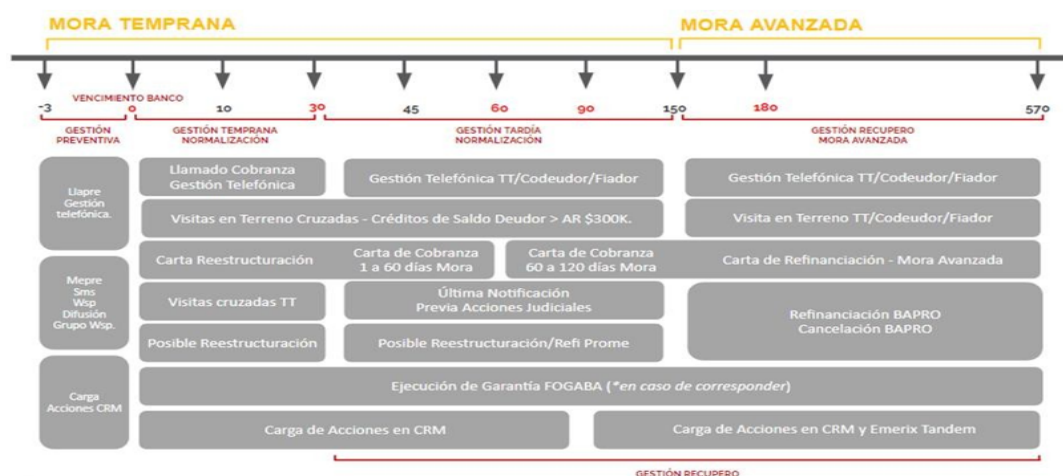
Capacidad de pago

Análisis TER (Tecnología Evaluación Riesgo), entendimiento de la microempresa teniendo en cuenta las fechas de ingreso / egresos / flujo de ventas, cierre de negocio, elección de fecha compromiso, organización y administración, destino del crédito, mitigar alertas y focos de riesgos.

Metodologías de evaluación

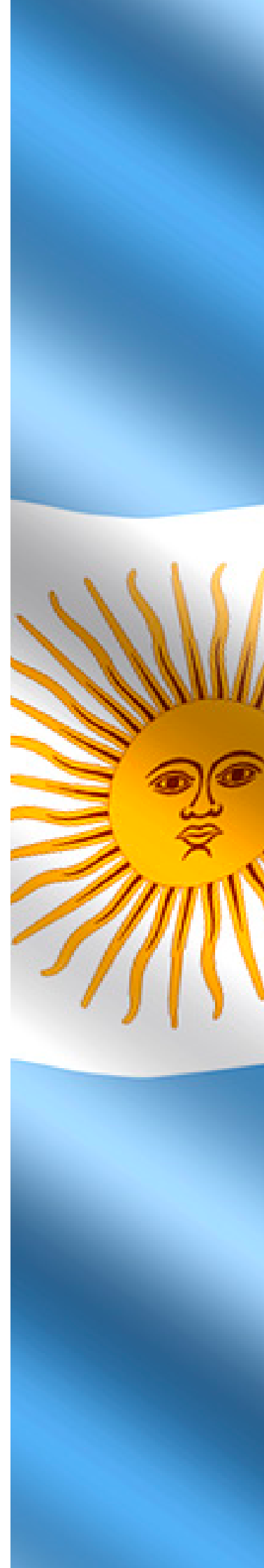
- Indagar
- Observar
- Investigar
- Documentar

Línea de tiempo- acciones red de sucursales



Gestión de riesgo – contexto pandemia

- Mora presuntiva por definición del Banco Central de Argentina.
- Modificación de categoría de deudores según días de atraso.



- Información de seguimiento emitida por el banco.
- Adaptación de protocolo de cobranza: visitas en terreno- envío de cartas.
- Actualización de la situación inicial de cartera.
- Se identifico universo de clientes que no pudo reanudar sus obligaciones de pago y presentaron una mora producto de la pandemia.
- Se oriento la gestión de recuperación ofreciendo las estrategias de normalización vigentes en cartera activa pero un remanente de la cartera que no puede revertir la situación.
- Mayor relacionamiento y conocimiento del cliente.
- Gestión de mora avanzada.
- Campañas de educación financiera.
- Incremento de billeteras digitales.
- Incremento de medios de pago.

Indicadores de gestión de riesgo

- Mora Prematura
- Mora >30 Montos Mayores
- Tasa de depósito adelantada
- Irregularidad

CONCLUSIONES

- La principal característica de Banco Provincia es la cercanía y acompañamiento al cliente, lo cual le ha permitido generar una estrecha fidelidad con sus clientes y un crecimiento **sostenible**.
- Banco Provincia considera como un factor fundamental a su talento humano, razón por la cual, constantemente, generan incentivos monetarios y no monetarios, para mantener una productividad y eficiencia importante.
- Debido al importante crecimiento de la inflación y la recurrente variación en este indicador macroeconómico del país, ha obligado a esta institución a una revisión constante de la tasa en sus créditos, a fin de que pueda ser competitiva y atractiva para el cliente.
- Si bien es una institución que recibe apoyo gubernamental, se tiene una mora bastante controlada, producto de la eficiencia en la gestión y los procesos internos.
- A través de charlas, dinámicas y anécdotas, la institución visitada, – sin duda – aportó significativamente a los participantes de la pasantía, con el objetivo de poder replicar las mejores prácticas en sus instituciones y mejorar sus procesos.



OBJETIVO DE LA PASANTÍA:

La pasantía tuvo como objetivo realizar una serie de actividades in situ que conlleven a la transferencia y sistematización de buenas prácticas de gestión de microcrédito de Banco Provincia, para conocer las acciones post pandemia que están aplicando en la gestión de microcréditos para afrontar y responder con eficiencia y resiliencia a la nueva normalidad.

ESTUVO DIRIGIDA A:

Miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerentes Generales, Equipos Gerenciales.

LUGAR Y FECHAS:

Del 3 al 8 de octubre de 2022 se llevó a cabo la Pasantía Internacional en Buenos Aires, Argentina.

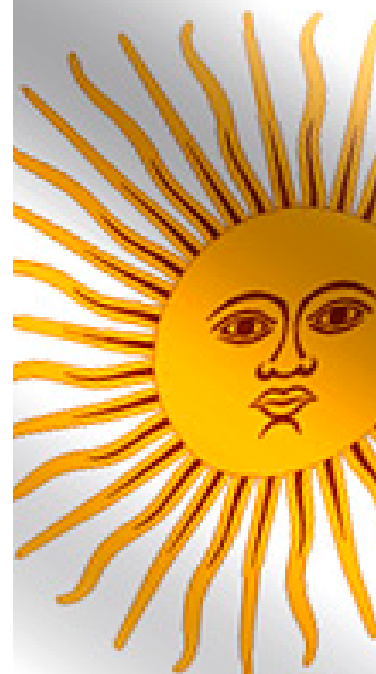
INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

Diego Revelo, representante de la RFD, acompañó a los 18 participantes durante las jornadas de transferencia de conocimientos en Banco Provincia, en las que se pudieron abordar aspectos clave del modelo de negocio, y particularmente en lo relacionado a la integración con la tecnología y la innovación.

Dentro de los principales temas tratados en la transferencia de conocimiento fueron:

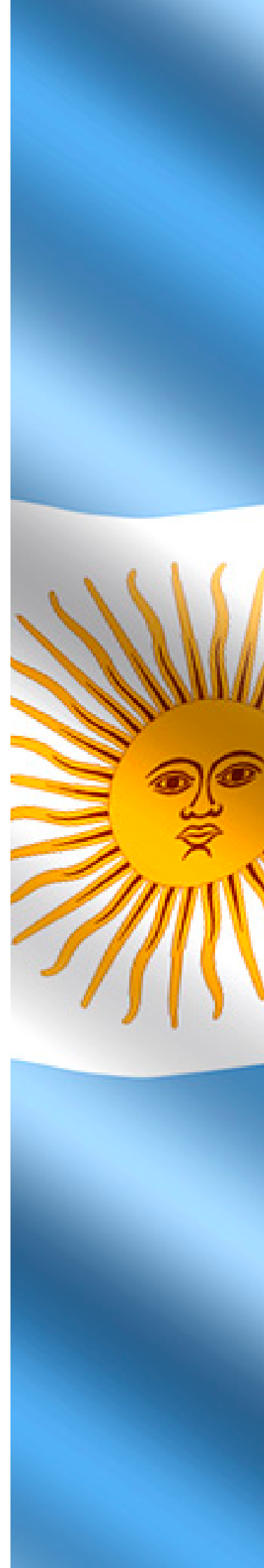
- Scoring automatizado de prospectos (Score Prome).
- Estrategia secuencial de recupero de deudas.
- Mapa de Demanda.
- Campañas de precalificación.
- Modelo de incentivos.
- Desarrollo de carrera.
- Gerenciamiento y liderazgos
- Educación Financiera

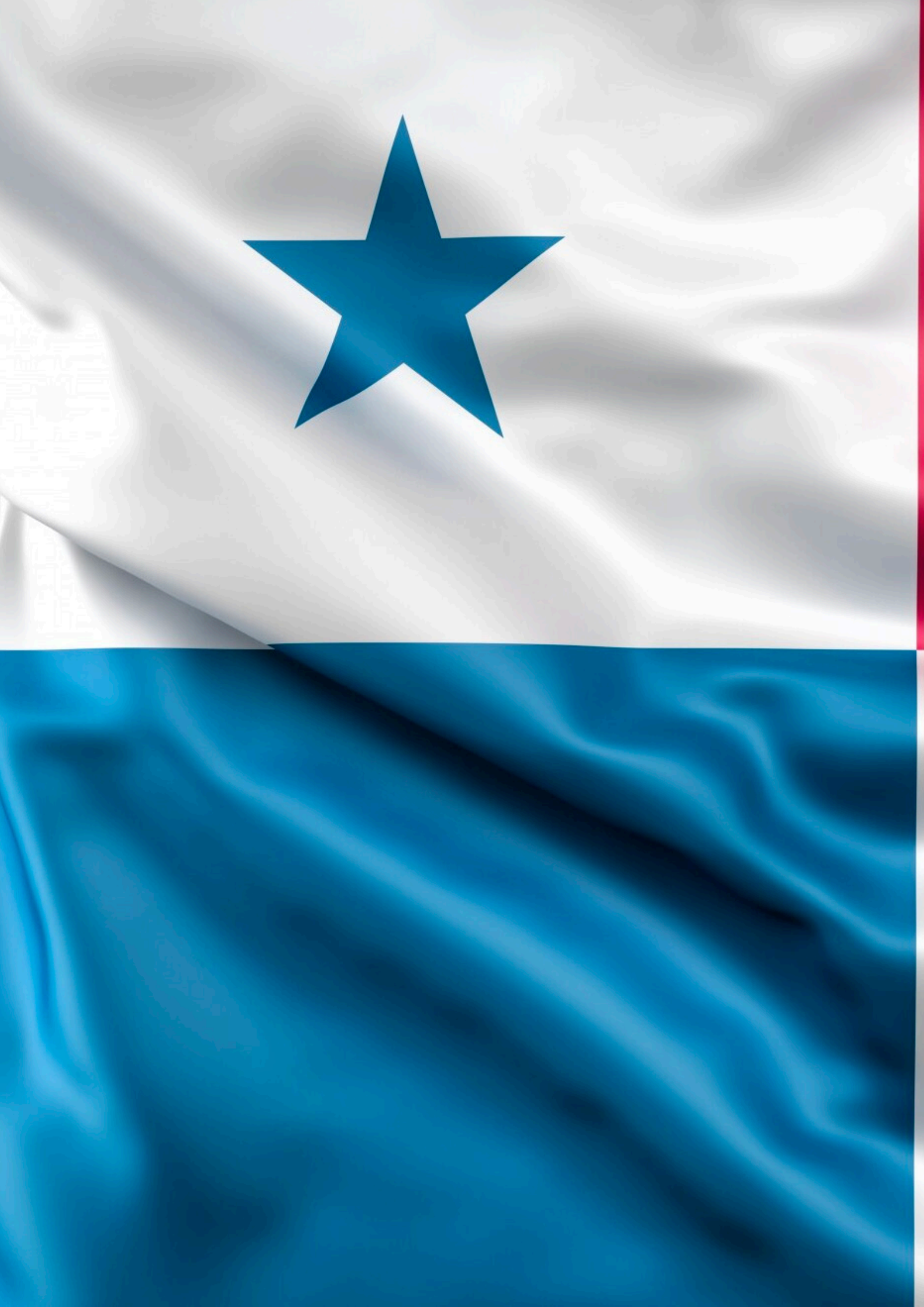
Dichas prácticas fueron tratadas en un espacio de discusión, debate y análisis, que permitieron enriquecer el conocimiento de los miembros de consejos de administración y vigilancia, gerentes generales, equipos gerenciales de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, pertenecientes a las siguientes instituciones:



GALERÍA DE IMÁGENES







PASANTÍA
PANAMÁ

“Buenas prácticas y experiencias en gestión de crédito en instituciones financieras”

Panamá, tecnología en la gestión de crédito y cobranza.

Experiencias de éxito: Financiera SUMA, Mí Éxito, Banco Delta,

Marzo 2023



ANTECEDENTES

La pandemia del Covid-19 generó un impacto inmediato en la industria financiera, así como en todos los sectores de la economía. Las lecciones que nos dejó la crisis de la pandemia son muchas, se generaron acciones resilientes para ser eficientes y enfrentar los diferentes factores que se presentaron en la operación de las actividades de las instituciones financieras.

Para las instituciones financieras, la innovación y digitalización de sus productos y servicios e innovación fueron los principales procesos de transformación para mantener el servicio a los clientes bajo la nueva “realidad” con el fin de cubrir las necesidades financieras de sus clientes.

Adicional a ello, considerando que el sistema financiero panameño es uno de los activos más importantes del país, ha acompañado la fuerte expansión económica que ha permitido a Panamá convertirse en la nación con mayor PIB per cápita de América Latina.

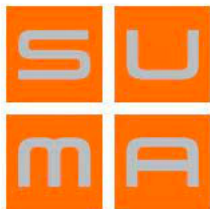
Panamá es el centro bancario internacional más grande del mundo, después de Suiza. Panamá ofrece un sistema bancario moderno y tecnológicamente avanzado, y tiene una de las jurisdicciones bancarias más estables en el mundo. Cuenta con aproximadamente 100 bancos internacionales a más de los bancos locales.

En Panamá también ha habido una creciente evolución del movimiento cooperativo, aproximadamente hay 200 cooperativas de ahorro y crédito, que han propiciado la participación ciudadana en los niveles de bajos recursos económicos, que ha impulsado el desarrollo económico de Panamá. La única forma de ir cerrando la brecha desigualdad.

Con estos antecedentes, Panamá es un referente en el ámbito del sistema financiero, que amerita conocer para identificar las buenas prácticas que han sido el motor del desarrollo económico de la ciudadanía en los niveles de bajos recursos económicos.

En este sentido, se consideró relevante para las entidades financieras y personal de la RFD ejecutar una pasantía en Panamá, a fin de conocer las experiencias de éxito en la gestión de crédito de Instituciones Financieras de este país.

FINANCIERA SUMA



FINANCIERA

Sobre la institución.

Es una institución que trabaja en el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sus operaciones iniciaron en el 2013, su trayectoria les ha permitido tener un conocimiento claro del mercado objetivo y aplicación de las mejores prácticas comerciales.

Suma Financiera nació con la visión de enfocarse en el sector “micro financiero panameño” el cual está en pleno crecimiento y con necesidades de productos y servicios que le faciliten su expansión.

La experiencia por parte de sus socios fundadores en el área de microcrédito en diferentes mercados de Latinoamérica les permitió tener un conocimiento del mercado objetivo y de las mejores prácticas comerciales para llevar a cabo este ambicioso emprendimiento.

Somos una institución de personas para personas, con estrategias claves en el proceso de desarrollo del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Actualmente, SUMA Financiera se define como una institución de personas para personas, con estrategias claves en el proceso de desarrollo del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, enfocada en ser una organización no convencional, participando como una entidad viviente que proporciona beneficios y hace lo mejor por la sociedad.

Buenas prácticas:

Su trabajo se enfoca en lograr unas microfinanzas inteligentes, responsables y sostenibles que sumen soluciones para hacer la diferencia.

Sus estrategias se basan en:





- Conducir a Suma Financiera hacia la transformación digital, integrando tecnología en todas las áreas del negocio, cambiando fundamentalmente la forma en que operamos y le brindamos valor a los clientes.
- Practicar los Principios de Protección al Cliente del Smart Campaign en sus operaciones buscando reducir el riesgo financiero.
- Conseguir la confianza de su talento humano ofreciéndoles un lugar donde se sientan orgullosos de lo que hacen y disfruten de las personas con las que trabajan.
- Certificar a Suma Financiera como una empresa comprometida con el país y el planeta.

01 Transformación Digital



Queremos conducir a Suma Financiera hacia la Transformación Digital, integrando la tecnología en todas las áreas de nuestro negocio, cambiando fundamentalmente la forma en que operamos y le brindamos valor a los clientes.

02 Respeto a los clientes



Proteger a los clientes no solo es lo correcto; es lo más inteligente, por ello practicamos los Principios de Protección al Cliente Smart Campaign en nuestras operaciones buscando ayudarlos, mantenerlos y así reducir el riesgo financiero.

03 Excelencia en capital humano



Queremos mantenernos como un excelente lugar para trabajar, basados en la confianza de nuestra gente, ofreciéndoles un lugar donde se sientan orgullosos de lo que hacen y disfruten de las personas con las que trabajan.

04 Impacto que trasciende



Queremos certificar Suma Financiera como una empresa comprometida con el país y el planeta, por ello utilizamos nuestro negocio como una fuerza para el bien, haciendo lo mejor para el mundo.



Gestión de Desempeño Social

Estándares Universales GDS
Prácticas de Protección al Cliente SC
Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS

Gestión Centrada en el Cliente

Calidad en el Servicio
Programas y Campañas

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



• Con productos como:

- Suma Confianza: Si necesitas capital de trabajo, adquirir mercancía, herramientas, equipos nuevos, invertir o ampliar tu negocio.
- Suma Empresario: Si necesitas capital de trabajo para poner a producir al máximo tu negocio, ampliar tus ventas o poner en marcha nuevas ideas.
- Suma Maquinaria: Si necesitas adquirir equipos nuevos para tu empresa, o te dedicas al sector productivo y requieres maquinarias para producir más.
- Suma Ruedas: Si necesitas un vehículo comercial o quieres hacerle mejoras al que ya tienes para ampliar la capacidad de tu negocio, necesitas adquirir un taxi nuevo o estas esperando para comprar el vehículo de tus sueños

<https://www.sumafinanciera.com/>



MI ÉXITO



Sobre la institución:

En 1980 nace una historia de Éxito con el lanzamiento al público de Financiera Bella Vista, la cual inicia puramente con el objetivo de contribuir al crecimiento y desarrollo de la familia Panameña a través de herramientas financieras personales. Estas herramientas financieras fueron creadas específicamente para colaboradores de instituciones del estado y empresas privadas.

En 1987 y con miras a satisfacer otras necesidades de sus clientes nace una nueva extensión de la Financiera Bella Vista: Crediviaje, una empresa cuyo principal producto era financiar viajes y paquetes turísticos, un negocio sumamente atractivo en ese entonces.

Panamá sufrió cambios desde la década de los 80, lo que permitió que para el año 2008 se consolidaran los distintos negocios en una sola empresa, Corporación Bellavista de Finanzas, S.A. la cual adquiere todos los activos y pasivos de Crediviaje.

En el 2013 se da una gran coyuntura que los llevó a una nueva etapa, que hoy es Soluciones Financieras Mi Éxito.

Soluciones Financieras Mi Éxito inicia con una nueva junta directiva interdisciplinaria y dinámica, formada por miembros con más de 25 años de experiencia en la industria financiera. Con esta característica brinda a todos sus clientes la experiencia e innovación con la responsabilidad necesaria para atenderlos con la atención que se merecen.

Buenas prácticas:

Mi Éxito, brinda soluciones financieras rápidas, innovadoras y eficientes, con atención personalizada y transparente a sus clientes.

Soluciones Financieras Mi Éxito busca que sus clientes reciban lo mejor, la vasta experiencia y conocimiento del entorno panameño y los mejores recursos en cuanto a herramientas financieras actuales.

•Con productos como:

- Préstamos Personales: Para consolidar sus deudas, remodelaciones, educación de sus Hijos y toda meta o proyecto en el que usted decida invertir su dinero.
- Autoéxito: Préstamos Personales con garantía de vehículo, para que cumplas tus proyectos personales y los de tu familia.
- Casa éxito: Préstamos personales con garantía de su casa, locales, terrenos, viviendas de playa, campo y apartamentos, para que cumplas tus proyectos personales y los de tu familia.
- Factoring: Producto que permite que las empresas puedan acceder al pago anticipado de sus cuentas por cobrar y de esta manera conseguir los recursos que necesitan. El factoring permite optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de las pequeñas, medianas y grandes empresas, otorgándoles la liquidez.

<https://www.miexito.net/>



BANCO DELTA



Banco Delta

Sobre la institución:

Inicia sus actividades en el 2006, como el segundo banco de microfinanzas establecido en Panamá; nace a raíz de la iniciativa de la Junta Directiva de Grupo Financiero Delta Corp., con la misión de ofrecer a los empresarios de la micro y pequeña empresa, soluciones financieras que les permitan hacer crecer sus negocios y mejorar su calidad de vida.

Banco Delta, S.A. abre sus puertas oficialmente el 3 de julio del 2006 como el segundo banco de Microfinanzas establecido en Panamá. Nace a raíz de la iniciativa y visión de la Junta Directiva de Grupo Financiero Delta Corp, con la misión de ofrecer a los empresarios de la micro y pequeña empresa, soluciones financieras que les permitan hacer crecer sus negocios y mejorar su calidad de vida.

Desde su creación Apalancados en su experiencia de más de 40 años como Grupo Financiero Delta Corp., y con el apoyo de un recurso humano comprometido, Banco Delta se ha convertido en la entidad financiera líder en microfinanzas en Panamá; ofreciendo innovadores productos de crédito, seguro y ahorro para el segmento de la micro y pequeña empresa en todo el país.

Banco Delta ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años, dando como resultado mejoras importantes en sus calificaciones de riesgo y el otorgamiento en el 2014, de la Licencia de Banca General por parte de la Superintendencia de Bancos de Panamá.

La Junta Directiva de Banco Delta está compuesta por reconocidos ejecutivos y empresarios a nivel nacional e internacional que dan fé de la solidez y confianza de Banco Delta. De esta manera, se ha convertido en la entidad financiera líder en microfinanzas en Panamá, ofreciendo innovadores productos de crédito, seguro y ahorro para el segmento de la micro y pequeña empresa del país. Adicional, ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años, dando como resultado mejoras importantes en sus calificaciones de riesgos.

<https://www.bandelta.com/>

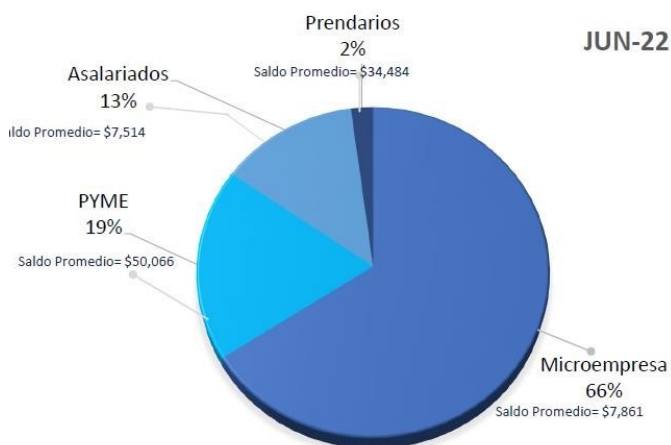
Buenas prácticas:

Para cumplir con su visión, Banco Delta cuenta con el apoyo de aliados estratégicos internacionales entre ellos BID, CAF. Lo que le permite mantener 8 oficinas a nivel nacional: Bugaba, Chiriquí, Veraguas, Herrera, Coclé, Panamá Oeste, Panamá Este, Panamá. Y más de 1000 puntos de pago.

Su visión es:

“Ser el banco líder de micro, pequeña y mediana empresa en Panamá, facilitando el desarrollo y crecimiento financiero y social de nuestros clientes y colaboradores”.

Tiene una cartera de \$210MM en créditos diversificados así:



Su filosofía y trabajo tiene un importante y considerable apoyo al crecimiento de la economía del país.



Banca Microempresa
Facturación igual o menor a \$150 mil anual.



Banca PYME
Facturación entre \$151 mil y \$500 mil.



Banca Comercial
Facturación superior a \$500 mil



Asalariados
de empresas privadas o estatales



Depositantes e Inversionistas
Atendemos los segmentos desde la base de pirámide hasta perfiles de banca patrimonial (HNW)





1. 2222 contacto con el cliente: especializando asesores por producto.

2. Metodología para conseguir clientes: promotores, publicidad masiva, medios digitales, entre otros.

Estas estrategias tienen el objetivo de obtener un CRECIMIENTO DE CARTE-RA, para ello cuenta con los respectivos canales de distribución: oficinas, fuer-za de venta, canales digitales, promotores de préstamos, call center y aliados como agencias de autos, promotores de vivienda, comercios.

• Estrategias comerciales:

1. Captación de nuevos clientes.
2. Incrementar productos por clientes.
3. Retención de clientes.

2

• Ejes transversales:

- Confianza
- Cercanía
- Accesibilidad
- Agilidad
- Facilidad

• Canales digitales:

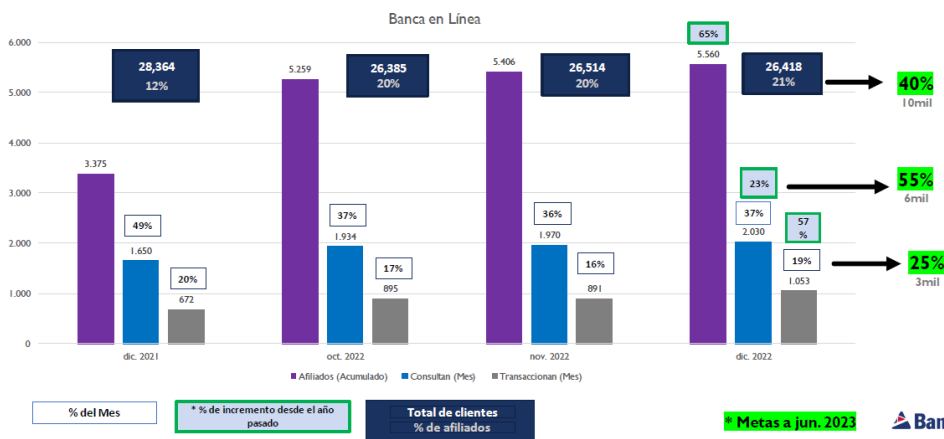
Cuya misión es: “Mejorar nuestros Canales Digitales del Banco para que los clientes puedan autogestionarse sin necesidad de acercarse a las sucursales físicamente” con el propósito de crear la mejor experiencia de usuario para sus clientes.²¹

Usabilidad de la Banca en Línea 2022



• METAS 2023

- Otorgamiento de préstamos en línea para clientes.
- Transferencias programadas a otros bancos.
- Transferencias en línea a otros bancos (ACH Xpress).
- Abrir cuentas de ahorros para nuevos clientes (Delta fácil).
- Pagos programados a préstamos de Banco Delta.
- Otorgamiento de préstamos en línea para nuevos clientes.



CONCLUSIONES

ANEXOS:

OBJETIVOS DE A PASANTÍA:

Conocer el funcionamiento del sistema financiero nacional panameño, las acciones realizadas en cuanto a cómo opera para responder las necesidades actuales de los clientes, para mantener una cartera sana y creciente; además de intercambiar conocimientos y experiencias.

ESTUVO DIRIGIDA A:

La Pasantía estuvo dirigida a miembros de los consejos de administración y vigilancia, gerentes generales, equipos gerenciales, jefes de agencias, jefes de área, y funcionarios que desempeñan cargos con la posibilidad de replicar los conocimientos adquiridos dentro de las instituciones que trabajan.

LUGAR Y FECHA:

La pasantía se desarrolló del 6 al 8 de marzo del 2023, en ciudad de Panamá.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

La pasantía contó con la participación de 17 personas, representantes de las siguientes instituciones:



Los participantes tuvieron la oportunidad de conocer de primera mano las acciones, estrategias, y demás aspectos relevantes de las entidades financieras Panameñas visitadas, que facilitaron información en el ámbito de la gestión de crédito y cobranza.

Adicional, en sus presentaciones, reuniones y talleres, se puso en conocimiento de los participantes puntos básicos y prioritarios en cuanto a los avances tecnológicos y otros desarrollos de las entidades financieras enfocados a fortalecer las operaciones propias.

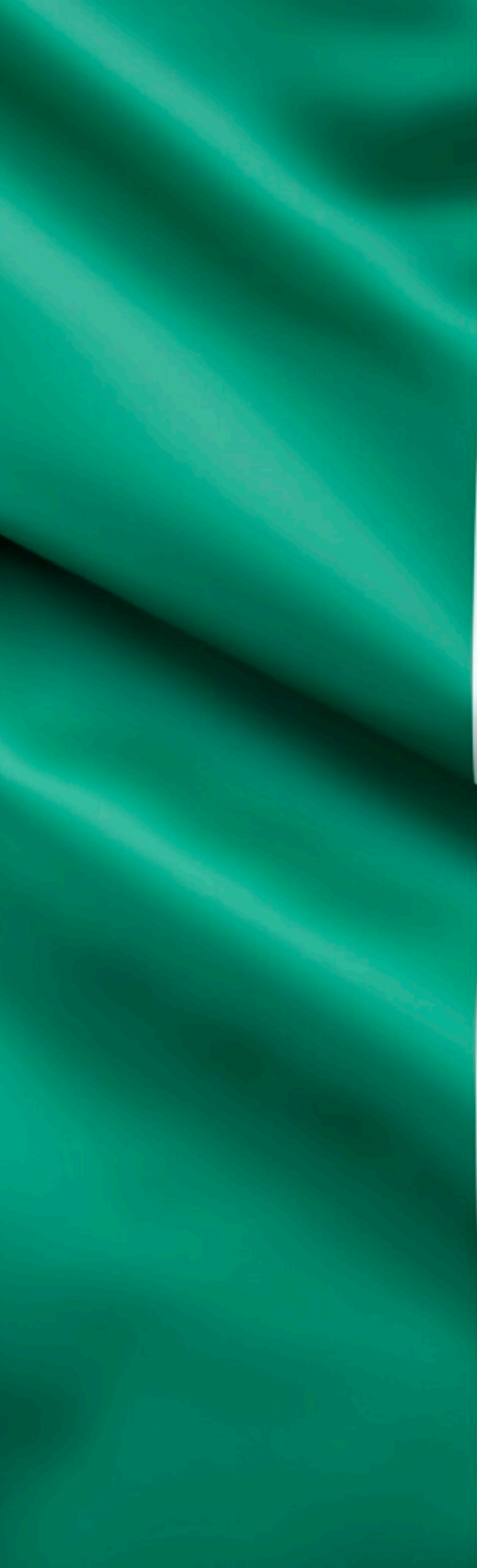
La pasantía también permitió generar espacios de intercambiar de experiencias entre los directivos y funcionarios pares de las instituciones de Ecuador y Panamá.

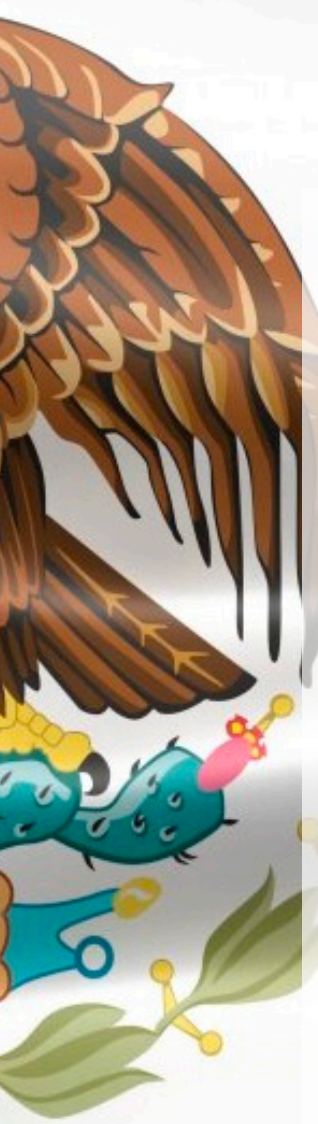


GALERÍA DE IMÁGENES









PASANTÍA MÉXICO

"Mejores prácticas de gestión en Instituciones Financieras"

México, apoyo al desarrollo económico de la ciudadanía

Experiencias de éxito: CAME, Banco Azteca y Stratos
Agein

Julio 2023



Finanzas para el desarrollo
RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO

ANTECEDENTES

El sistema financiero en México es uno de los sistemas financieros más completos y sofisticados, pues cuenta con más de 3,000 entidades financieras supervisadas; atendiendo a una diversidad de actores, productos, servicios y consumidores, lo cual favorece la capacidad de consumo y la inversión.

Lo que distingue aún más al sistema financiero mexicano es su marco legal moderno y sus sólidas prácticas en materia prudencial, gestión de riesgos, contabilidad y gobierno corporativo. Estas bases legales y éticas son un firme cimiento que posiciona a México como uno de los sistemas financieros más estables y confiables en el contexto internacional.

Con estos antecedentes, el sistema financiero de México es un referente para identificar buenas prácticas de gestión para apoyar el desarrollo económico de la ciudadanía en los niveles de bajos recursos económicos.

CAME



Sobre la institución:

Inició su labor en 1985 y que hoy cubre prácticamente todas las necesidades de las finanzas personales y de los pequeños negocios de miles de micro emprendedores mexicanos.

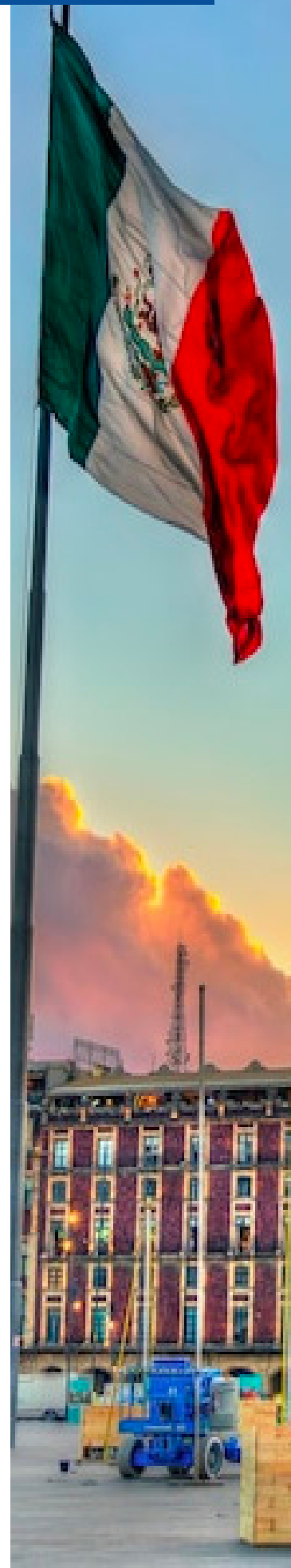
Es una institución de microfinanzas considerada como las de mayor experiencia en México, en donde suma más de 15 millones de créditos otorgados a micro emprendedores.

CAME, impulsa la inclusión financiera apoyado en la tecnología, desde sus orígenes a la fecha, CAME ha otorgado más de 15 millones de créditos para las personas que tienen negocios propios con un valor cercano a los 100 mil millones de pesos. Ha beneficiado a más de 3.4 millones de personas que con el ahorro y pago de sus préstamos han logrado mejorar sus negocios y así la calidad de vida de sus familias.

Desde 2016, CAME integró a su oferta de productos paquetes de asistencias para apoyar a los clientes y familiares en casos de enfermedades o fallecimientos, otorgando hasta la fecha más de 2.4 millones de pólizas. Durante la pandemia, apoyaron a más de 12,000 familiares de sus clientes cubriendo más de 220 millones de pesos en siniestros, haciendo la diferencia en los momentos difíciles que pasaron.

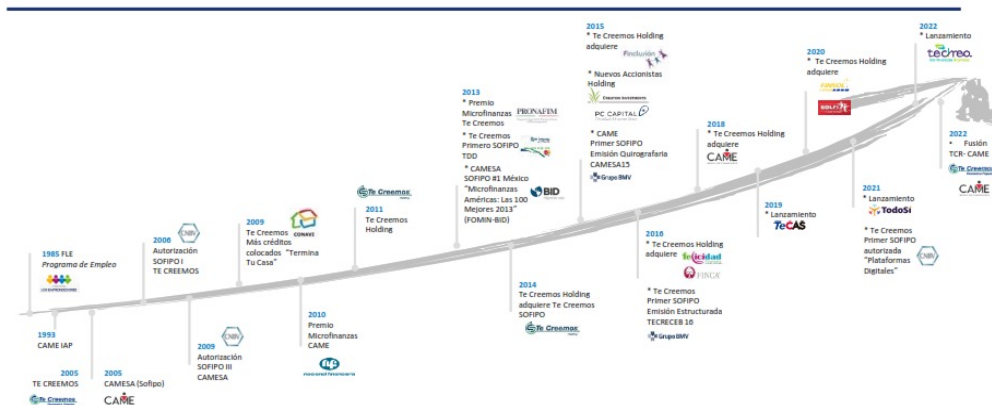
El ahorro ha sido fundamental en el trabajo de CAME. CAME opera en 29 estados, tiene más de 300,000 clientes, reporta uno de los índices de morosidad más bajos de todo el sector financiero y la tecnología siempre ha sido uno de sus fuertes.

Desde 2010, utiliza un dispositivo móvil para otorgar créditos y gestionarlos. En la búsqueda constante de la innovación, se convirtió en 2021 en el primer intermediario financiero dedicado al microcrédito en recibir autorización de la CNBV para operar sus sistemas en la nube lo que le permite manejar grandes volúmenes de forma ágil.



Derivado de lo anterior, CAME formó una alianza con techreo® a inicios de 2022. A través de la aplicación techreo®, ofrece cuentas de ahorro, inversión, créditos para el negocio y seguros, educación financiera de forma ágil, desde una misma plataforma y con una experiencia de usuario totalmente digital. Desde su lanzamiento en enero, se han abierto más de 140,000 cuentas de ahorro de forma digital en CAME y el proceso para otorgar créditos ha pasado de ser de una semana a unas cuantas horas. Todo esto, apoyado en los modelos de riesgo obtenidos por la data generada durante los más de 29 años de estar en este mercado.

Historia y Principales Logros Grupo



La estructura del Holding es la siguiente:

Estructura Corporativa



Te Creemos es la cabeza del holding, TeCAS da servicios al holding en lo referente a finanzas, operaciones, talento Humano. CAME es la empresa operadora de crédito y captaciones y Todo si fue desarrollado en el Sandbox.

Te creos es independiente al holding y es 100% digital opera actualmente en régimen de exclusividad con Te Creemos holding y CAME, pero está abriendo operaciones en Bolivia.

Buscan en conjunto contribuir a mejorar la calidad de vida de los clientes, a través de servicios financieros impulsados por la tecnología. Esta visión es la que impulsa la transformación digital.

Buenas prácticas:

- Uso de herramientas tecnológicas ayuda aumentar cobertura donde no se cuenta con oficinas.
- Para la gestión de las carteras adquiridas, se hizo mucho énfasis en la cobranza y la gestión diaria, regresar a los básicos de los especialistas de crédito para cobrar y recuperar la cartera.
- La tasa de interés se fija en base al monto y el riesgo. Tienen un motor de decisión para tener la calificación del crédito en base a centrales de riesgo, información socio demográfica y comportamiento de pago si es renovación.
- Crédito individual digitales: pal apuro y pal dentista, son 100% digital sin conocer a la persona y todo digital, el análisis y todo el proceso en plataforma digital.
- Como se podría integrar esto dentro de microcrédito individual tradicional.
- Se comenzaron a implementar procesos digitales dentro del proceso tradicional.
- Y si se hizo si crédito individual y a partir del 2022.
- Techreo permitió ofrecer todos los servicios de manera integral.
- Educación financiera dentro del teléfono y market place vender y comprar mercancía de los clientes.
- Pagos, seguros (no deben estar necesariamente asociados al crédito) e inversión
- Cliente hace descarga de aplicación y se hace cliente de aportación y a través de botón se recoge información, se evalúa con los modelos de riesgos y se desembolsa todo en la aplicación. Como una billetera electrónica.



-
- Microcrédito individual ya está totalmente integrado a proceso digital.
 - Firmas de pagares son pruebas válidas para cobranza.
 - Tasa de generación de productividad está más o menos en el 100%.
 - En el tema presencial se mantiene el acompañamiento al cliente.
 - A partir de cierto monto si hay colateral que firma y los avales lo hacen de manera presencial.
 - 80% de los créditos son sin aval.
 - No se requiere firma de los cónyuges.
 - Digitalización no buscaba recorte del personal, sino que el personal actual permitirá un crecimiento de al menos 10 veces en la estructura.
 - Fue básica la apertura de la dirección general y de los jefes esto ayudo a un cambio en la cultura de la organización y se están viendo los beneficios económicos y en productividad.
 - Adaptar el gobierno corporativo a las necesidades del negocio. Se cumple la norma, pero se adapta el gobierno al negocio.
 - Se tienen en cuenta los stakeholders, los objetivos, pero la lección más importante es la capacidad de adaptación y la eficiencia que es lo que se ha promovido desde el Gobierno corporativo, pero esto adaptado a los objetivos atender las necesidades de los clientes, y también atender a los stakeholders.
 - Administración integral de riesgos debe ser parte integral de la entidad, cada persona involucrada desde el interior debe tener lentes de riesgos para saber que se debe hacer y cuáles son las implicaciones de no hacerlo.
 - Se debe contar con buena información histórica y de los clientes para poder desarrollar modelos de riesgos y predictivos.
 - Se continúa prospectando clientes.
 - Simplificar procesos, eliminación de papel, on boardng biométricos, dispersiones ágiles.
-

- Incentivos para los oficiales crecimiento y calidad.
- Información histórica sirve para todo.
- La gestión digital permite renovar la metodología grupal.

Principales casos de éxito:

- Trabajar con productos mínimos viables y comenzar con pruebas dentro de un sandbox.
- Integrar tecnología en sus procesos.
- No buscar disminuir personal sino crecer operación.
- Tener todo integrado dentro de una app
- Continuar con seguimiento personalizado.
- Adaptar el gobierno corporativo a las necesidades del negocio, los clientes y stakeholders.
- Hacer cosas que tienen sentido con la empresa.
- No perder de vista los objetivos.
- No perder de vista a las personas involucradas.
- Tener lentes de riesgos.
- Conocer las reglas de juego.
- Los modelos de riesgos deben ser sencillos y transparentes para la operación.
- Modelos deben ser escalables y deben validarse de manera permanente ajustándolos a nuevos productos o formas de operación.
- Equipo de riesgos con mucha experiencia y capacidades técnicas y analíticas.



-
- Capacidad y eficiencia técnica para desarrollar y ajustar modelos internos.
 - Fuertes capacidades técnicas y analíticas para desarrollo de indicadores de segmentación y análisis relevante.
 - La función de riesgo se mantiene independiente de la línea de negocio, pero con objetivos comunes que optimicen un crecimiento con calidad.
 - La plataforma es para llevar finanzas in house, el crédito es un producto más. Es una aplicación que está adaptada para cualquier persona.
 - El especialista es un asesor del cliente para usar la app.
 - La digitalización necesita abrir canales, el especialista es un asesor del cliente para usar la app.
 - La digitalización necesita abrir canales.
 - Con la digitalización se evitan prestanombres.
 - Core bancario mambu montado en nube en Amazon.
 - Pilares de Techreo: Infraestructura tecnológica, Comunicación, Desarrollo y Datos.
 - Usan dev ops es una metodología ágil.

BANCO AZTECA



Sobre la institución:

Es un banco mexicano que ha buscado desde sus inicios impulsar la inclusión financiera. Con sus productos y servicios de uso sencillo, bancarizan a la población que no cuenta con ningún producto o servicio financiero contratado, convencidos que, a través de la bancarización y la inclusión financiera, que también ofertamos por medios digitales, podemos generar prosperidad incluyente.

Su compromiso es alcanzar la prosperidad incluyente no solo en México sino en los demás países en donde están sus operaciones, como Guatemala, Honduras y Panamá.

Nacen en octubre de 2002 y, en conjunto con Tiendas Elektra, lograron iniciar operaciones con 800 sucursales. Hoy, tienen más de 1900 a nivel nacional, representando una de las redes de sucursales bancarias con mayor alcance en México. Tienen presencia en más de 800 municipios en república mexicana y nuestro mayor compromiso es llegar al último rincón de México donde nadie más ha llegado.

Siempre han apostado por la innovación y la tecnología, por eso fueron uno de los primeros bancos en implementar la identificación biométrica para proteger a nuestros clientes. Tras casi cumplir 20 años, ya logran alcanzar más de 18 millones de clientes digitales en México, reafirmando su compromiso por la inclusión digital.

Banco Azteca cuenta con el respaldo de la experiencia de Grupo Salinas con más de 100 años de operaciones a crédito con la base de la pirámide y con una de las plataformas tecnológicas más avanzadas en el mundo.

A través de un esquema integral de servicios no bancarios, complementamos nuestra oferta financiera a través de: Seguros Azteca, Afore Azteca y Dinero Express.



Buenas prácticas:

- Conocer el cliente, sus necesidades, para poder ofrecer productos o servicios y ser efectivo en la comunicación.
- Tecnología es herramienta no el fin.
- Lo primero son los procesos y tenerlos bien hechos para acelerarlos con tecnología.
- Donde el proceso falla la tecnología se estanca.
- Hay productos que salen a producción y tienen declive inmediato otros tienen un declive más lento. Todos los productos tienen declive.
- Debe haber un comité de productos que analice las ideas, se valida se tiene un producto mínimo viable y se hace piloto controlado.
- Conocer la idea inicial, segmentar los clientes agregar valor para ellos, hacer un mínimo viable.
- ¿Qué necesidad resuelve mi producto servicio? A que clientes va dirigido, cuál segmento qué necesidad específica que de especial tienen mis clientes y que valor agrego con mi producto y que problema resuelvo.
- Realizar investigaciones preliminares: Viabilidad de negocio, Viabilidad técnica del producto, Sesiones de Discovery, Sesiones de Discovery incremental de producto.

Principales casos de éxito:

- Medir la rentabilidad del cliente. Ticket promedio del cliente, cuantas veces compra y como lo retienes.
- Cobranza consiste en la recuperación del crédito.
 - ▶ Investigación: cliente nuevo investigación de domicilio
 - ▶ Cobranza vigente: cliente que paga puntual cada semana
 - ▶ Cobranza atrasada: cliente con atraso
- Hay arreglos de cobranza se llaman productos de cobranza y segmentación: tienen que ver con los tiempos o los costos de cobranza.
 - ▶ Promesa de pago

- ▶ Promociones de pago para clientes atrasados
 - ▶ Negociaciones
 - ▶ Si un buen cliente se atrasa le dan estos beneficios.
 - ▶ Nivel de riesgo de impago se revisa y hay tablas con algoritmos te dice como aplicar los descuentos de moratorios, interés normal y/o capital
- Para crédito de consumo. Se requiere:
 - ▶ Plataforma tecnológica
 - ▶ Software
 - ▶ Dispositivos
 - El poder analizar la información es importante y ahora se analiza tramos de información. Se lee información estructurada, semi estructurada y no estructurada.
 - Mientras más tecnificada este la fuente de información, mejor conocimiento del cliente.
 - ▶ Buro de crédito
 - ▶ Redes sociales
 - ▶ Tienda física
 - ▶ Metadata en dispositivos móviles
 - ▶ Geolocalización
 - ▶ IoT internet de las cosas
 - Para definir o ajustar productos de crédito se debe conocer:
 - ▶ Cuánto de ingreso tienen los clientes
 - ▶ Qué pueden comprar con tarjeta de crédito
 - ▶ Apetito de riesgo
 - La transformación digital requiere de un plan estratégico para rediseñar modelos de negocio, transformar modelos operacionales, optimizar procesos.
 - Transformar puestos de trabajo y las infraestructuras.
 - Con un enfoque centrado al cliente buscando eficiencia en las operaciones y aprovechando el valor de los datos para el negocio y un objetivo crecimiento y mejora el beneficio calidad de servicio y transparencia utilizando tecnología.



STRATOS AGEIN



Sobre la institución:

Cuenta con amplia experiencia en transformación digital, así como la implementación de Agile, Scrum y el desarrollo de productos.

Busca generar resultados oportunos y medibles que generan mayor competitividad a las compañías con las que trabaja.

Cuenta con 56 proyectos en 9 países, cuentan con una visión estratégica para apoyar en la transformación de las organizaciones de una manera ágil.

Brindan servicios de estrategia de transformación empresarial, desarrollo de productos, formación y capacitación.

Buenas prácticas:

- Satisfacción vs compromiso.
- La satisfacción es transaccional y contractual. La empresa promete proporcionar a los empleados compensación, herramientas, recursos, respeto. Empleados se esfuerzan en función de la compensación.
- Se busca el compromiso:
 - ▶ Compromiso esfuerzo conjunto 50-50
 - ▶ Compromiso es libertad de elegir comprometerse
 - ▶ Compromiso corazón manos espíritu y mente
 - ▶ Compromiso impulsa los resultados
 - ▶ Los empleados no comprometidos cuestan un 35% del salario anual
- Uso de GAMIFICATION; uso de técnicas propios de juegos y ocio para potenciar motivación, Es un cambio de percepción en las personas con respecto a su rutina de trabajo incorporando en la rutina las emociones del juego.

- Encontrar Motivadores:
 - ▶ Intrínsecos los más importantes para el compromiso
 - ▶ Extrínsecas para lograr satisfacción

- Manejo de información: segmentar clientes, definir si son clientes de nicho o de masa.

- Los riesgos de tomar decisiones sin información:
 - ▶ Tiempo
 - ▶ Dinero
 - ▶ Esfuerzo
 - ▶ Ganas / motivación del equipo

- Cuantificar los segmentos de mercado.

Principales casos de éxito:

Uso de gamificación ayuda en la motivación y el compromiso.

Banco Azteca es un caso de éxito en el desarrollo de productos de cobranza y reorganización de equipos de trabajo.



CONCLUSIONES

- Tras la visita a CAME, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:
 - ▶ No todo se puede digitalizar.
 - ▶ Los jefes y directores deben estar enfocados en un objetivo.
 - ▶ El gobierno corporativo debe enfocarse en el negocio.
 - ▶ Las reglas del negocio deben estar incluidas en la app.
 - ▶ La evaluación de los proyectos se hace en periodos cortos para evitar pérdida de tiempo y recursos.
 - ▶ Las herramientas digitales ayudan al negocio no son la finalidad del negocio. Para la digitalización se requiere buena información, buen análisis de información y hacer las inversiones que se requieren para lograrlo.

- Por otra parte, en Banco Azteca se obtuvieron lo siguiente aprendizajes:
 - ▶ La tecnología es imprescindible para que un proceso no falle.
 - ▶ Se debe incrementar el valor a largo plazo del cliente. Se debe pensar de manera integral y no en silos.
 - ▶ Valor de vida del cliente: Hacer pilotaje de productos o acciones con un grupo acotado.
 - ▶ Cuando hay problemas, primero se deben resolver el problema del cliente y luego revisar cuál fue el proceso que salió mal.
 - ▶ Conseguir talento en las organizaciones cada vez es más complejo, se debe trabajar en las búsquedas.
 - ▶ Ya no hay mercado financiero, sino mercado tecnológico con productos financieros.
 - ▶ Uso de aplicaciones, baja costos de transaccionalidad de los dos lados.
 - ▶ Se deben tecnificar fuentes de información.
 - ▶ Las empresas para digitalizarse deben cambiar la cultura:
 - Agilidad, integrarse en un solo objetivo, tener una sola visión estratégica del negocio, entrega continua de productos por sprint personas motivadas, evolución incremental features en manos de los clientes
 - Colaboración: sincronización de equipos de trabajo multifuncionales, optimizar comunicación compartiendo ubicación física, alineación transversal en estimaciones
 - Nuevas capacidades: diseñadores de experiencias ajustarse a la necesidad de cliente, científicos de datos captar oportunidades de negocio, conectividad buscar entornos disruptivos

- ▶ Tener un Gobierno de datos: Lo que hace es definir el contexto de cada dato un metadato.

• Durante la visita a Stratos Agein, se pudo obtener las siguientes lecciones aprendidas:

- ▶ Se deben identificar los elementos de juego, se deben definir y debe haber reglas claras.
- ▶ La gamificación se puede permear a toda la organización.
- ▶ Se debe trabajar en la retención de talento.
- ▶ No puedes aplicar/desarrollar analítica avanzada, si no tienes la información con la cual trabajar.
- ▶ Es muy importante identificar y diferenciar los conceptos de experimentación PoCs, Piloto, MVP (producto mínimo viable).
- ▶ Si se tiene claro el mercado al que van a atender o mercado meta, es más fácil tomar acciones para llegar a él.
- ▶ Manifiesto ágil, software funcional tiene más peso que la documentación excesiva.
- ▶ Colaboración con el cliente es más importante que la negociación contractual.
- ▶ Responder al cambio es más importante que seguir un plan.
- ▶ Es mejor el enfoque que el multitasking.
- ▶ La transformación digital es fundamental.
 - Empresas con mayor desarrollo digital son 23% más rentables
 - 89% de las empresas ya ha adoptado una estrategia empresarial
 - 87% de las empresas piensa que lo digital afectara su industria, pero solo 44% está preparado para una disrupción digital



OBJETIVO DE LA PASANTÍA:

El objetivo fue realizar una serie de actividades in-situ que conlleven a la transferencia y sistematización de buenas prácticas de gestión de las instituciones financieras a visitar en México. Y conocer las tendencias, retos y oportunidades del sistema financiero mexicano: acceso y uso de servicios financieros, protección de datos personales, gobierno corporativo, innovación y transformación digital.

ESTUVO DIRIGIDA A:

La pasantía estuvo dirigida a miembros de los consejos de directivos, gerentes generales, equipos gerenciales, jefes de agencias, jefes de área que tengan la capacidad de replicar los conocimientos adquiridos dentro de las instituciones que trabajan.

LUGAR Y FECHA:

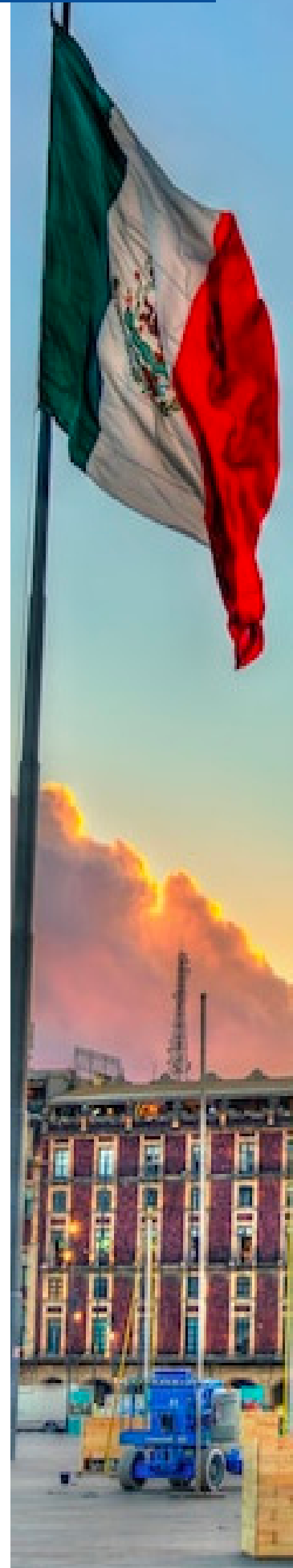
La pasantía se desarrolló del 9 al 14 de julio del 2023, en ciudad de México DF.

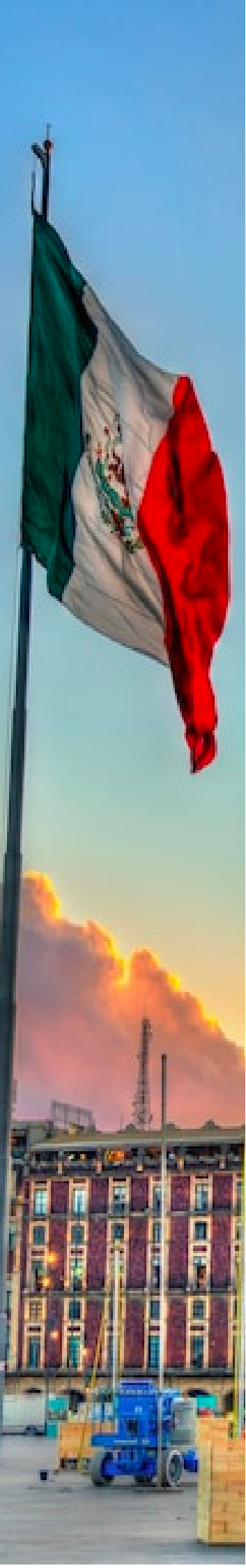
INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO PARTICIPANTES:

La pasantía contó con la participación de 22 personas, representantes de las siguientes instituciones:



El desarrollo de la pasantía técnica se realizó a través de presentaciones institucionales, discusión y debate grupal, de manera que los participantes puedan fortalecer sus conocimientos a través del intercambio de vivencias.





Pasantías Internacionales RFD



Finanzas para el desarrollo
**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**

Dirección: Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Century Plaza I

Telfs.: (593-2) 333-2446 / 333-3091 / **E-mail:** operaciones@rfd.org.ec

f / rfdEcuador **t** @rfdEcuador **in** /company/rfdEcuador

www.rfd.org.ec