

Pilotos de transformación digital para las instituciones financieras de desarrollo

Avances en la digitalización financiera en América Latina

Autores:

María Inés Fernández,
Ramón Heredia

Coordinadores del estudio:

María Carmen Fernández Díez
Pau Puig Gabarro

Banco Interamericano de Desarrollo
Sector de Instituciones para el Desarrollo
División de Conectividad, Mercados y Finanzas

Enero 2026

Pilotos de transformación digital para las instituciones financieras de desarrollo

Avances en la digitalización financiera en América Latina

Autores:

María Inés Fernández,
Ramón Heredia

Coordinadores del estudio:

Maria Carmen Fernandez Diez
Pau Puig Gabarro

Banco Interamericano de Desarrollo
Sector de Instituciones para el Desarrollo
División de Conectividad, Mercados y Finanzas

Enero 2026



Clasificaciones JEL: G20, O39

Palabras clave: sistema financiero, banca pública de desarrollo, transformación digital

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



PILOTOS DE **TRANSFORMACIÓN DIGITAL** PARA **INSTITUCIONES** **FINANCIERAS** DE DESARROLLO

Avances en la
digitalización financiera
en América Latina



PILOTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO

Avances en la digitalización financiera
en América Latina

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	5
Introducción	8
1. Antecedentes.....	10
2. Modelos de madurez digital.....	13
Importancia de un modelo de transformación digital	13
Modelo de Madurez Digital	14
Índice de madurez digital	15
Revisión de otros modelos de madurez digital	20
Modelo de madurez digital Deloitte	20
Modelo de madurez digital Boston Consulting Group	22
Comparativos de modelos de madurez digital	23
3. Autodiagnóstico de madurez digital.....	25
El caso del Banco de Inversión y Comercio Exterior	27
4. Pilotos de transformación	30
5. Principales desafíos de la banca de desarrollo.....	36
Hallazgos desde los participantes del piloto de transformación digital	36
Hallazgos a partir del Índice de Madurez Digital de la industria financiera – 2024	38
6. Activación de la hoja de ruta de transformación.....	42
Gestión de la demanda	42
Construcción de una hoja de ruta de procesos	49
Automatización de procesos como capacidad estratégica	51
Aseguramiento de la calidad de datos	52
Resultados rápidos en ciencia de datos	54
Clusterización	55
Venta cruzada	55
Casos de uso de analítica predictiva	56
Estrategia de canales digitales	57
Gestión del cambio	58
Conclusiones	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Síntesis de tendencias de consumidores de servicios financieros en América Latina	11
Gráfico 1.2. Evolución de bancos y billeteras digitales en América Latina, 2023	11
Gráfico 2.1. Estados de la madurez digital, de acuerdo con el modelo del Grupo Digital Bank	16
Gráfico 2.2. Ejemplo de cálculo del Índice de Madurez Digital, por dimensión de la transformación digital	18
Gráfico 2.3. Principales componentes del modelo de madurez digital de Deloitte	21
Gráfico 2.4. Subdimensiones del modelo de madurez digital de Deloitte	21
Gráfico 2.5. Estructura para la propuesta de una hoja de ruta, desde el modelo de madurez digital de Deloitte	22
Gráfico 3.1. Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital BID/ALIDE: módulo de registro	25
Gráfico 3.2. Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital BID/ALIDE: módulo de ingreso a la encuesta de madurez	26
Gráfico 3.3. Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital BID/ALIDE: ejemplo de pregunta para contestar dentro de la encuesta de madurez digital	27
Gráfico 3.4. Resultado de aplicación de la herramienta de autodiagnóstico de madurez digital	27
Gráfico 3.5. Índice de Madurez Digital del Banco de Inversión y Comercio Exterior, 2021 y 2022	28
Gráfico 4.1. Resultados de la encuesta de madurez digital en las entidades de desarrollo participantes del piloto de transformación digital	32
Gráfico 4.2. Ejemplo de hoja de ruta de transformación digital propuesta a entidades participantes del piloto	33
Gráfico 5.1. Descripción del estudio Índice de Madurez Digital de la industria financiera, LATAM 2024 – Grupo Digital Bank	39
Gráfico 5.2. Distribución por grado de madurez digital de entidades bancarias participantes en el estudio Índice de Madurez Digital LATAM	39
Gráfico 5.3. Distribución por grado de madurez digital de otras entidades financieras participantes en el estudio Índice de Madurez Digital LATAM	40
Gráfico 6.1. Propósito del proceso de gestión de demanda	43
Gráfico 6.2. Tipos de iniciativas y proyectos de una organización, con recursos de tecnología	43
Gráfico 6.3. Proceso general de gestión de demanda trabajado en los pilotos de transformación	44
Gráfico 6.4. Criterios de evaluación del impacto estratégico y económico para la priorización de los proyectos	45
Gráfico 6.5. Criterios de evaluación de la facilidad de implementación para la priorización de proyectos	46

Gráfico 6.6. Matriz de priorización de iniciativas para una de las entidades participantes del piloto de transformación	46
Gráfico 6.7. Artefacto para el levantamiento de la capacidad de un área de tecnología de una de las entidades participantes del piloto de transformación	48
Gráfico 6.8. Resultado de la aplicación del proceso de gestión de demanda para algunos proyectos, con criterios de priorización y capacidad de la organización aplicados	48
Gráfico 6.9. Indicadores de procesos y detalle para la obtención de la medición	50
Gráfico 6.10. Etapas recomendadas para la automatización de procesos	52
Gráfico 6.11. Dimensiones por revisar y diagnosticar en un proyecto de calidad de datos	53
Gráfico 6.12. Etapas macro de un proyecto para definir resultados rápidos (<i>quick wins</i>) en ciencia de datos	54
Gráfico 6.13. Dimensiones por abordar en un proceso de gestión del cambio	59
Gráfico 6.14. Identificación de audiencias para el proceso de gestión del cambio	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Entidades de desarrollo participantes del piloto de transformación digital	30
Cuadro 4.2. Síntesis de resultados obtenidos del Índice de Madurez Digital, por entidad (en porcentaje)	31
Cuadro 5.1. Hallazgos del cálculo del Índice de Madurez Digital de entidades financieras	37

RESUMEN EJECUTIVO

Las instituciones financieras de desarrollo (IFD) de América Latina vienen avanzando en su mandato de cubrir las grandes brechas de financiamiento que afectan a sectores estratégicos de la economía, apoyando, además, la inversión y movilizand una parte importante de los recursos necesarios para el desarrollo y el crecimiento sostenible. La transformación digital puede reducir las fallas de información y los costos de transacción, y ampliar la frontera de acceso al financiamiento y la competencia en la industria. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) busca oportunidades de colaboración para la oferta de servicios en la región, tanto en términos de herramientas como en la generación de conocimiento. La transformación digital es un medio para lograr una mayor eficiencia en los procesos, apertura y llegada a los clientes, así como una manera de acelerar la consecución de los objetivos de desarrollo de las IFD, como la inclusión financiera, entre otros. La transformación digital de las IFD es un proceso que ha comenzado, con mayor o menor profundidad, de manera extendida y transversal en América Latina.

El BID ha estado apoyando el proceso de transformación digital de las IFD en los últimos años. En 2019, antes de la pandemia, se realizó una encuesta para conocer las barreras del proceso de transformación digital.* La muestra incluyó entidades de 18 países de la región, de las cuales solo el 37% había iniciado el proceso

de transformación digital. También se realizaron encuestas en profundidad para extraer lecciones aprendidas e identificar las principales áreas y desafíos para las IFD. Al hacer un análisis por subregión, se identifican diferencias en términos de prioridades que sugerirían la necesidad de emprender diferentes hojas de ruta.

La aceleración de iniciativas en la mira para ampliar la cobertura, expandir la llegada hacia usuarios alejados de los centros urbanos, facilitar el acceso a productos financieros y la inclusión en distintas formas fue motivada por aspectos coyunturales, como la respuesta de los gobiernos ante una situación sanitaria excepcional y la necesidad de llegar rápidamente con políticas públicas y financiamiento a millones de personas y negocios afectados. Sin embargo, los procesos transformacionales que se aceleraron en este período en muchos casos ya existían, pero, en otros, aún no habían comenzado.

Las IFD reconocen la importancia de la transformación digital. El BID, a través de su división de Conectividad, Mercados y Finanzas, ofreció apoyo técnico, por un lado, con el diseño de un instrumento de autodiagnóstico digital, alojado en los servidores de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y disponible para las IFD; por otro lado, compartiendo experiencias recientes del uso de la herramienta y ofreciendo

* La publicación del BID en 2020 [Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe](#) presentó la problemática en la región, buscó apoyar a los bancos públicos de desarrollo (BPD) en el diseño de estrategias para su transformación digital y expuso lecciones aprendidas y buenas prácticas de la industria bancaria, así como el estado de la transformación digital de los BPD en la región.

la posibilidad de llevar a cabo pilotos de transformación digital basados en la hoja de ruta generada por este autodiagnóstico. A finales del año 2022, los equipos de ALIDE y el BID, con el Grupo Digital Bank, culminaron el diseño y la puesta en marcha de una plataforma de banca digital para el autodiagnóstico del grado de madurez digital de los bancos de desarrollo.

El BID continuó apoyando el proceso de transformación digital de las IFD con diferentes iniciativas que han permitido la creación de un *hub* de instrumentos localizados en los servidores de ALIDE, a disposición de sus socios. Con el soporte de este instrumento de autodiagnóstico digital, se genera una fotografía que muestra dónde están y los próximos pasos en su hoja de ruta, sobre la base de experiencias relevantes y de la oferta de servicios *fintech* en la región. Este modelo ha sido probado e implementado en más de 60 organizaciones del sector financiero de América Latina, durante los más de 10 años de experiencia del grupo, y fue adaptado a la realidad de la banca de desarrollo, configurando un modelo de aplicación práctica y recomendaciones de proyectos concretos para ejecutar.

Así, la herramienta en línea permite a las entidades conocer cuán avanzadas están en su madurez digital desde la perspectiva de cuatro dimensiones que se proponen para conformar un camino de transformación digital: estrategia y modelo de negocios, tecnología, procesos y datos, clientes y propuesta de valor, y cultura y capacidades.

Este documento presenta las experiencias tanto del uso de la herramienta como de los pilotos de acompañamiento. Así, el trabajo realizado consideró el apoyo de cuatro entidades financieras de desarrollo para la

aplicación de este modelo, la realización de la encuesta de madurez digital en línea, utilizando la herramienta desarrollada y la posterior ejecución de una iniciativa de la hoja de ruta propuesta. Este trabajo fue realizado entre noviembre de 2022 y julio de 2023. A través del BID, y con la colaboración de ALIDE, se convocó a instituciones financieras de desarrollo a participar del piloto, y aceptaron la invitación entidades de Colombia, Ecuador y Paraguay. Así, la herramienta de autodiagnóstico fue utilizada por alrededor de 500 personas de estas organizaciones.

Los resultados obtenidos por las entidades participantes, en un modelo en el que el Índice de Madurez Digital es un porcentaje, se ubican en un rango de entre el 36% y el 49%, lo que demuestra que están en un estado de madurez iniciado, de acuerdo con este modelo. Este diagnóstico indica que todas las entidades participantes del piloto ya cuentan con avances relevantes en transformación digital, sobre todo en cuanto al desarrollo de habilitadores tecnológicos. A partir del trabajo puntual con las entidades participantes, se concluye que la transformación digital aún está posicionada, fundamentalmente, en esfuerzos en la dimensión de tecnología, con extensos programas de renovación de plataformas y desarrollo de habilitadores, como gestor documental, plataformas de solicitud de créditos digitales y desmaterialización de pagarés, entre otros.

Los hallazgos comunes a las entidades participantes fueron contrastados y comparados con los obtenidos en el estudio Índice de Madurez Digital LATAM 2024, que realiza el Grupo Digital Bank cada año, en el que participan más de 600 entidades financieras de América Latina. En este estudio, se identificaron algunas brechas que se repiten y son similares entre los

participantes y la banca de desarrollo. En particular, se visualiza que es clave en la industria avanzar en la digitalización y el rediseño de procesos, aspecto que tiene incidencia directa en la eficiencia operativa y en la calidad de atención a los usuarios. Esto se potencia, además, con el uso y la explotación de datos, la profundización en una estrategia digital (procesos, productos, canales y plataformas) como un motor relevante para la digitalización de los usuarios y la inclusión financiera. Iniciativas de este tipo, para que puedan generar impacto, deben complementarse con un abordaje desde la estrategia, la cultura y el desarrollo de capacidades.

La transformación digital, como proceso transversal e integral, juega un rol crítico en la región para posibilitar el cumplimiento del propósito de

la banca del desarrollo: extender su cobertura y profundizar la inclusión financiera de una manera sostenible. Para ello, es necesario que las entidades avancen en los temas mencionados anteriormente, como también en formalizar una estrategia de transformación digital con un gobierno que supervise la implementación de una hoja de ruta digital y un proceso de gestión del cambio y la transformación cultural.

Considerando lo dicho, este trabajo propone iniciativas específicas para abordar las brechas mencionadas, otorgando una guía de alto nivel para ponerlas en marcha y así permitir, a cualquier organización que esté planteándose la revisión de su estrategia de transformación digital, tener un punto de partida y una guía práctica de cómo afrontar los principales puntos de dolor.

INTRODUCCIÓN

Desde 2021, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y el Grupo Digital Bank¹ han trabajado en conjunto para promover la transformación digital en el sector financiero de desarrollo de América Latina. El objetivo de esta colaboración ha sido acompañar a las instituciones financieras de desarrollo (IFD) a comprender que la transformación digital es un proceso continuo y que, tanto para cumplir las expectativas de los clientes y beneficiarios de las entidades como para propiciar la sostenibilidad de las organizaciones, es clave abordarla con mirada estratégica y de ejecución al mismo tiempo. El resultado de esta colaboración fue, en principio, una plataforma de autoevaluación digital que los bancos de desarrollo pueden utilizar para evaluar su nivel de madurez digital y obtener una hoja de ruta de proyectos e iniciativas recomendadas para avanzar a un siguiente nivel de madurez.

Este trabajo busca entregar referencias concretas y actualizadas para las entidades de desarrollo en torno a cómo otras entidades, privadas y públicas del sector financiero de América Latina, han ido abordando los desafíos de la digitalización. En este estudio, se expone el modelo de madurez digital utilizado como base para el autodiagnóstico, y también se analizan los hallazgos que surgen de la aplicación de este modelo en la encuesta abierta de madurez digital, realizada a más de 400 entidades financieras de toda Latinoamérica, de distinta

naturaleza. Asimismo, a partir de dicho estudio, este trabajo presenta desafíos y aprendizajes clave que también se extrapolan hacia la banca de desarrollo.

De esta manera, el documento tiene por objetivo guiar y motivar a las entidades de desarrollo de la región a entender su punto de partida de madurez digital, orientándolas en la tarea de trazar su camino para avanzar hacia el siguiente nivel, entendiendo que esta es la manera de incrementar su cobertura y continuar potenciando la inclusión financiera y los desarrollos locales desde la evolución organizacional en distintas dimensiones. Por tanto, busca responder diversos interrogantes, por ejemplo, cómo comenzar un proceso de transformación digital, cómo utilizar la plataforma de autodiagnóstico para construir una hoja de ruta de transformación digital y cómo dar los primeros pasos en su ejecución.

Por otra parte, este trabajo resume el acompañamiento realizado a cuatro entidades de la región, con las que se desarrollaron proyectos piloto de transformación digital. Estos pilotos consistieron, para cada una de las entidades, en la guía para la obtención del Índice de Madurez Digital utilizando la plataforma en línea de autoevaluación, en la propuesta de una hoja de ruta ajustada y en el acompañamiento en la ejecución de una línea de trabajo específica. Este trabajo forma parte

¹ Grupo Digital Bank es una empresa privada con sedes en Chile y Colombia, dedicada a apoyar y acelerar la transformación digital de los servicios financieros en América Latina.

de la Cooperación Técnica Regional RG-T3610, financiada por el BID.

A partir de este trabajo práctico, se expondrán diversas conclusiones y hallazgos en torno a desafíos culturales, de tecnología y de estrategia que enfrentan las entidades de desarrollo en su evolución hacia la transformación digital. Sobre la base de estos hallazgos, se expondrán recomendaciones para futuros programas de apoyo para acelerar la transformación digital en América Latina.

Finalmente, desde lo observado tanto en los pilotos de transformación como en el estudio anual del Índice de Madurez Digital del sector financiero, que realiza el Grupo Digital Bank, se proporcionará una guía concreta para que las entidades de desarrollo puedan configurar algunas iniciativas y proyectos que se consideran primordiales a la luz de los hallazgos del piloto de transformación. Estas iniciativas se enmarcan en hallazgos y brechas comunes observados, y este trabajo proporciona una guía de alto nivel para ejecutar cada una de ellas.

1. ANTECEDENTES

Durante la pandemia, la banca de desarrollo en América Latina tuvo que enfrentar desafíos apremiantes, que pusieron a prueba la resiliencia de sus equipos, su capacidad de adaptación y, fundamentalmente, de respuesta ante escenarios no contemplados. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), más de 40 millones de personas se bancarizaron en la región durante este período, proceso facilitado y motivado principalmente por la necesidad de los Estados de entregar ayudas financieras a más de 70 millones de personas y negocios.

Este cambio radical, impulsado por una situación sanitaria excepcional, en América Latina aceleró también la adopción de servicios financieros con distintos grados de digitalización. Así, en este período se afianzan modelos de negocios como los bancos digitales, cuya premisa es la atención 100% digital de sus usuarios, con bajos costos de adopción y multiplicidad de beneficios. Hoy,

estas entidades, solo en Colombia, acumulan 40 millones de usuarios.² Nubank, el banco digital más grande de Latinoamérica, superó los 80 millones de usuarios a inicios de 2023.³

La banca tradicional no ha quedado indiferente a esta revolución: ya sea a través de adquisiciones, desarrollos de bancos digitales de forma paralela o desarrollos internos para tener cuentas 100% digitales de costo cero.

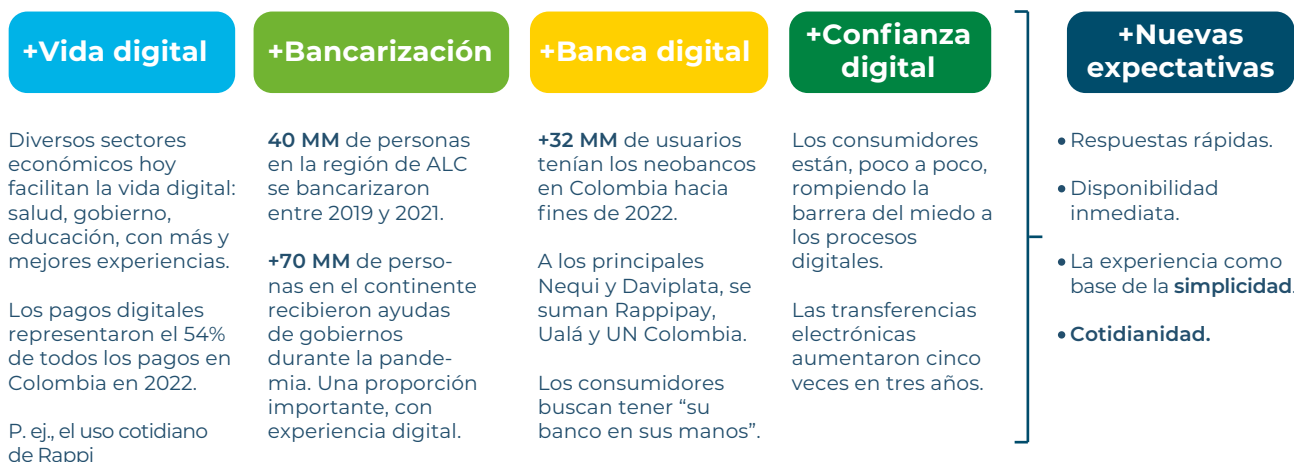
Estos datos y tendencias configuran un escenario en el que la **rapidez** y la **simplicidad** de las experiencias para los usuarios está siendo una norma, y las propuestas han encontrado en la **cotidianidad**, que es el presente en todo el ciclo de vida de las personas, la manera de diferenciarse y de entregar valor de manera sostenible (gráfico 1.1.).

Una radiografía general de este panorama en América Latina se presenta en el gráfico 1.2.

² La República. 2025. Cerca de 55% de los colombianos actualmente ya utiliza producto de billetera digital. Diario La República [Internet]. 8 de octubre. Disponible en: <https://www.larepublica.co/finanzas/uso-de-billeteras-digitales-en-colombia-4243797>.

³ Nubank. 2023. Nubank alcanza el hito de 80 millones de clientes en Latinoamérica. Disponible en: <https://international.nubank.com.br/es/compania/nubank-alcanza-el-hito-de-80-millones-de-clientes-en-latinoamerica/>.

Gráfico 1.1. Síntesis de tendencias de consumidores de servicios financieros en América Latina



ALC: América Latina y el Caribe; MM: millones.

Gráfico 1.2. Evolución de bancos y billeteras digitales en América Latina, 2023



Estas tendencias son relevantes al centrar la mirada hacia la banca de desarrollo, dado que sus usuarios están adoptando cuentas digitales, solicitando créditos de manera 100% digital y utilizando billeteras que han facilitado procesos de pago entre personas y entre negocios. Por otra parte, entidades de gobierno han vislumbrado el potencial de las experiencias digitales para combatir prácticas de préstamos ilegales, que dañan gravemente a las sociedades de ciertos países, como los préstamos “gota a gota” en Colombia. Así, la transformación digital de la banca de desarrollo también se vuelve una obligación no solo para incrementar la inclusión financiera, sino también para combatir situaciones que ponen en peligro la vida de los ciudadanos en la región.

Desde hace años, el BID viene trabajando con las instituciones financieras de desarrollo (IFD) de América Latina para dotarlas de herramientas para enfrentar estos cambios. Dentro de esta labor, desde 2021, la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y el Grupo Digital Bank trabajan en conjunto para apoyar a los bancos públicos de desarrollo (BPD) a iniciar o continuar su proceso de transformación digital, entendiéndolo como una necesidad en la nueva normalidad.

La primera etapa de esta colaboración se centró en adaptar el modelo de madurez digital a la banca de desarrollo, **generando una herramienta de autodiagnóstico del nivel de madurez** para las IFD. Esta plataforma en línea contiene una recopilación de buenas prácticas de digitalización del sector financiero público y privado, además de proponer caminos para la evolución de la madurez digital. Las entidades que realicen su autodiagnóstico obtienen también una hoja de ruta recomendada según el nivel de madurez en que se encuentren, con iniciativas de digitalización, transformación cultural y estrategia.

El segundo objetivo fue acompañar a algunas de estas entidades en el uso de la herramienta, el entendimiento y la propuesta de una hoja de ruta ajustada a su realidad, como también apoyarlas en el desarrollo de una de las iniciativas, con foco en afianzar su estrategia y prácticas.

Este documento se concentra en el análisis de las entidades que han utilizado la herramienta en línea y han presentado sus funcionalidades, como también en la base metodológica: el modelo de madurez digital que se apoya en las cuatro dimensiones de transformación digital, que se explican a continuación.

2. MODELOS DE MADUREZ DIGITAL

La definición de **transformación digital** utilizada en este trabajo se refiere a “un proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, con base en cambios en el modelo de negocios impulsado por las nuevas tecnologías”.

Esta definición implica, en primer término, que la transformación digital no tiene fin y que es un proceso continuo. Asimismo, supone que se trata de un proceso multidimensional. Desde la perspectiva del modelo que se presenta en este trabajo, la transformación digital no se refiere al cambio o renovación de componentes tecnológicos de una organización, sino a transformaciones profundas desde una mirada estratégica, con formas de trabajar y de resolver necesidades de clientes y usuarios, y con una transformación cultural paralela.

De esta manera, se visualiza que, para facilitar el funcionamiento de este proceso de transformación, cualquier entidad debe gobernar este proceso y definir iniciativas que serán su plan director, conformando lo que se denomina aquí una **hoja de ruta de transformación digital**. Asimismo, las organizaciones deben asegurar el establecimiento de capacidades para la implementación de la hoja de ruta, incluyendo presupuesto y, especialmente, estructuras para asegurar el impacto en el negocio de las iniciativas.

En esta sección se abordan, de manera sucinta, algunos modelos de madurez digital suficientemente conocidos y utilizados, y también se describe en detalle el modelo utilizado para realizar el autodiagnóstico de madurez digital para la banca de desarrollo.

Importancia de un modelo de transformación digital

Para cualquier organización, y especialmente en la industria financiera, dadas las cambiantes condiciones externas y los requerimientos de los clientes, es clave poder comenzar un proceso transformacional. Por la naturaleza del negocio, estos procesos son altamente dependientes de las capacidades tecnológicas, que, a la vez, requieren nuevas capacidades para aprovechar el uso de tecnologías y datos en pos de la eficiencia y el crecimiento del negocio. Esto exige, además, cambios profundos de raíz

cultural, que inciden en las formas de trabajo que es necesario activar.

El uso de un modelo de madurez digital permite a las organizaciones evaluar su estado actual en este proceso continuo de transformación, que, si bien se vincula con el uso y el aprovechamiento de medios tecnológicos, es solo un medio, por lo que la dimensión tecnológica suele ser apenas una de las distintas dimensiones que mide un modelo de madurez digital. La importancia de

utilizar un modelo de madurez digital surge, entonces, a partir de los siguientes elementos fundamentales:

- » **Diagnóstico preciso del estado de madurez digital:** Con la evaluación de madurez digital es posible evaluar el punto de partida de una organización, en términos de digitalización, identificando fortalezas y debilidades en aspectos como tecnología, procesos, cultura, clientes y estrategia.
- » **Definición de una hoja de ruta clara:** El entendimiento del estado actual de madurez digital permite entender dónde está una organización, cuáles son las brechas que presenta respecto de un estado de madurez deseado y, a partir de allí, crear un plan estructurado. Este plan permite establecer metas concretas y pasos a seguir para llegar a este siguiente nivel.
- » **Alineación con la estrategia de negocio:** La hoja de ruta permite integrar las iniciativas de transformación con la estrategia general de la organización, asegurando que la transformación digital contribuya al cumplimiento de los objetivos y que las iniciativas que se

ejecuten aborden problemas y oportunidades clave para el negocio.

- » **Optimización de recursos y prioridades:** Al entender el nivel de madurez digital, las organizaciones pueden priorizar inversiones en tecnología, entendimiento del cliente e innovación, como también entender las capacidades que deben activar en términos de cultura y formas de trabajo.
- » **Medición del progreso y mejora continua:** La aplicación de un modelo de madurez digital permite realizar evaluaciones periódicas para medir avances, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según las necesidades del negocio.

De esta manera, utilizar un modelo de madurez digital ayuda a las organizaciones a estructurar su transformación digital de forma ordenada y eficiente, maximizando los beneficios de la digitalización y asegurando su sostenibilidad en un entorno en constante cambio. No obstante, se debe tener en cuenta que la madurez digital no es un destino final, sino un estado continuo de adaptación y mejora, que permite a las organizaciones prosperar en un mundo cada vez más digitalizado.

Modelo de Madurez Digital

El modelo de madurez digital que se utiliza en este trabajo se apoya en diversas dimensiones (como cualquier otro modelo) sobre las que se evalúa el estado de avance de una entidad. Este modelo se basa en analizar la situación actual de madurez en torno a cuatro dimensiones, que se describen a continuación:

- » **Estrategia y modelo de negocios:** La madurez digital en esta dimensión evalúa si

las entidades tienen una estrategia digital, cómo sus modelos de negocio están incorporando transacciones en canales digitales y/o experiencias digitales, y si la dirección estratégica está considerando planes de transformación digital, como también una estructura para su ejecución.

- » **Tecnología, procesos y datos:** En esta dimensión, el modelo de madurez digital releva algunos aspectos clave en la priorización

de proyectos de tecnología, la situación actual de los procesos del negocio y *backoffice* de las entidades, y la necesidad de evolucionar sus modelos operativos, como también la capacidad de la organización de generar, almacenar y explotar datos.

- » **Clientes y propuesta de valor:** En esta dimensión, el modelo de madurez digital busca indagar cómo las entidades consideran e incorporan hoy las necesidades de sus clientes en sus productos y canales. Permite conocer si las entidades utilizan modelos para ello, como *customer journey*, y de qué manera se conectan y entregan su oferta de valor a sus clientes y usuarios finales a través de intermediarios, en el caso de la banca de segundo piso.
- » **Cultura y capacidades:** En esta dimensión, la madurez digital se centra en revelar algunas características culturales de las organizaciones que pueden facilitar la ejecución de una estrategia de transformación digital. Asimismo, se indaga sobre el uso de metodologías y la existencia de programas sostenidos de gestión del cambio.

La relevancia de medir las mejoras en todas estas dimensiones radica en proponer una hoja de ruta recomendada para avanzar a un siguiente nivel; hoja de ruta que deberá contener iniciativas en todas estas dimensiones. El modelo postula que todas las dimensiones tienen la misma importancia, por lo que si una entidad está trabajando en cambios trascendentales de sus plataformas tecnológicas, como un *core* bancario, no puede descuidar el aspecto de gestión del cambio, o de dotar a sus equipos de métodos y capacidades para explotar datos, como tampoco puede dejar de lado la exploración de nuevos modelos de negocios, que serán posibles también con el avance del *open finance* en América Latina.

A partir de estas cuatro dimensiones, se estructura un instrumento de medición que permite a las entidades obtener un nivel de madurez digital. El detalle de este instrumento se presenta en la siguiente sección.

Índice de madurez digital

El **Índice de Madurez Digital** es el indicador asociado al modelo de madurez digital. Este indicador permite cuantificar el estado actual en una escala específica y también comparar con mediciones sucesivas en el tiempo. A partir de la calificación del estado actual es posible proponer una hoja de ruta de iniciativas orientadas a incrementar el nivel de madurez general de la organización, alineadas, además, con objetivos del negocio, incremento de ingresos o reducción de costos.

En el presente trabajo se ahonda tanto en cómo interpretar el Índice de Madurez Digital como también en cómo obtenerlo desde la herramienta de autodiagnóstico de madurez, plataforma 100% *online* desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y a la que los bancos públicos de desarrollo (BPD) pueden acceder para reconocer su estado de madurez digital de manera sencilla. Asimismo, el trabajo aborda, de manera práctica, cómo implementar algunas iniciativas de

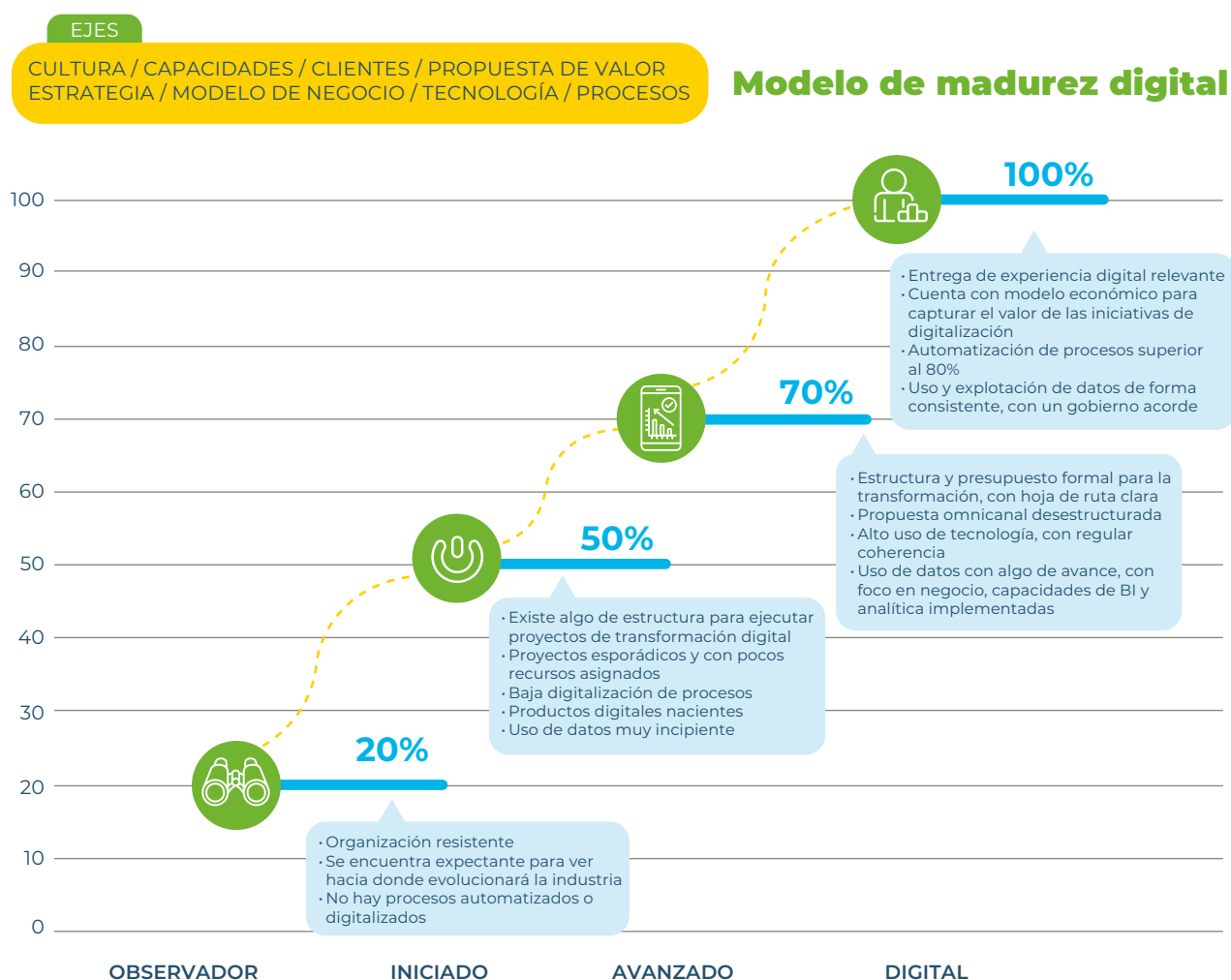
transformación que suelen ser recomendadas a entidades de desarrollo y que atienden los desafíos que comparten buena parte de ellas.

El Índice de Madurez Digital se obtiene de la respuesta colectiva a una encuesta de madurez digital, instrumento desarrollado para ser contestado por colaboradores en distintos niveles

de una organización. La respuesta a la encuesta entrega, como resultado, un porcentaje entre el 0% y el 100%: cuanto más alto es, más desarrollada está la entidad en cuanto a su transformación digital.

El gráfico 2.1 resume los estados posibles para el Índice de Madurez Digital.⁴

Gráfico 2.1. Estados de la madurez digital, de acuerdo con el modelo del Grupo Digital Bank



BI: inteligencia de negocios, por sus siglas en ingles.

⁴ Heredia, R. 2018. *Ecosistemas digitales: la revolución de todas las industrias*. Buenos Aires: Errepar. Disponible en: <https://www.ramonheredia.com>.

Así, el resultado del índice obtenido permite clasificar a una entidad en cuatro posibles estados de madurez digital: observador, inciado, avanzado o digital. Esta clasificación permite, posteriormente, proponer una hoja de ruta adecuada a cada entidad para alcanzar un nivel superior de madurez digital.

Ahora bien, para entender cómo aplicar los resultados del Índice de Madurez Digital, es necesario comprender qué tipo de prácticas y tópicos se evalúan en cada una de las dimensiones mencionadas.

En la dimensión de estrategia y modelos de negocios, el índice evalúa los siguientes aspectos:

- » Si la organización tiene una estrategia digital o de transformación digital.
- » Si esta estrategia es conocida y está implementada.
- » Existencia de proyectos de transformación digital y metodología de priorización.
- » Presencia de prácticas de seguimiento de proyectos, y medición de sus impactos.
- » Compromiso de la alta dirección con la transformación digital.

En la dimensión de tecnología, procesos y datos, evalúa los siguientes puntos:

- » Nivel de manualidad y complejidad de los principales procesos de la entidad.
- » Grado de incorporación de herramientas tecnológicas que permitan mayor flexibilidad.
- » Foco en adoptar tecnologías para conectar la entidad con proveedores y clientes.
- » Nivel de digitalización y automatización de procesos clave de la entidad.
- » Capacidad de generación, almacenamiento y utilización de datos en la organización.

- » Calidad de los datos que genera y administra la organización, a nivel general.

En la dimensión de clientes y propuesta de valor, las preguntas del Índice de Madurez Digital se estructuran para entender los siguientes aspectos:

- » Nivel de conocimiento de los puntos de dolor y necesidades de los clientes de la organización.
- » Incorporación de los puntos de dolor de los clientes en el diseño de productos y servicios.
- » Grado de digitalización y articulación de los canales de atención y contacto con los clientes.
- » Utilización de la información proveniente de los clientes para generar valor para el negocio y para los mismos clientes (por ejemplo, personalización de la oferta).
- » Empleo de redes sociales y canales de contacto en el modelo de negocios.

En la dimensión de cultura y capacidades, la encuesta de madurez digital se centra en aspectos más culturales y de prácticas, tales como:

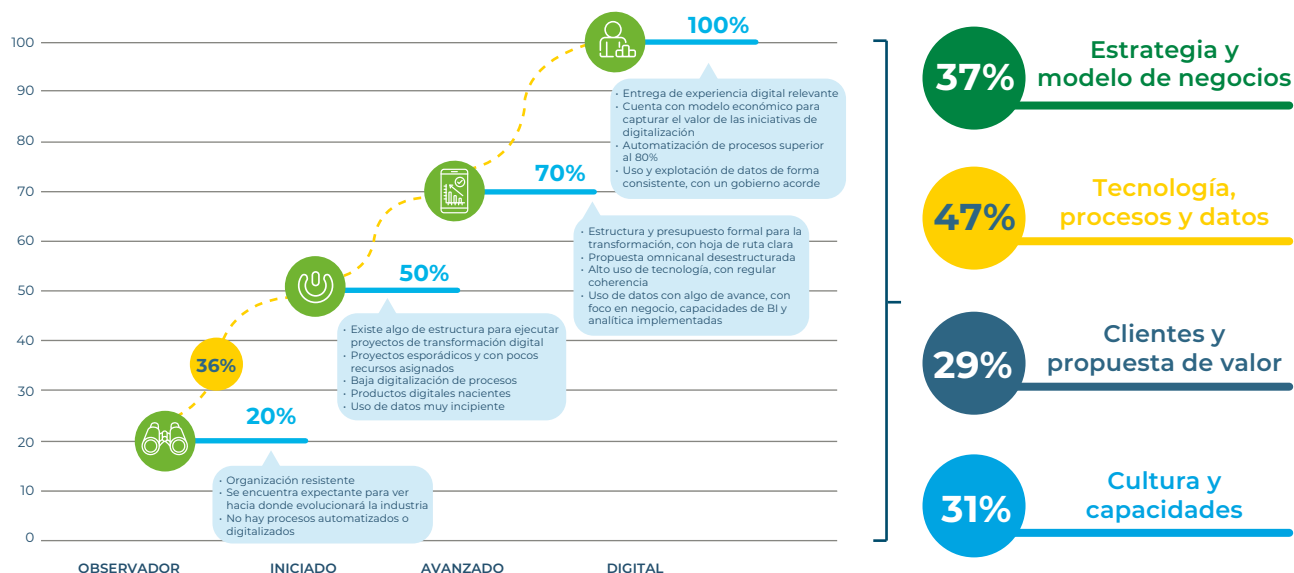
- » Nivel de tolerancia a los errores en los equipos.
- » Grado de incentivo y acompañamiento de jefaturas para que los equipos desarrollen ideas creativas.
- » Incorporación de metodologías ágiles y de innovación.
- » Grado de comunicación y nivel de trabajo colaborativo entre las áreas.
- » Agilidad de la organización en la toma de decisiones.

La composición del Índice de Madurez Digital de una entidad se construye con los índices de cada una de las dimensiones de la transformación digital, que se miden por separado en su avance. Para el análisis y entendimiento del estado actual de una entidad, el método propone que no solo se considere el número general, sino el índice que se obtiene por cada dimensión. Esto, con el objetivo de comprender en qué dimensiones una entidad está más avanzada y cuáles de ellas requieren mayor reforzamiento o desarrollo. Típicamente, el resultado del Índice de Madurez Digital por vertical se presenta en un gráfico como el gráfico 2.2. En este caso, la dimensión más

desarrollada en esta entidad es la de tecnología, procesos y datos, que se sitúa en el borde de un estado de madurez avanzado; en cambio, la dimensión de clientes y propuesta de valor es la que presenta menor avance.

En un caso como el expuesto anteriormente, el análisis sugiere que los productos y servicios aún no se digitalizan para los clientes, y que la organización no está utilizando la tecnología y los datos para generar valor consistente para estos, lo cual muestra que existe allí una brecha importante para abordar en una futura hoja de ruta.

Gráfico 2.2. Ejemplo de cálculo del Índice de Madurez Digital, por dimensión de la transformación digital



BI: inteligencia de negocios, por sus siglas en inglés.

Finalmente, un aspecto relevante para entender el análisis de madurez es el significado de los estados de madurez. A nivel general, los distintos estados de madurez digital se pueden describir por los siguientes comportamientos en una organización:

Estado observador: Índice de Madurez Digital entre el 0% y el 20%

- » La entidad está en estado expectante, observando el mercado.
- » Reconoce que el consumidor evoluciona, pero no ha adoptado nuevas prácticas.
- » Tiene una propuesta de valor que no se diferencia de la competencia.
- » Puede tener buenos resultados financieros, pero estos se podrán ver amenazados por los cambios del entorno en el corto plazo.
- » Sus procesos son, en su mayoría, complejos y manuales.
- » Las decisiones se toman sin considerar las necesidades de los clientes.

Estado iniciado: Índice de Madurez Digital entre el 20,1% y el 50%

- » Las organizaciones tienen proyectos de transformación digital o innovación, pero no de manera extensiva ni articulados.
- » El proceso de transformación digital se impulsa desde la tecnología y se focaliza en cambios tecnológicos
- » El canal de venta presencial es aún el más importante.
- » Se implementan canales digitales de manera aislada.
- » La organización funciona en silos, sin colaboración continua entre áreas.

Estado avanzado: Índice de Madurez Digital entre el 50,1% y el 70%

- » Las organizaciones tienen una estrategia de transformación digital clara y conocida.
- » La ejecución de la estrategia está delegada a un área, con presupuesto para proyectos y un *roadmap* priorizado.
- » Se aplican metodologías ágiles en la organización.
- » Se caracterizan por una cultura organizacional basada en la colaboración.
- » Las soluciones digitales se centran en el cliente, pero a nivel interno aún hay procesos complejos y manuales.

Estado digital: Índice de Madurez Digital superior al 70% y del 100%

- » La organización posee un modelo de negocios digital.
- » Tiene gobierno de datos maduro y es completamente *data-driven*.
- » Omnicanalidad, integración de todos los canales de contacto del cliente.
- » Automatización y digitalización de la mayoría de los procesos.
- » No venden productos financieros, sino experiencia de cliente.
- » Es una organización marcadamente horizontal, que además tiene un foco y una práctica clara en poner al cliente en el centro de sus operaciones.

El modelo descrito fue trabajado en conjunto con BID para que esté disponible en una plataforma en línea, a la que los BPD pueden acceder para obtener su medición de estado de madurez digital. Los resultados de este trabajo se presentan en las siguientes secciones.

Revisión de otros modelos de madurez digital

El modelo de transformación digital descrito es uno de los diferentes modelos que se utilizan en la industria, y en general en el ámbito de digitalización, para determinar el grado de madurez de una entidad en este camino de la transformación digital. Como se mencionó anteriormente, utilizar un modelo es clave para apuntalar una estrategia de transformación, y esta a su vez es crítica para cuantificar el perfor-

mance, tanto en ingresos como en cobertura y alcance, de cualquier entidad.

Dentro de diversos modelos disponibles, se presenta a continuación una revisión sucinta de dos modelos que se consideran comparables por su enfoque multidimensional de la transformación: el modelo Deloitte y el modelo Boston Consulting Group (BCG).

Modelo de madurez digital Deloitte

El **modelo de madurez digital** desarrollado conjuntamente por **Deloitte** y el **TM Forum** es una herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones a evaluar su nivel actual de madurez digital y trazar una hoja de ruta para su transformación digital. Este modelo se estructura en cinco dimensiones clave (gráfico 2.3):

- 1. Cliente:** Se enfoca en proporcionar una experiencia en la que los clientes perciban a la organización como su socio digital, permitiéndoles interactuar a través de sus canales preferidos y controlar su futuro conectado tanto en línea como fuera de línea.
- 2. Estrategia:** Analiza cómo la empresa se transforma u opera para aumentar su ventaja competitiva mediante iniciativas digitales, integrando la digitalización en la estrategia general del negocio.
- 3. Tecnología:** Evalúa la infraestructura tecnológica que respalda la estrategia digital, incluyendo la capacidad para crear, procesar,

almacenar, asegurar e intercambiar datos de manera eficiente y rentable.

- 4. Operaciones:** Examina la ejecución y evolución de procesos y tareas utilizando tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y efectividad empresarial.
- 5. Cultura, personas y organización:** Considera el desarrollo de una cultura organizacional con procesos de gobernanza y gestión del talento que apoyen el progreso en la curva de madurez digital y la flexibilidad para alcanzar objetivos de crecimiento e innovación.

El foco del modelo es entender, de forma objetiva, el nivel de avance de la organización en cada una de las dimensiones descritas, centrandose el análisis principalmente en diagnosticar las capacidades técnicas y las habilidades de la entidad para afrontar la digitalización. Este diagnóstico se realiza en torno a 28 subdimensiones, a las que se les aplican 179 criterios para entender su nivel de avance, tal como se expone en el gráfico 2.4.

Gráfico 2.3. Principales componentes del modelo de madurez digital de Deloitte



Fuente: Deloitte Digital. 2025. Digital Banking Maturity. Nueva York: Deloitte Digital. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/industries/financial-services/2025/us-digital-banking-maturity-24.pdf>.

Gráfico 2.4. Subdimensiones del modelo de madurez digital de Deloitte



Fuente: Deloitte Digital. 2025. Digital Banking Maturity. Nueva York: Deloitte Digital. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/industries/financial-services/2025/us-digital-banking-maturity-24.pdf>.

La evaluación que provee este modelo entrega recomendaciones basadas, en primer lugar, en definir la ambición de la organización, hacia dónde quiere llegar, para luego proponer iniciativas

de definición de estrategia (en el gráfico 2.5, bajo el rótulo Imagina), otras iniciativas para entrega de valor (Entrega) e iniciativas para dar soporte a las operaciones (Avanza).

Gráfico 2.5. Estructura para la propuesta de una hoja de ruta, desde el modelo de madurez digital de Deloitte



Fuente: Deloitte Digital. 2025. Digital Banking Maturity. Nueva York: Deloitte Digital. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/industries/financial-services/2025/us-digital-banking-maturity-24.pdf>.
ADN de la empresa: esencia de la empresa; IoT: internet de las cosas.

Con iniciativas de este tipo, el modelo Deloitte busca proponer un camino para la digitalización de una organización, con foco fundamental en

la explotación de herramientas digitales de cara a clientes.

Modelo de madurez digital Boston Consulting Group

El **Boston Consulting Group (BCG)** desarrolló su **Digital Acceleration Index (DAI)**, una herramienta de diagnóstico que permite a las organizaciones evaluar su madurez digital y compararse con sus pares en la industria. El DAI analiza 42 dimensiones clave, proporcionando una visión detallada de las capacidades digitales de una empresa.

Además, en colaboración con Google, BCG ha creado un **modelo de madurez digital** que clasifica a las empresas en cuatro niveles:⁵

- 1. Naciente:** Uso limitado de datos y tecnología en las campañas de *marketing*, con escasa vinculación con las ventas.

⁵ Boston Consulting Group. s/f. Digital Maturity. Boston: BCG. Disponible en: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-maturity>.

2. **Emergente:** Incorporación de datos propios en la automatización de compras y optimización de canales individuales.
3. **Conectado:** Integración y activación de datos a través de canales digitales, demostrando una conexión clara con el retorno de inversión (ROI, por su sigla en inglés).
4. **Multimomento:** Optimización dinámica en todos los canales durante el recorrido del cliente para lograr resultados comerciales específicos.

Este modelo ayuda a las empresas a identificar su posición actual en el espectro de madurez digital y a desarrollar estrategias para ubicarse en niveles más avanzados.

Investigaciones de BCG indican que las empresas con mayor madurez digital logran incrementos significativos en ingresos y eficiencia de costos en comparación con sus competidores menos maduros. Por ejemplo, las marcas más avanzadas en *marketing* digital aumentaron sus ventas en promedio un 18% más que sus pares menos maduros, y mejoraron la eficiencia de costos en un 29%.

En resumen, el enfoque de BCG busca proporcionar a las organizaciones una comprensión clara de su posición en el camino de la transformación digital, entendida principalmente como el uso y la explotación de herramientas tecnológicas y digitales, proponiendo, a través de la consultoría, hojas de ruta para mejorar sus capacidades digitales.

Comparativos de modelos de madurez digital

Los dos modelos de madurez digital presentan la característica común de tener un nivel de detalle relevante en cuanto a la evaluación, lo que intenta objetivar al máximo el estado de avance de cada dimensión y subdimensión. Desde la perspectiva de este trabajo, este es un enfoque pertinente y útil principalmente para grandes organizaciones, con un grado importante de avance en digitalización, de cara a clientes e interna, y fundamentalmente con recursos extensos tanto para realizar un análisis de madurez digital como para poner en práctica las recomendaciones.

Además, una diferencia relevante entre estos modelos y el que se utiliza en este trabajo está en su abordaje a las distintas dimensiones. En el caso del modelo de Deloitte, este se centra en analizar las dimensiones de tecnología y

procesos, y cómo estas influyen en las otras, y deja en segundo plano la cultura y resistencia al cambio. En el caso del modelo de BCG, si bien en el índice se considera la evaluación del nivel de liderazgo y talento, su enfoque principal sigue siendo tecnológico.

El modelo utilizado en este trabajo tiene, así, dos características clave para considerar en su uso: la primera es que se trata de un modelo adaptado a cualquier tipo de entidad, sin importar la profundidad en la que ha desarrollado esfuerzos o iniciativas digitales. Se trata también de un modelo cuyo instrumento de evaluación puede ser contestado por diversos niveles jerárquicos de una organización, dado que otorga especial relevancia a las percepciones de los colaboradores en el nivel de madurez, e intenta ser una herramienta sencilla, aunque

específica, que pueda aplicarse cada un año o dos de manera replicable.

Por otro lado, el modelo utilizado en este trabajo fue calibrado a través de entrevistas con diferentes entidades de desarrollo latinoamericanas, en distintos grados de madurez digital. A través de estas instancias, se ajustaron

las preguntas y se profundizaron o especificaron las escalas de las respuestas, con el propósito no solo de generar una radiografía del grado de digitalización, sino de entender qué tan preparadas están las entidades para transitar el camino de la transformación, independientemente de en qué punto de este recorrido se encuentren.

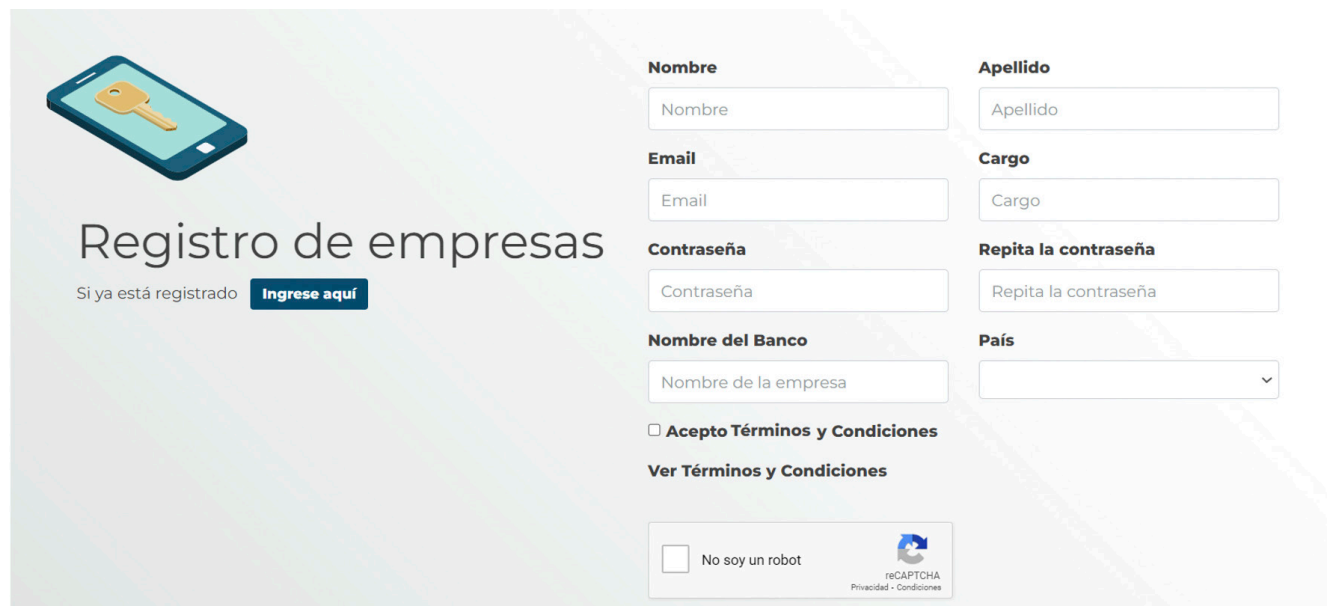
3. AUTODIAGNÓSTICO DE MADUREZ DIGITAL

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de madurez digital descrito en este trabajo está disponible en una herramienta de autodiagnóstico en línea desde fines de 2022 para todos los bancos públicos de desarrollo (BPD) de América Latina asociados y adscritos a la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). Esta plataforma contiene la encuesta de madurez digital y también entrega sus resultados, tanto en términos del Índice de Madurez Digital obtenido como de una hoja de ruta tipo, dependiendo

del estado de madurez resultante de la aplicación de la encuesta. El objetivo de esta hoja de ruta es convertirse en una referencia para las entidades que utilicen este autodiagnóstico, que es un punto de partida para avanzar hacia el siguiente nivel de la transformación digital.

La plataforma en línea está disponible desde ALIDE, para que las entidades interesadas en conocer su estado de madurez digital puedan registrar a sus usuarios. El gráfico 3.1 muestra la pantalla inicial del sitio y el registro.

Gráfico 3.1. Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital BID/ALIDE: módulo de registro



Registro de empresas

Si ya está registrado [Ingresa aquí](#)

Nombre
Nombre

Apellido
Apellido

Email
Email

Cargo
Cargo

Contraseña
Contraseña

Repita la contraseña
Repita la contraseña

Nombre del Banco
Nombre de la empresa

País
▼

☐ **Acepto Términos y Condiciones**

[Ver Términos y Condiciones](#)

☐ No soy un robot 
reCAPTCHA
Privacidad · Condiciones

ALIDE: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo; BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

Los usuarios que se registran deben pertenecer a una de las entidades adscritas a ALIDE para que su registro sea válido. Luego de completar el proceso, ya están habilitados para responder la encuesta de madurez digital, que se despliega en cuatro módulos, correspondientes a las cuatro dimensiones anteriormente expuestas (gráfico 3.2).

En cada uno de los módulos, los usuarios contestan en una interfaz que presenta las preguntas con alternativas, como se muestra en el gráfico 3.3. Cada alternativa representa un nivel de madurez digital.

Luego de que todos los usuarios designados contesten la encuesta en línea, el resultado general y por dimensión se presenta tal como figura en el gráfico 3.4.

Gráfico 3.2. Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital BID/ALIDE: módulo de ingreso a la encuesta de madurez



ALIDE: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo; BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

Gráfico 3.3. Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital BID/ALIDE: ejemplo de pregunta para contestar dentro de la encuesta de madurez digital

Autoevaluaciones

Autodiagnóstico de Índice de Madurez Digital

1 Estrategia, organización y modelo de negocios

2 Tecnología, procesos y operaciones

3 Clientes y propuesta de valor

4 Cultura y capacidades

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

2. En su empresa, ¿existe una estructura organizacional formal para la Innovación y Transformación Digital?

☐ Existe una gerencia de alto nivel, con importantes recursos asignados

☐ Existe una gerencia intermedia, con recursos asignados

☐ Existe un departamento con poca gente y escasos recursos

☐ No existe una estructura formal

☐ No sabe

ANTERIOR

SIGUIENTE

ALIDE: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo; BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

Gráfico 3.4. Resultado de aplicación de la herramienta de autodiagnóstico de madurez digital

Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) Total de usuarios: 22 Evaluaciones completas: 17 Evaluaciones incompletas: 3 Evaluaciones por iniciar: 2	Paraguay	Estrategia, organización y modelo de negocios	41.23%	40.38 Iniciado
		Tecnología, procesos y operaciones	55.05%	
		Clientes y propuesta de valor	32.64%	
		Cultura y capacidades	32.6%	

El caso del Banco de Inversión y Comercio Exterior

El Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) es un banco dependiente del Ministerio de Economía de Argentina que otorga financiamiento a las empresas para proyectos de inversión productiva y operaciones de comercio exterior. Promueve el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la tecnificación de los sectores económicos y la mejora de la competitividad del sector privado.

Como muestra de una entidad que ha transitado un proceso de transformación digital profundo,

en esta sección se relata este camino, y cómo la entidad ha llevado a cabo una hoja de ruta establecida por un proceso de diagnóstico de madurez digital.

En 2021, el Grupo Digital Bank trabajó con el BICE en la realización de un diagnóstico de madurez digital, incluyendo la medición de las cuatro dimensiones mencionadas. El gráfico 3.5 muestra la medición realizada en 2021 y la que se efectuó utilizando la plataforma de autodiagnóstico, a fines de 2022.

En 2021, BICE obtuvo un Índice de Madurez Digital del **25%**, indicador que señala que su estado de madurez digital estaba en un nivel **iniciado** inferior. Este grado de madurez digital revela algunas prácticas en la entidad en aquel momento, tales como las que se plantean a continuación:

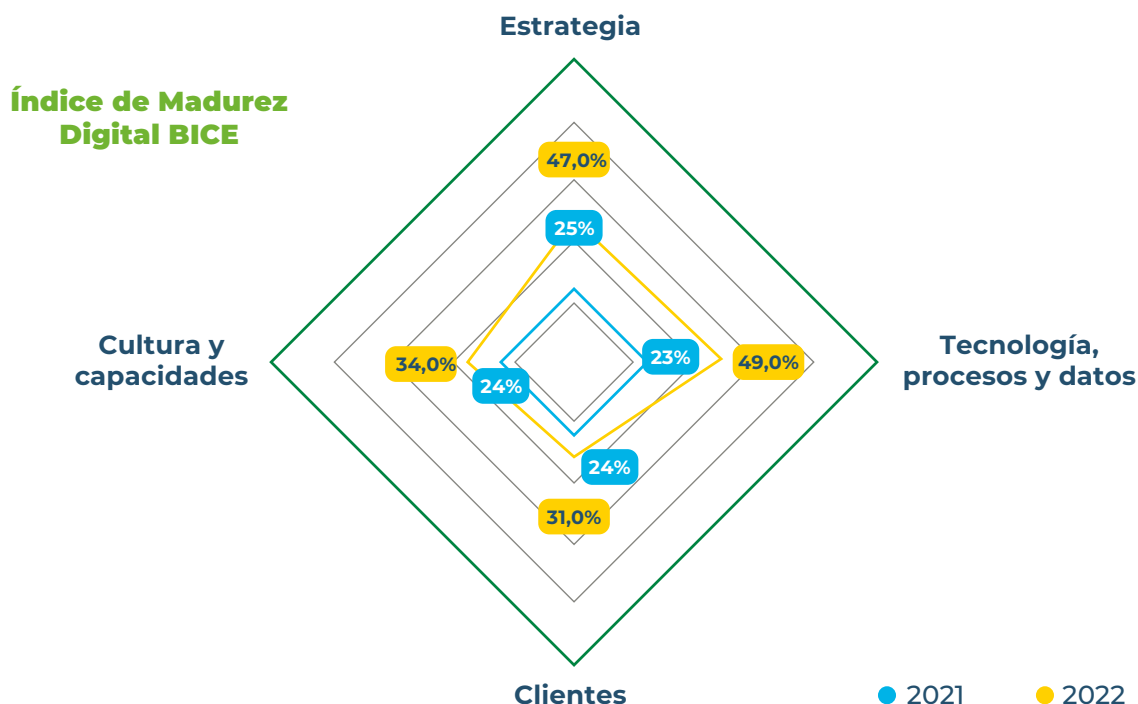
- » Estrategia de transformación digital en construcción.
- » Desarrollo de experiencias digitales incipientes, como algunas funcionalidades de banca en línea, sin incorporar la visión de la experiencia del usuario.
- » Procesos altamente manuales y complejos.
- » Levantamiento inicial de procesos para ser digitalizados.
- » Inexistencia de prácticas para incorporar la experiencia del usuario en el diseño de productos y canales digitales de la entidad.

- » Cultura adversa a la experimentación y al cambio.

Desde la propuesta de una hoja de ruta, que combinó iniciativas en todas las dimensiones de la transformación digital y consideró las brechas mencionadas, BICE se enfocó en la puesta en práctica de varias de ellas. Tras un año y medio de haber implementado estas iniciativas, BICE utilizó la herramienta de autodiagnóstico para comparar su nuevo estado versus el inicial, y obtuvo un nuevo Índice de Madurez Digital del **40%**.

El gráfico 3.5 presenta los dos escenarios y compara los Índices de Madurez Digital del BICE obtenidos en 2021 y 2022.

Gráfico 3.5. Índice de Madurez Digital del Banco de Inversión y Comercio Exterior, 2021 y 2022



BICE: Banco de Inversión y Comercio Exterior

De esta manera, utilizando herramientas de diagnóstico equivalentes a principios de 2021 y hacia finales de 2022, es posible entender cómo BICE fue cerrando la brecha de madurez digital que se había observado en un inicio. El incremento en 15 puntos porcentuales en 18 meses se explica por el esfuerzo organizacional que realizó el banco para ejecutar diversas iniciativas de transformación. Algunas de ellas son las siguientes:

- » Plataforma de banca en línea BICE Digital, para la consulta de cuotas de clientes, con foco en el segmento pyme.
- » Incorporación del diseño centrado en el usuario para BICE Digital.
- » Implementación del gestor documental como un habilitador clave para que los procesos de solicitud de crédito, entre otros, sean más eficientes, lo que logra importantes ahorros.
- » Habilitación de la firma electrónica.
- » Implementación de sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) con foco en lo comercial, que permiten una gestión integral y más eficiente para los clientes, con notificaciones automatizadas, y refuerza el rol comercial del banco
- » Reforzamiento de las estructuras de ejecución, con equipos ágiles y métodos que favorecen la iteración y las entregas tempranas.

Estas y otras iniciativas estratégicas han tenido un impacto relevante en la actividad del banco, que se revela en un indicador clave: la disminución de tiempos de aprobación de créditos (de 70 días a 35) y de desembolso (de 102 días a 70). Así, el proceso de transformación de BICE ha estado (y continúa estando) en consonancia con su objetivo de apuntalar el crecimiento de las pymes en Argentina, impulsar las economías regionales, brindar financiamiento integral a los exportadores y contribuir al desarrollo de las inversiones, la competencia y la sostenibilidad, que están en el centro de la estrategia comercial del banco.

Este caso se expone como una muestra de la utilidad de medir el Índice de Madurez Digital de manera periódica, para poder entender los avances y la influencia de la ejecución de iniciativas en el indicador, y también para vincular este progreso con el impacto en el negocio y en la cobertura de las entidades que lo miden.

Desde que la herramienta de autodiagnóstico está disponible en un entorno en línea, el BID y Grupo Digital Bank configuraron cuatro **proyectos piloto de transformación** que acompañaron a cuatro entidades de desarrollo en América Latina para que puedan obtener y entender su estado de madurez digital. Para ello, se generó una hoja de ruta que les permitió evolucionar al siguiente nivel de madurez digital y luego implementar una iniciativa de esta hoja de ruta. El piloto y sus resultados se exponen a continuación.

4. PILOTOS DE TRANSFORMACIÓN

En el contexto de este proyecto, se llevaron a cabo cuatro iniciativas piloto de transformación digital con cuatro entidades financieras de desarrollo de América Latina. Cada proyecto piloto consistió en el acompañamiento, a cada una de ellas, para la obtención de su Índice de Madurez Digital y la generación de una hoja de ruta de transformación adaptada a su realidad, para luego guiarlas en el desarrollo de una iniciativa de la hoja de ruta. Todo esto en el marco de un alcance de acompañamiento de tres meses para cada entidad.

Este proceso se inició con la definición de la participación de la entidad y su compromiso con las actividades. Luego, se procedió a la inscripción de la entidad y de sus colaboradores en el sitio web de la Asociación Latinoamericana de

Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), que dispone de la herramienta de autodiagnóstico.⁶ En el período entre noviembre de 2022 y septiembre de 2023, un total de 376 usuarios de 7 entidades de desarrollo accedieron a la plataforma de autodiagnóstico de madurez digital. De ellos, el 50% completó la encuesta de madurez para sus organizaciones.

Para el desarrollo de los pilotos de transformación digital se realizaron sucesivas convocatorias a la banca de desarrollo agrupada en ALIDE. Luego de diversos seminarios y presentaciones a grupos de bancos, se incorporaron cuatro entidades al piloto de transformación digital. Estas entidades tienen las características que se presentan en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Entidades de desarrollo participantes del piloto de transformación digital

ENTIDAD	E1	E2	E3	E4
COLABORADORES (No.)	120	250	200	100
COLOCACIONES AÑO 2022 (US\$ MM)	US\$360	US\$2.760	US\$300	US\$310
PAÍS	ECUADOR	COLOMBIA	PARAGUAY	COLOMBIA

6 Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). Plataforma de autodiagnóstico de madurez digital. Disponible en: <https://bancadigital.alide.org/>.

Los pilotos de transformación digital se configuraron en torno a tres etapas principales:

1. Obtención del Índice de Madurez Digital de cada entidad

Cada una de las entidades participantes realizó una convocatoria interna para obtener las respuestas de la encuesta de autodiagnóstico de madurez digital. Así, entre el 15%

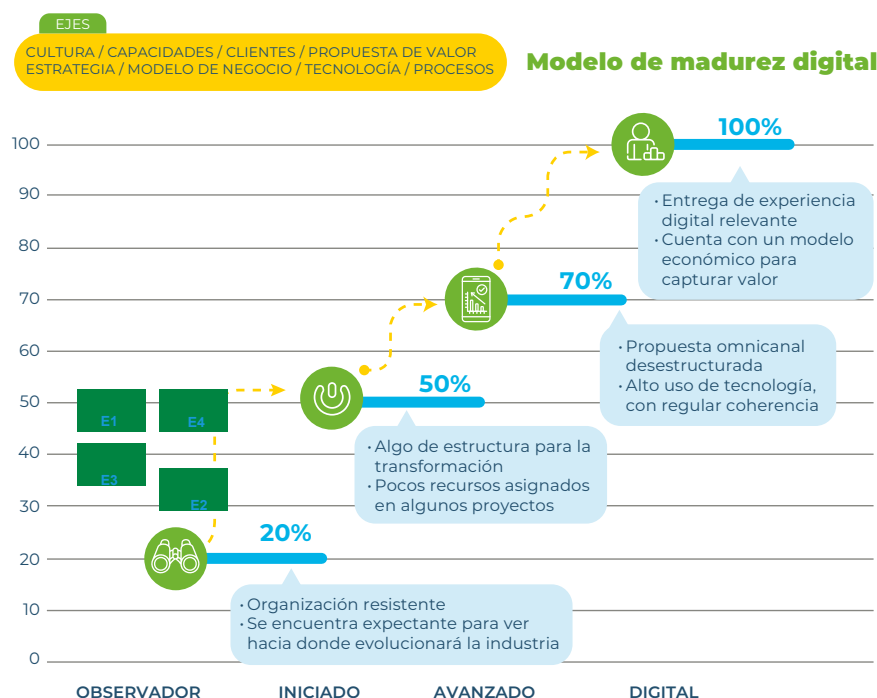
y el 25% de la planta total de colaboradores contestaron la encuesta en línea, proporción que se considera representativa para el ejercicio. Las encuestas contestadas por los funcionarios de cada entidad entregaron los siguientes resultados, desglosados por dimensión de la transformación digital (cuadro 4.2, gráfico 4.1).

Cuadro 4.2. Síntesis de resultados obtenidos del Índice de Madurez Digital, por entidad (en porcentaje)

	E1	E2	E3	E4
ESTRATEGIA	42	37	41	56
TECNOLOGÍA	60	49	55	54
CLIENTE	49	29	32	45
CULTURA	45	31	32	41
IMD TOTAL	49	36	40	49

E: entidad; IMD: Índice de Madurez Digital.

Gráfico 4.1. Resultados de la encuesta de madurez digital en las entidades de desarrollo participantes del piloto de transformación digital



E: entidad.

A la luz de los resultados obtenidos en las encuestas de madurez digital, es posible extraer algunas conclusiones clave. La primera es que las entidades involucradas están en un estado iniciado de transformación digital, y dos de ellas, próximas a considerarse en un nivel avanzado.

La segunda conclusión es que, más allá del índice obtenido, este resultado y las entrevistas realizadas en cada una de las entidades indican que estas han ido avanzando en iniciativas de digitalización, de modernización de plataformas tecnológicas y sistemas, esfuerzos reconocidos por sus colaboradores. Sin embargo (esta es la tercera conclusión) emerge el hecho de que temas relevantes como la automatización de procesos, la explotación de datos de clientes para generar valor para las entidades y/o sus clientes, son puntos en los que estas

organizaciones aún no han abordado de manera integral. Asimismo, elementos como la experiencia del usuario, el diseño centrado en el cliente y el *marketing* digital son actividades vinculadas a la transformación digital que requieren ser reforzadas o definitivamente desarrolladas. Estas cuestiones son necesarias para expandir la adopción de cualquier solución digital que esté en desarrollo o haya sido desplegada.

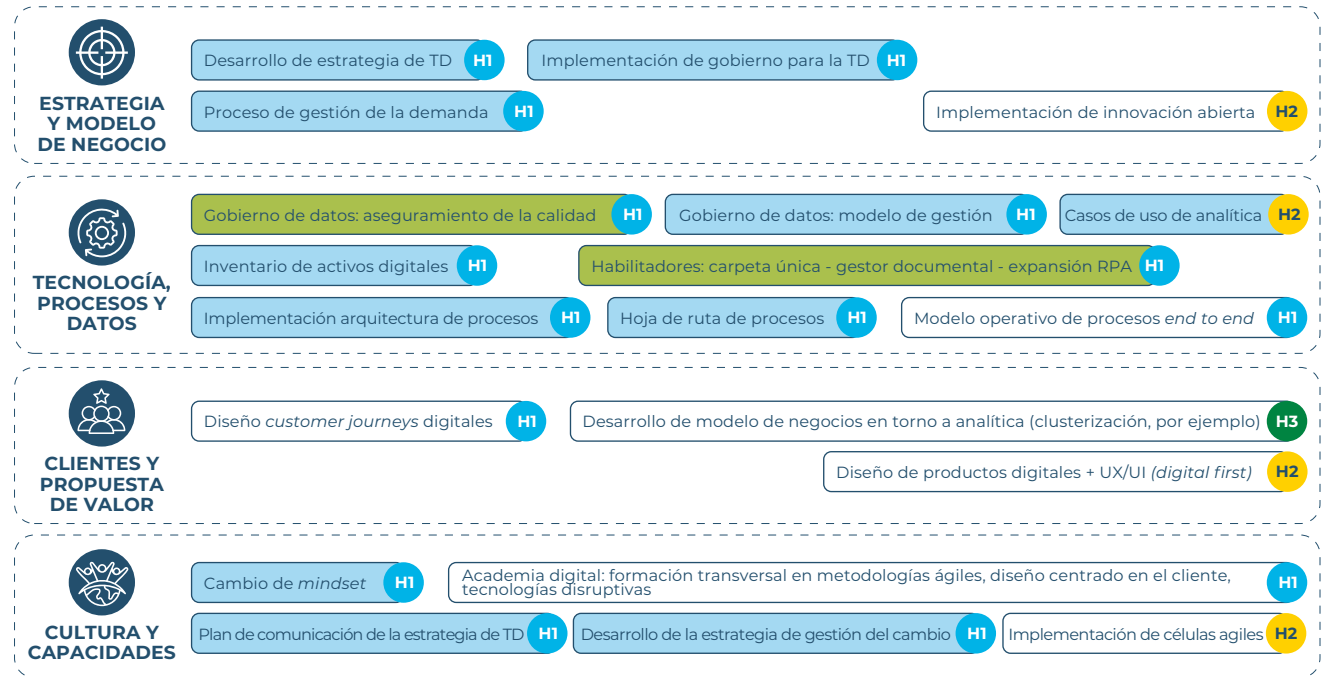
Finalmente, es posible mencionar que la dimensión de cultura y capacidades es la que tiene mayores brechas en todas las entidades participantes, por lo que los esfuerzos en pos de gestionar el cambio y abordar las brechas culturales en la forma de trabajo, más que en los métodos, son relevantes para las instituciones financieras de desarrollo (IFD).

2. Propuesta de una hoja de ruta de transformación

Considerando estos hallazgos, como parte del piloto, a cada entidad se le propuso una hoja de ruta de transformación digital, sugerida y diseñada para avanzar

al siguiente nivel de su estado de madurez. La hoja de ruta propone iniciativas y proyectos en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, y se presenta en un formato como el que se expone a continuación (gráfico 4.2).

Gráfico 4.2. Ejemplo de hoja de ruta de transformación digital propuesta a entidades participantes del piloto



TD: transformación digital; H: horizonte; UX: experiencia de usuario; UI: interfaz de usuario; RPA: automatización robótica de procesos.

En las siguientes secciones, se profundiza en las iniciativas de la hoja de ruta que se recomienda abordar a la banca de desarrollo a nivel general, dadas las brechas detectadas en el presente trabajo, y también en el estado de madurez general de la región, sobre el cual el Grupo Digital Bank ha investigado de manera extensa en los últimos dos años. Los resultados de esta investigación se presentan más adelante.

Una hoja de ruta de transformación digital se estructura desde una visión **multihorizontes**, que propone que un camino de transformación digital debe avanzar con iniciativas concretas enfocadas en tres posibles horizontes:⁷

- » **Horizonte 1. Mantenimiento del negocio actual:** Iniciativas orientadas a mejorar el modelo de negocios, con foco en optimizar los procesos actuales.
- » **Horizonte 2. Expansión del modelo de negocios:** Iniciativas que impactan el modelo de negocios actual desde el crecimiento, la construcción de diferenciación y el abordaje de nuevos ámbitos.
- » **Horizonte 3. Construcción de nuevos modelos de negocio:** Iniciativas que cambian de manera importante el modelo actual de negocios, incorporando elementos de disrupción y ecosistemas de innovación.

Así, con cada propuesta de hoja de ruta se espera que las entidades participantes del piloto accionen iniciativas que les permitan avanzar en su estado de madurez digital, tanto a nivel de tecnología y procesos como también (y sobre todo) de estrategia y cultura, pilares que, se observa, representan una importante oportunidad de mejora.

Un hallazgo importante que se obtuvo a partir de la composición de la hoja de ruta para cada entidad, y que está en consonancia con las entrevistas a ejecutivos realizadas, es la necesidad **de activar iniciativas en el ámbito de cultura y clientes**, además de potenciar la línea de procesos. Desde la experiencia en desarrollo de estrategias de transformación digital, es clave, para que estos procesos sean permanentes, accionar una línea de trabajo continua de gestión del cambio e incorporar nuevos métodos de trabajo para que, lentamente, vayan cerrando brechas culturales; por ejemplo, la disposición de una organización para aprender de los errores. Esta línea puede comenzar con etapas de **formación**, orientadas a cambiar o setear el *mindset* de los directivos hacia procesos de transformación que comuniquen el proceso y accionen mecanismos de capacitación profundos. Para desarrollar las aptitudes esperadas, estos mecanismos deben combinar la teoría y la práctica, así como implementar técnicas metodológicas como el agilismo. En este tópico en particular, se visualiza que las entidades de desarrollo aún están en una etapa muy inicial.

La consecuencia de lo anterior se observa en la limitada capacidad de acción de las gerencias de tecnología y la focalización de la responsabilidad de transformación en estas áreas. Este hallazgo es transversal a todas las entidades con las que se trabajó. La transformación digital en la banca de desarrollo es hoy responsabilidad de las áreas de tecnología, por lo que las hojas de ruta se centran en la modernización tecnológica, sin considerar de manera frecuente, aspectos clave en cualquier proceso

⁷ Heredia, R. 2018. *Ecosistemas digitales: la revolución de todas las industrias*. Buenos Aires: Errapar. Disponible en: <https://www.ramonheredia.com>.

de transformación, como la incorporación de la experiencia del usuario, la optimización de procesos desde una perspectiva estratégica y tecnológica, y la cultura.

3. Acompañamiento de iniciativas de transformación

A partir de las recomendaciones derivadas de la hoja de ruta, y entendiendo también los desafíos clave de las entidades participantes, durante los pilotos de transformación se configuró el acompañamiento de Grupo Digital Bank en una iniciativa por entidad. Para tres de ellas, en conjunto con las entidades se definió como línea por trabajar el desarrollo de un **proceso de gestión de demanda**, que busca priorizar proyectos para ejecutar de acuerdo al impacto que estos pueden generar en la organización. Esta decisión surge de un punto de dolor común en las entidades, frecuente en

aquellas con las que ha tenido contacto el Grupo Digital Bank, y es la falta de estrategias de priorización en los proyectos de transformación y tecnológicos de la región, y la falta de alineamiento táctico de dichas estrategias, lo que redundaba en que los equipos y los recursos destinados a los proyectos suelen estar enfocados en aquellos que no generan el máximo de valor a las organizaciones, y, por lo tanto, la mayor parte del tiempo están ocupados en la atención de lo urgente.

El acompañamiento en el diseño de procesos de gestión de demanda se aborda en la sección que presenta los resultados de los pilotos de transformación, que además propone algunas iniciativas que es relevante activar para la banca de desarrollo en general, a la luz de lo observado en este trabajo y en estudios complementarios del sector financiero de América Latina.

5. PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA BANCA DE DESARROLLO

En el trabajo realizado, tanto en los pilotos de transformación digital como durante la construcción del instrumento en línea de medición de madurez, es posible encontrar algunos puntos comunes, que se constituyen como brechas y que se recomienda abordar con acciones concretas para que los bancos públicos de desarrollo (BPD) progresen en su camino de transformación.

Asimismo, en una siguiente sección se exponen las principales conclusiones del estudio **Índice de Madurez Digital LATAM 2024**.⁸ Los hallazgos de este estudio, realizado en forma anual por el Grupo Digital Bank, en el que participan más de 500 entidades financieras de la región, se presentan como una manera de reforzar aquellos puntos clave en los que las entidades de desarrollo pueden avanzar para continuar y potenciar su transformación digital.

Hallazgos desde los participantes del piloto de transformación digital

A partir de la realización del autodiagnóstico, que posibilita el cálculo del Índice de Madurez Digital de las cuatro entidades financieras abordadas, y de diversas entrevistas a sus ejecutivos, se plantea una serie de hallazgos en cada dimensión de la transformación digital. Aun

cuando hay entidades que presentan un estado de madurez algo más avanzado que otras, sí es posible detectar algunos hallazgos o características comunes de su proceso actual, que se detallan en el cuadro 5.1:

⁸ Digital Bank. 2025. Índice de Madurez Digital LATAM 2024. Bogotá: Grupo Digital Bank.

Cuadro 5.1. Hallazgos del cálculo del Índice de Madurez Digital de entidades financieras

DIMENSIÓN	HALLAZGOS
 ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIOS	• Oportunidad de articular una estrategia de transformación digital con un propósito, que pueda ser comunicado a la organización y permita guiar las prioridades del proceso. • Necesidad de establecer un gobierno para orquestar la transformación digital en las entidades, que permita ejecutar recursos con mayor velocidad y enfoque en el proceso transformacional. • Es muy importante establecer un proceso de priorización de iniciativas digitales sobre la base del valor y el impacto estratégico y económico que generan para la organización. Este proceso es clave para avanzar en la orientación de los recursos limitados hacia donde crean más valor.
 TECNOLOGÍA, PROCESOS Y DATOS	• En la mayoría de las entidades se ha avanzado en habilitadores tecnológicos de la transformación, a través del desarrollo de herramientas como gestor documental y procesos de solicitud de crédito digital (o semidigital), lo que permitió mejorar la desmaterialización. • Asimismo, las entidades también están desarrollando programas de renovación de plataformas y sistemas. Este foco en tecnología es claro y reconocido. • Es necesario abordar los procesos con una <i>visión end to end</i>. Es decir, identificar los procesos clave del negocio desde sus indicadores, priorizar en función del impacto por obtener desde la eficiencia y establecer una hoja de ruta para simplificarlos, de manera que la digitalización tenga lugar sobre procesos más efectivos, y ejecutar dicha hoja de ruta. • En términos de datos, si bien estas entidades no son las que tienen contacto con el usuario final, dado que son entidades de segundo piso, sí hay una oportunidad importante para generar productos analíticos y de inteligencia de negocios, para agregar valor a sus clientes directos. Incluso desde aquí se vislumbra la posibilidad de generar nuevos modelos de negocio. Sin embargo, para incorporar esta línea, es necesario analizar la calidad de datos actual y establecer un gobierno de datos robusto, más allá de lo normativo o lo dictado por los procesos internos, que permita identificar a los dueños de los datos y los métodos para su producción, almacenamiento, ingesta y explotación posterior.
 CLIENTES Y PROPUESTA DE VALOR	• Es común que esta dimensión, en un banco de segundo piso, sea menos desarrollada que en una entidad de primer piso. Sin embargo, dada la importante labor de estas entidades como generadoras de fondos para la colocación de créditos e inversiones para el desarrollo de comunidades, es necesario abordar la experiencia de clientes de igual manera. • Es importante que las entidades consideren al usuario en el diseño de las soluciones digitales que se están desarrollando para facilitar su gestión. Así, por ejemplo, para plataformas de solicitud de crédito digital, que están siendo abordadas por todas las entidades del piloto, para fortalecer su uso, es necesario entender el viaje del cliente/usuario de la plataforma, para detectar puntos de dolor relevantes por solucionar. • Considerando lo anterior, la gestión de la demanda que prioriza iniciativas en torno al valor que genera para los usuarios y las organizaciones, se vuelve crítica desde la perspectiva de potenciar y apoyar la labor de los intermediarios.

DIMENSIÓN	HALLAZGOS
 CULTURA Y CAPACIDADES	- En todas las entidades se pudo observar que la transformación digital está centrada en el desarrollo de una hoja de ruta de tecnología. Ello indica que es necesario, para ampliar la mirada y desarrollar un proceso integral, comenzar con una iniciativa de cambio de <i>mindset</i> a nivel directivo para lograr entendimientos comunes a alto nivel sobre la relevancia de tratar este proceso de manera transversal, llevándolo a las distintas áreas y constituyendo un gobierno para la ejecución. - Consistente con lo anterior, para ir preparando a las organizaciones hacia el cambio en las formas de trabajar y la disponibilidad de nuevas herramientas digitales, se vislumbra necesario comenzar con un programa de formación de habilidades digitales. Esto, empezando por los equipos ejecutores de proyectos para luego involucrar y expandir a las diversas áreas que se suman a los proyectos. - En entidades públicas, en las que las prácticas de innovación son menos recurrentes, y la cultura favorece la permanencia de maneras de trabajar actuales, se vislumbra que para dar un salto en el proceso transformacional es necesario accionar la gestión del cambio. Un plan de gestión del cambio, además de la formación de capacidades y habilidades digitales, debe considerar algunos aspectos como la identificación de audiencias, incorporando la detección de promotores y detractores, la construcción de un relato y un plan de comunicación, que se adapte a las audiencias detectadas, y una estrategia de movilización y sostenibilidad. Todo ello para promover y enraizar prácticas.

A partir de estos hallazgos se construyeron cuatro pilotos de transformación con foco, en primer término, en la gestión de la priorización de

la demanda para las áreas de tecnología. Esta iniciativa se describe más adelante en un formato de paso a paso para la ejecución.

Hallazgos a partir del Índice de Madurez Digital de la industria financiera – 2024

Como ya se ha mencionado, el estudio Índice de Madurez Digital LATAM 2024 es una medición anual que realiza el Grupo Digital Bank, con el objetivo de entender la evolución de la

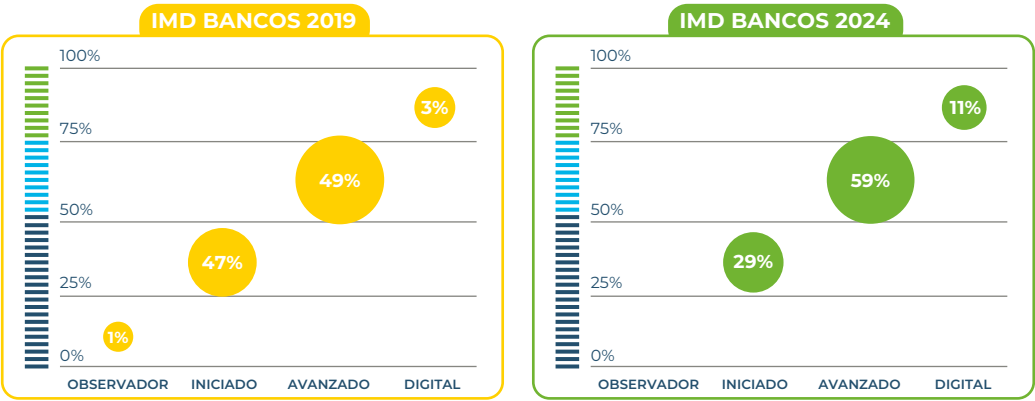
madurez digital del sector financiero de la región en las distintas dimensiones del modelo de madurez digital. El estudio mencionado se grafica a continuación:

Gráfico 5.1. Descripción del estudio Índice de Madurez Digital de la industria financiera, LATAM 2024 – Grupo Digital Bank



Nota: LATAM se refiere a América Latina y el Caribe.

Gráfico 5.2. Distribución por grado de madurez digital de entidades bancarias participantes en el estudio Índice de Madurez Digital LATAM

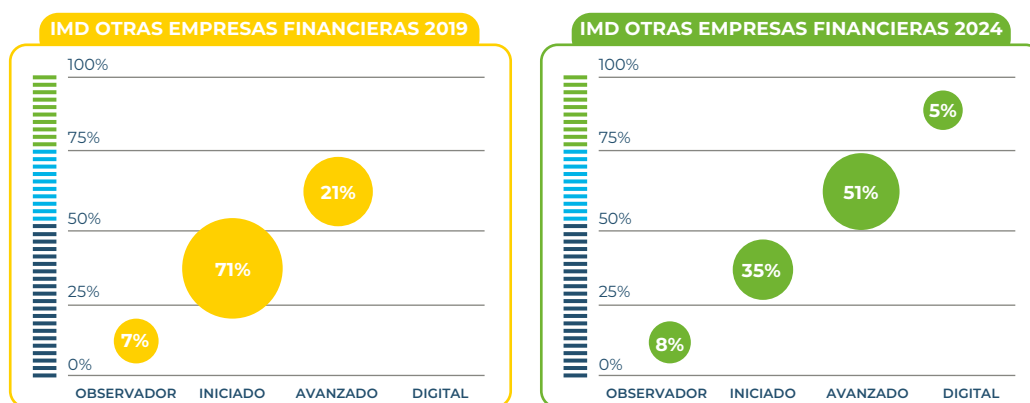


IMD: Índice de Madurez Digital.

A modo de resumen general, se puede visualizar que, en la primera edición del estudio en 2019, la banca latinoamericana se encontraba principalmente en los **estados iniciado y avanzado de madurez digital**. Casi no existían bancos (de los considerados en la muestra) en un estado observador, lo que ya en ese entonces reflejaba avances importantes en la transformación digital en el sector.

Mirando la radiografía de distribución de entidades en los diferentes estados de madurez, se vislumbra un cambio relevante en 2024: se ha producido una movilidad importante de entidades que pasaron de estado iniciado a avanzado, y de avanzado a digital. Con ello, se observa que el nivel promedio y general de la industria ha evolucionado hacia la digitalización (gráfico 5.2).

Gráfico 5.3. Distribución por grado de madurez digital de otras entidades financieras participantes en el estudio Índice de Madurez Digital LATAM



IMD: Índice de Madurez Digital.

Esta evolución es todavía más marcada en entidades financieras de otra naturaleza, entre las que se encuentran cooperativas, cajas de compensación, entidades financieras pequeñas, aseguradoras y microfinanzas (gráfico 5.3).

Lo anterior permite afirmar, también desde esta investigación y en consonancia con las tendencias de la industria, que el sector ha sufrido cambios trascendentales en su madurez digital en los últimos años, motivado por las crecientes demandas de los clientes y la necesidad de mejorar la eficiencia de las operaciones.

No obstante, hay algunos hallazgos clave que reafirman los que se han obtenido con el acompañamiento a las entidades que participaron del piloto, y que orientan la necesidad de generar iniciativas específicas que los aborden, como recomendaciones a la banca de desarrollo en general. A continuación, se presentan estos hallazgos principales:

- » La importancia de la transformación: el 78% de las organizaciones participantes del estudio Índice de Madurez Digital LATAM con-

sidera que la transformación digital es clave para diferenciarse y mantenerse relevantes. Asimismo, a nivel de estrategia, el 63% de las organizaciones ya tiene objetivos claros de transformación digital, lo que representa un incremento importante respecto del 45% registrado en 2023. Esto indica que existe una base importante de posicionamiento de la transformación y sus objetivos en las entidades, aspecto clave para favorecer la ejecución.

- » En cuanto a los **métodos y las maneras de llevar a cabo la transformación**, el 63% de los bancos y el 39% de otras entidades financieras usan metodologías ágiles de forma extendida, lo que registra un crecimiento de más de 10 puntos porcentuales para ambos segmentos. Por otro lado, el 38% de los bancos ya ha desarrollado proyectos con innovación abierta (29% de otras entidades). Esto indica una cierta apertura hacia el trabajo con *startups*, *fintech* y otros actores del ecosistema, que permiten ejecutar iniciativas de impacto de forma más rápida.

- » Ahora bien, en cuanto a los avances reales en digitalización, el estudio de 2024 postula que el **38%** de las organizaciones ofrecen experiencias digitales en todo el viaje del cliente (versus el **35% en 2023**). Este aspecto es relevante, dado que, si bien ha crecido la importancia estratégica de la transformación, su ejecución para tener un impacto concreto en los clientes aún presenta brechas importantes.
- » Asimismo, uno de los principales hallazgos del estudio indica que el **80%** de las entidades financieras aún dependen de procesos manuales, indicador que no cambió de manera significativa en los últimos dos años. Este punto es clave para avanzar en la transformación, dado que señala que las entidades deben profundizar, de manera más ágil, en la transformación y digitalización de procesos, con foco en lograr eficiencias y ahorros. El estudio también muestra un crecimiento en el uso de tecnologías disruptivas, como **Big Data, Analytics, Blockchain e Inteligencia Artificial**, y es esta última la de mayor crecimiento en cuanto a su adopción dentro de la industria. Sin embargo, es crítico que estas tecnologías logren impactos importantes en la eficiencia de los procesos. Estos resultados sugieren la necesidad de estructurar proyectos integrales de transformación de procesos, no solamente intervenciones aisladas.
- » En cuanto al uso y explotación de datos, el estudio indica que solo el **29%** de las entidades consultadas tiene datos de alta calidad y accesibles, mientras que el **50%** aún enfrenta brechas importantes en cuanto a calidad y disponibilidad. Asimismo, solo el **19%** de las entidades participantes declara tener procesos para utilizar los datos de manera constante para generar valor en el negocio.

Estos hallazgos permiten elaborar recomendaciones transversales hacia la banca de desarrollo, particularmente en los tópicos de **transformación y automatización de procesos**, para reducir manualidades y generar eficiencia en las operaciones, expandiendo la cobertura de sus servicios, y para implementar esfuerzos profundos dedicados a la explotación de datos para crear valor, que van desde mejorar de forma radical su calidad hasta el uso de técnicas avanzadas de análisis predictivo, para generar resultados relevantes para el negocio.

Otras líneas de trabajo sugeridas apuntan a asegurar que los esfuerzos de transformación digital tengan objetivos de negocio concretos y a comunicar estos esfuerzos dentro de las organizaciones, para generar confianza y motivación en los equipos. Esto surge como recomendación general, conjuntamente con desarrollar capacidades e incorporar nuevos métodos de trabajo que hagan que los equipos se vuelvan más flexibles y autogestionados, características clave que cualquier cultura organizacional debiera considerar para posibilitar procesos de transformación.

A partir de los hallazgos mencionados, las siguientes secciones profundizan tres iniciativas que toda entidad que esté transitando el camino de la transformación digital debería implementar. Estas surgen tras el análisis de los hallazgos y al contrastarlos con la realidad en las entidades participantes del piloto, y a partir del estudio regional realizado por Grupo Digital Bank en sector financiero de Latinoamérica.

6. ACTIVACIÓN DE LA HOJA DE RUTA DE TRANSFORMACIÓN

Desde la ejecución de los pilotos de transformación y la obtención de una hoja de ruta de transformación para cada entidad, se observó una brecha importante en la mayoría de las entidades participantes. Este hallazgo llevó a acompañar a varias de ellas en la instalación de prácticas de **gestión de demanda**, entendidas como el proceso que permite priorizar iniciativas que necesitan recursos de tecnología, con foco en ejecutar las que generen mayor impacto en el negocio.

Asimismo, a partir de los hallazgos del estudio de Índice de Madurez Digital LATAM 2024,

se proponen iniciativas complementarias para una hoja de ruta que permita a la banca de desarrollo acortar las principales brechas con un estado de madurez digital superior al que registran. Este calce con sus desafíos y los que detecta el estudio se ha identificado tras el acercamiento con distintas entidades de desarrollo en el marco de este trabajo.

Desde ambas fuentes, la siguiente sección describe algunas iniciativas de una hoja de ruta de forma más detallada, que entrega una guía a las entidades para configurar estos proyectos.

Gestión de la demanda

La gestión de la demanda es un proceso estratégico, necesario para cualquier organización que está avanzando hacia la transformación digital. Este proceso tiene por objetivo que la ejecución de proyectos de una entidad se guíe por el valor que generan los proyectos a la entidad y a su comunidad de influencia. Así, la gestión de demanda es una herramienta clave hacia los esfuerzos por materializar la puesta del cliente en el centro, dado que permite visibilizar y priorizar aquellos proyectos que tendrán mayor impacto en los clientes. En la práctica, esto quiere

decir que se priorizarán las iniciativas que aporten más ingresos e incrementen la cobertura y la cantidad de clientes, reservando recursos para este tipo de iniciativas, para que puedan ser ejecutadas y logren el impacto esperado.

El proceso de gestión de demanda en una organización se centra en administrar los recursos disponibles, que suelen ser limitados, para maximizar el valor generado en cada entidad, tal como se señala en el gráfico 6.1.

Lo expuesto anteriormente supone que una entidad debe poder ejecutar distintos tipos de proyectos, y las áreas de tecnología, gestionar distintos tipos de demanda. En el gráfico 6.2 se ilustra este concepto.

Gráfico 6.1. Propósito del proceso de gestión de demanda



Gráfico 6.2. Tipos de iniciativas y proyectos de una organización, con recursos de tecnología



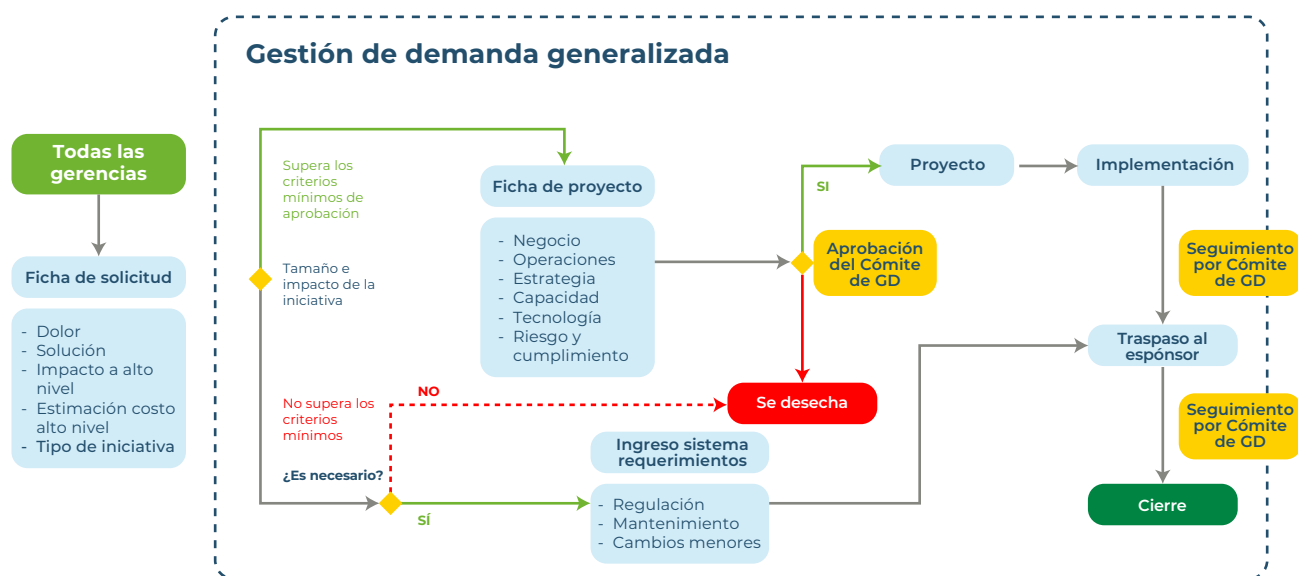
KPI: indicador clave de desempeño.

La gestión de demanda busca balancear los recursos destinados a los distintos tipos de proyectos y requerimientos. Un hallazgo común en las entidades participantes del piloto radica en que entre **el 80% y el 90% de los recursos** de sus áreas ejecutoras de proyectos, como las gerencias de tecnología, hoy están concentrados en la **resolución de requerimientos menores, evolutivos, o en iniciativas de modernización tecnológica**. Esto contraviene las buenas prácticas, que indican que, para que las organizaciones puedan realmente enfrentar un proceso de transformación, entre **un 60% y un 70%** de su capacidad de ejecución debe estar orientada a **proyectos estratégicos**, y el

resto en el abordaje de requerimientos del día a día y evolutivos. Esta brecha en las entidades participantes del piloto sugiere que es necesario recalibrar los recursos de ejecución, incorporando conceptos de impacto para definir las iniciativas por ejecutar, y aislando capacidades para aquellas vinculadas al negocio.

El piloto de transformación en las tres entidades en las que se desarrolló este proceso tuvo dos focos específicos: el primero, diseñar un proceso de gestión de demanda como el que se despliega a continuación (gráfico 6.3), con etapas que involucran presentar iniciativas, madurarlas en cuanto a su impacto y luego priorizarlas.

Gráfico 6.3. Proceso general de gestión de demanda trabajado en los pilotos de transformación



GD: gestión de demanda.

El segundo foco fue difundir una manera para realizar un análisis de capacidad, que permita visualizar rápidamente la capacidad disponible, o la que es necesario incorporar, para ejecutar proyectos que se hayan priorizado. De esta forma, lo trabajado en las distintas entidades comprendió los siguientes tópicos:

1. **Criterios de priorización de iniciativas:**
Luego de entender la demanda en cada entidad y los tipos de proyectos en ejecución

y en planificación, se trabajó con cada entidad en una propuesta de criterios de impacto estratégico y económico, y de facilidad de implementación, que pudieran ser evaluados de manera concreta pero sencilla, evitando complejizar la evaluación de los proyectos. Los criterios construidos son evaluados en una escala de 1 a 10, para luego ser ponderados, según se explica en los gráficos 6.4 y 6.5.

Gráfico 6.4. Criterios de evaluación del impacto estratégico y económico para la priorización de los proyectos

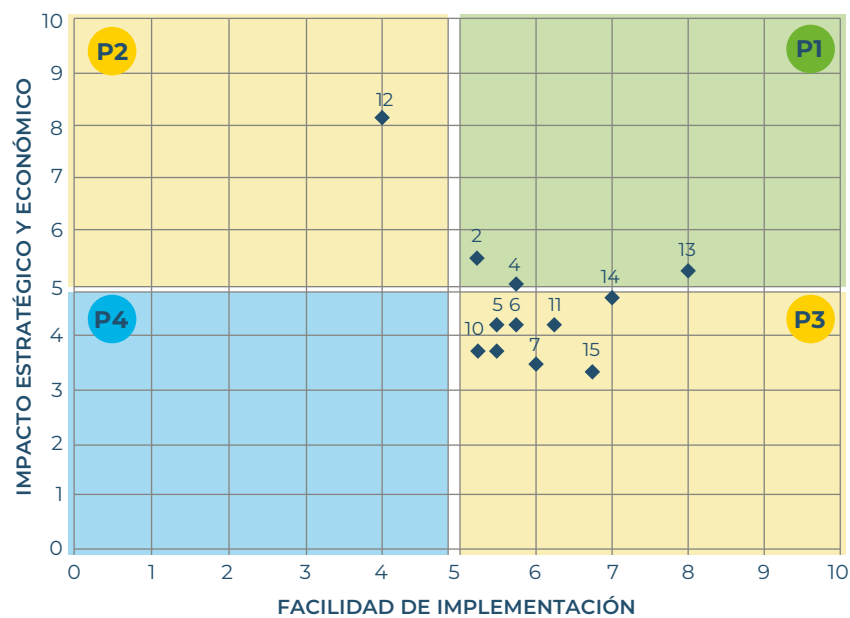
Impacto estratégico y económico		Ponderación
Criterio 1: Alineamiento estratégico	Alineamiento del proyecto a uno, dos o tres objetivos estratégicos.	20%
Criterio 2: Directriz de los directores	Tiene prioridad el proyecto que cuenta con el lineamiento de los directores para su ejecución.	10%
Criterio 3: Normatividad	Si el proyecto es normativo la prioridad pasa a ser "prioridad 0", la más alta.	10%
Criterio 4: Disminución de costos	Evaluación de la disminución de costos del proyecto, que se evalúa en bajo, medio y alto.	20%
Criterio 5: Incremento de ingresos	Evaluación del aumento de ingresos del proyecto, que se evalúa en bajo, medio y alto.	20%
Criterio 6: Incremento de la satisfacción de los clientes	Incidencia del proyecto en el incremento de la satisfacción de los clientes.	20%

Los criterios en el gráfico 5.6, se evaluaron para las iniciativas de cada entidad, lo que permitió obtener una priorización que se presenta en el gráfico 6.6.

Gráfico 6.5. Criterios de evaluación de la facilidad de implementación para la priorización de proyectos

Facilidad de implementación		Ponderación
Criterio 1: Duración del proyecto	Valoración de la duración del proyecto en meses, que incluye no solo desarrollo, sino también conceptualización, diseño, pruebas y puesta en producción.	20%
Criterio 2: Facilidad de implementación del desarrollo tecnológico	Valoración entre 1 y 10 de cuán fácil/simple es la implementación del desarrollo, mientras más alta, más simple es la implementación.	10%
Criterio 3: Clientes impactados	Valoración por tramos; mientras más clientes impactados implique el proyecto (ya sean existentes o nuevos), la facilidad de implementación será más baja.	20%
Criterio 4: Facilidad de implementación administrativa	Valoración entre 1 y 10 de cuán fácil/simple es la implementación a nivel organizacional, teniendo en cuenta procesos de compras, contratación, validaciones legales y jurídicas, y participación de múltiples áreas. Mientras más alta, más simple es la implementación a nivel interno.	20%
		20%

Gráfico 6.6. Matriz de priorización de iniciativas para una de las entidades participantes del piloto de transformación



P: priorización.

Este resultado fue uno de los principales que entregó el piloto, dado que permitió, además del análisis puntual del *backlog* de proyectos, la transmisión de una metodología de priorización que pueden utilizar las entidades de manera continua. En este caso, a partir de la aplicación del método, fue posible identificar que 5 de los 15 proyectos originalmente planificados por la entidad tenían una prioridad alta-media (prioridad 1 y 2), por lo que se recomendó que la entidad reforzara los recursos destinados a estos proyectos, dado que su impacto es superior a los otros.

La matriz permite, de manera gráfica y rápida, obtener una recomendación inicial sobre cuáles proyectos comenzar, recomendación que se lleva a un comité directivo, según el proceso propuesto. Asimismo, también permite ir implementando una cultura en torno a estimar el valor que genera un proyecto y, posteriormente, una vez ejecutados los proyectos, hacer un seguimiento de este valor. Incluso en proyectos de modernización tecnológica y normativos, es posible estimar este valor para definir la prioridad de estas iniciativas.

Contar con una manera de priorizar iniciativas es un avance importante para cualquier entidad embarcada en un proceso de transformación, donde las áreas de tecnología y los recursos que administran son clave para la velocidad del proceso. Sin embargo, desde la priorización no es posible decidir cuándo ejecutar los proyectos, sino que solo proporciona un orden. Cuando ejecutarlos se desprende del análisis de capacidad.

2. Análisis de capacidad de ejecución: Para entender la capacidad real de una organización para ejecutar proyectos, y lograr que estos realmente se completen, es necesario entender y actualizar de forma permanente su capacidad de ejecución. En el desarrollo de este piloto se ha visto que las entidades, por lo general, no realizan este análisis, lo que conlleva, en muchos casos, a que los proyectos no puedan comenzar en el plazo estipulado, o bien a que los plazos de ejecución se extiendan y multipliquen por dos o por tres. En una entidad en particular se detectó que más de la mitad de sus proyectos tenían un grado de avance del 90%, que se mantenía en este rango desde hacía seis meses. Esto fue posible dado que los recursos se fueron destinando de manera frecuente a nuevas iniciativas.

Este diagnóstico vislumbró la necesidad de profundizar en este tema, entregando una metodología a las entidades para realizar este análisis, que permite mantener actualizada su capacidad utilizada y proporcionar una vista gráfica, como la que se muestra en el gráfico 6.7, para el mapeo de la capacidad utilizada y disponible en el tiempo.

A partir de un instrumento como este, las organizaciones pueden visualizar, de forma rápida, las restricciones para ejecutar proyectos en función de las capacidades que estos necesiten, o bien tomar decisiones en cuanto a expandir capacidades o reordenar prioridades. Durante el piloto, se trabajó con las entidades en el método de estimar las capacidades de los equipos por proyecto, por rol y por persona, para llegar

a un artefacto de resumen como el que se expone en el gráfico 6.7.

Este análisis tiene por objetivo establecer un *roadmap*, una programación real de la ejecución de los proyectos priorizados. El trabajo con las entidades en este punto permitió obtener un resultado del estilo que se presenta en el gráfico 6.8.

Gráfico 6.7. Artefacto para el levantamiento de la capacidad de un área de tecnología de una de las entidades participantes del piloto de transformación

Matriz de capacidad										
Proyecto	(Todas)									
Etiquetas de fila		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Rol 1		125%	125%	125%	125%	125%	100%	100%	100%	100%
Nombre		125%	125%	125%	125%	125%	100%	100%	100%	100%
Rol 2		70%	70%	70%	70%	70%	100%	100%	100%	50%
Nombre		70%	70%	70%	70%	70%	100%	100%	100%	50%
Rol 3		85%	85%	85%	85%	85%	111%	110%	110%	60%
Nombre		85%	85%	85%	85%	85%	111%	110%	110%	60%
Rol 4		92%	92%	92%	92%	92%	122%	122%	122%	72%
Nombre		92%	92%	92%	92%	92%	122%	122%	122%	72%
Rol 5		94%	94%	94%	94%	94%	124%	124%	124%	74%
Nombre		94%	94%	94%	94%	94%	124%	124%	124%	74%
Rol 6		94%	94%	94%	94%	94%	124%	124%	124%	74%
Nombre		94%	94%	94%	94%	94%	124%	124%	124%	74%
Total general		560%	560%	560%	560%	560%	681%	680%	680%	430%

Gráfico 6.8. Resultado de la aplicación del proceso de gestión de demanda para algunos proyectos, con criterios de priorización y capacidad de la organización aplicados

Prioridad	Nombre del proyecto	Gerencia de origen	Mes de inicio ideal	Mes de inicio real	Duración estimada (meses)	Roadmap	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Proyecto 1	Comercial	Enero 2024	Marzo 2024	6	Ideal												
						Posible												
						Seguimiento			10%	20%								
2	Proyecto 2	Comercial	Marzo 2024	Noviembre 2024	9	Ideal												
						Posible												
						Seguimiento			5%	0%								
3	Proyecto 3	Comercial	Julio 2024	Marzo 2024	6	Ideal												
						Posible												
						Seguimiento			0%	0%								

A través de la intervención realizada, las entidades obtuvieron beneficios y pudieron generar capacidades, que se describen a continuación:

- » Tener acceso a herramientas que les permitan gestionar ciertos comportamientos culturales en varias de estas organizaciones. Estos comportamientos se refieren a cambios bruscos de prioridades, reordenamiento y reenfoque de recursos de acuerdo a solicitudes de altos cargos, que se dan de manera continua para las áreas de tecnología cuando no existen procesos de priorización de iniciativas conocidos y entendidos por la organización.
- » Acceder a artefactos sencillos de utilizar para priorizar sus iniciativas conforme a una evaluación de impacto, lo que posibilita evaluar la relevancia de realizar las distintas iniciativas de manera objetiva, a través de un método que permite alcanzar acuerdos a nivel interno.
- » Conocer tácticas simples para contabilizar la capacidad de las áreas ejecutoras de proyectos, que puedan ser replicables de manera diaria o semanal, a partir de las herramientas entregadas y las sesiones de trabajo para su utilización.
- » Sentar las bases para establecer un proceso de orden organizacional para la priorización de iniciativas.

Construcción de una hoja de ruta de procesos

Esta iniciativa procura construir una hoja de ruta priorizada para intervenir los procesos de las entidades, en función de sus indicadores, en búsqueda de la eficiencia operativa. El objetivo es optimizar los procesos de la organización, desde el entendimiento de los que son más relevantes para los clientes y los usuarios, y a nivel interno. Esta iniciativa abarca el diseño de las mejoras y la definición de la manera de implementar, ya sean mejoras operativas sin tecnología o automatizaciones.

Para comenzar con esta iniciativa, es necesario, en primer lugar, establecer ciertos indicadores clave para procesos específicos. En este ámbito, se recomienda comenzar con los procesos *core* de negocio. Lo que propone esta línea de trabajo es, para cada proceso *core*, definir e identificar sus indicadores, para poder cuantificar, desde una situación actual, el impacto de las mejoras

y optimizaciones en cuanto al aumento en la productividad y sostenibilidad del negocio.

Para construir los indicadores de procesos, hay algunos hitos clave que se sugiere considerar:

- » Análisis de procesos en su situación actual, generando un orden de importancia para el negocio (activo, pasivo, inversiones, tesorería, etc.).
- » Diseño del modelo analítico, construyendo los indicadores clave por medir.
- » Capacitación y desarrollo de conocimiento en la medición y el seguimiento de los indicadores.
- » Implementación de los indicadores, incorporando el método y los responsables de la medición.
- » Evaluación y mejora continua.

Gráfico 6.9. Indicadores de procesos y detalle para la obtención de la medición



Nota: Mapeo *touch point* del cliente: todas las interacciones del cliente.

ANS: actualidad, necesidad y segmentación; FTE: equivalente a tiempo completo métrica para carga de trabajo, por su sigla en inglés.

Para construir la línea base de los indicadores, se propone un camino que comienza con la identificación de los primeros procesos para abordar. Una recomendación es analizar las preguntas, quejas y reclamos (PQR) que se registran en los medios de contacto con los clientes, para entender de primera fuente cuáles son los procesos que generan mayores fricciones. Otra manera de enfrentar este desafío es comenzar con los procesos de negocio más importantes, aquellos que dan origen a las principales operaciones. Normalmente, estos procesos, en los bancos públicos de desarrollo (BPD), tienen que ver con el origen, la aprobación y el desembolso de créditos, aunque también se puede considerar la apertura de cuentas, los depósitos u otras acciones. Aquí, se sugiere revisar los tipos de productos con mayor cantidad de operaciones, para seleccionar procesos y obtener sus indicadores (gráfico 6.9).

Una vez obtenidos los indicadores de los procesos, se sugiere seguir los siguientes pasos para construir la hoja de ruta:

- » Evaluación de los efectos finales de los procesos, de acuerdo con los indicadores estratégicos calculados en su línea base.
- » Priorización de procesos sobre familias de productos.
- » Diseño de mejoras, comenzando. en primer término. por los dos o tres procesos con mayor impacto, y revisando el proceso *end to end*.
- » Construcción de *backlog* de mejoras operativas.
- » Construcción de *backlog* de automatizaciones.
- » Monitoreo y evaluación.

Una iniciativa de este estilo es un proceso continuo, que debe realizarse de forma transversal en la organización, involucrando tanto a los

dueños de los procesos como a las áreas que impacta. Así, el impacto de una línea de trabajo de este tipo es múltiple, y se puede describir de la siguiente manera:

- » Se logra tener un *roadmap* de iniciativas **priorizadas por efectos finales**, realizando, en primer lugar, las intervenciones a los procesos cuyas mejoras agregarán mayor valor a la organización.
- » Se fomenta una cultura de **mejora continua**, donde los equipos están constantemente buscando formas de optimizar y mejorar los procesos, dado que conocen sus indicadores y los miden de manera continua.
- » Se generan ahorros relevantes en la operación y también se incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes, usuarios y entidades intermedias (en el caso de los BPD de segundo piso), al tener procesos más simples.

Automatización de procesos como capacidad estratégica

Los desafíos de una organización que se embarca en un proceso continuo de transformación digital requieren de una visión integral de automatización de procesos. Una vez identificados algunos procesos críticos, y realizadas algunas pruebas para las primeras automatizaciones, se sugiere que las entidades configuren un equipo con dedicación para construir y ejecutar un *roadmap* de automatización.

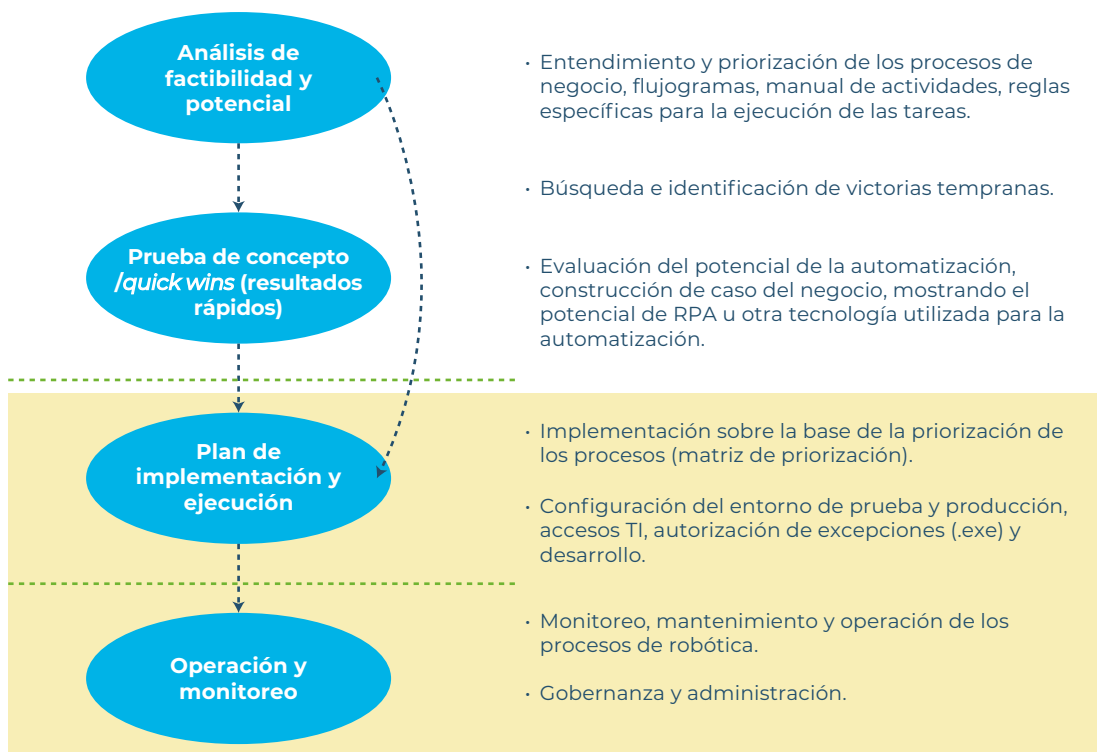
Normalmente, estas estructuras se denominan Centro de Excelencia Operativo de Procesos, y pueden estar conformadas por equipos de dos a tres personas al comienzo, para luego crecer según los desafíos del negocio. Estos equipos, mediante el uso de tecnología y metodologías ágiles, se enfocan en transformar y optimizar sus productos, procesos y operaciones, aumentar su eficiencia, incrementar su adaptabilidad y mejorar la satisfacción del cliente. Estos equipos se enfocan en la **identificación y eliminación de procesos ineficientes, la implementación de soluciones tecnológicas para la automatización y mejora de procesos, y la adopción de un enfoque ágil** que permita una rápida adaptación a los cambios.

La labor de los equipos, en la práctica, es automatizar y digitalizar los diversos procesos de la entidad, con el propósito de mejorar los tiempos de respuesta internos y de cara a clientes, reducir costos, liberar personas para labores de mayor valor y mejorar la experiencia de intermediarios y clientes finales. Para ello, cada iniciativa de automatización requerirá capacidades de toda la organización. Algunas de ellas son las siguientes:

- » **Fábrica interna de robotización de tecnologías de la información (TI):** a cargo de arquitectura, infraestructura y seguridad.
- » **Equipo de procesos:** levanta procesos en detalle y propone mejoras.
- » **Área de transformación digital:** trabaja para articular las distintas iniciativas.
- » **Área de clientes y/o experiencia:** incorpora puntos de dolor derivados de reclamos, expectativas, requerimientos que surgen de los viajes y de la voz del cliente.
- » **Área de finanzas:** realiza la evaluación financiera de las mejoras para establecer la disminución de costos.
- » **Área de gestión de demanda:** prioriza los proyectos de automatización que implementará el Centro de Excelencia Operativo de Procesos.

De esta manera, la acción del Centro podría resumirse en las siguientes etapas (gráfico 6.10).

Gráfico 6.10. Etapas recomendadas para la automatización de procesos



RPA: automatización robótica de procesos; TI: tecnologías de la información.

Aseguramiento de la calidad de datos

Partiendo de los *insights* del estudio Índice de Madurez Digital y el entendimiento del uso de datos en las entidades participantes del piloto, uno de los proyectos clave que se proponen a la banca de desarrollo es trabajar en torno a mejorar la calidad de datos que tienen de sus clientes y usuarios. Esta es la base de cualquier iniciativa de explotación de datos y, en paralelo, de proyectos de largo plazo, como la implementación de un gobierno de datos.

Una iniciativa de aseguramiento de la calidad de datos permite abordar un punto de dolor

importante en cualquier organización, y fundamentalmente clave en la industria bancaria de desarrollo, para incrementar su alcance e impacto económico. Estas organizaciones almacenan y generan una gran cantidad de datos, pero no pueden explotarlos por una serie de obstáculos. Entre estos obstáculos se encuentra la calidad de los datos, que normalmente no es consistente; o bien, existen diversas entradas de datos que no están normalizadas; o los datos están dispersos en distintos repositorios, aspectos que dificultan la extracción de valor y aprovechamiento de los datos a nivel transversal.

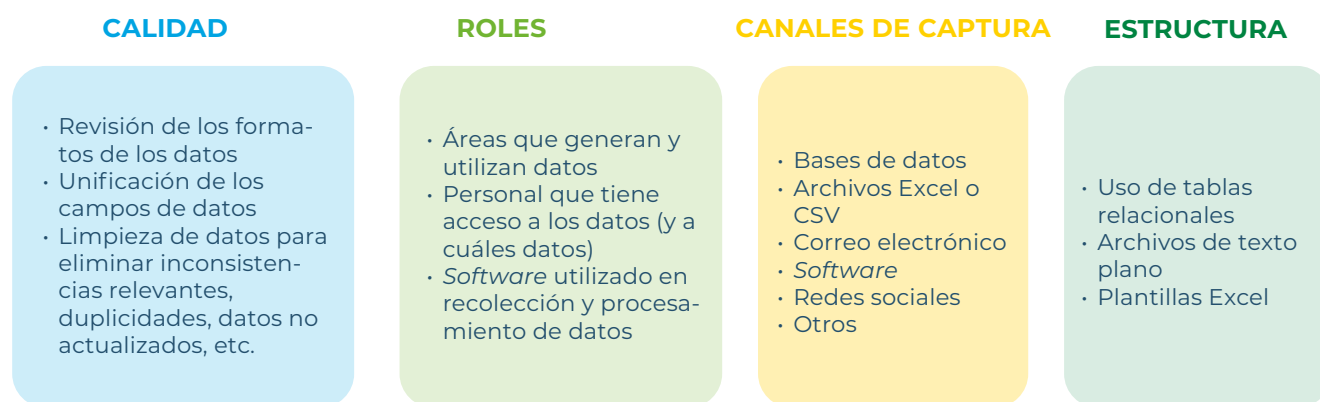
Esta iniciativa tiene por objetivo desarrollar e implementar soluciones (internas y/o externas) que aseguren la coherencia, accesibilidad e integridad de los datos de la organización. Sus principales hitos son los siguientes:

- » Entendimiento de los canales y fuentes de captura de datos: presenciales, no presenciales, formularios físicos, en línea, vía *contact center*, etc.
- » Entendimiento de los procesos y herramientas de captura de datos actuales.
- » Entendimiento de los procesos de validación y explotación de los datos.
- » Identificación de las mejoras para asegurar la calidad de los datos.

- » Propuesta de soluciones y funciones para abordar las mejoras identificadas.
- » Ejecución de las soluciones priorizadas, seguimiento y medición de impacto.

Para desarrollar la iniciativa, se propone diagnosticar los siguientes elementos, que identifican no solo temas de calidad, sino también cómo esta calidad es actualmente gestionada (roles, canales y estructuras) para intervenir en los aspectos que tengan mayor impacto. Así, el diagnóstico de calidad de datos debiera incorporar el análisis de los puntos que se presentan en el gráfico 6.11.

Gráfico 6.11. Dimensiones por revisar y diagnosticar en un proyecto de calidad de datos



En cuanto a impacto de esta iniciativa, una base de datos de mayor calidad permite que una organización avance en una serie de usos relevantes, por ejemplo, potenciar acciones de venta desde los datos, al contar con información para establecer contactos de mejor calidad

(*cross sell, up sell*), o bien disminuir los costos para procesos de cobranza, al tener datos de mayor confiabilidad que hacen posible contactar de manera más efectiva a los usuarios en estos procesos.

Resultados rápidos en ciencia de datos

Los *quick wins* (resultados rápidos) son proyectos que buscan tener un impacto relevante y que pueden ser ejecutados en poco tiempo. A partir de los datos que posee una organización, es posible generar casos de uso acotados para entender el potencial existente, y, luego de esta primera iniciativa, escalar si la organización lo considera importante para su estrategia.

Con la iniciativa de aseguramiento de la calidad de datos ya desarrollada, o en desarrollo, será posible entender el nivel de calidad y disponibilidad de los datos en la organización. Esto es relevante para saber qué tipo de

preguntas se puede hacer hoy la organización y para responderlas con los datos que tiene disponibles, y cuáles son las preguntas que tiene por objetivo responder en el mediano plazo.

Así, con el análisis de la calidad y disponibilidad de datos, será posible detectar oportunidades para ejecutar *quick wins*, como también entender la factibilidad de realizar consultas y responder ciertas preguntas, o, alternativamente, entender cuáles hoy no son posibles de abordar sin un trabajo previo. En general, la estructuración de *quick wins* de analítica sigue una secuencia con las siguientes actividades principales (gráfico 6.12).

Gráfico 6.12. Etapas macro de un proyecto para definir resultados rápidos (*quick wins*) en ciencia de datos



Dentro de los posibles *quick wins* de analítica de datos que puede ejecutar una organización, y considerando los desafíos más recurrentes visualizados en entidades financieras de desarrollo, se proponen tres posibles líneas de trabajo, que se mencionan a continuación. Las

dos primeras proponen el uso de la analítica **descriptiva**, es decir, trabajar con datos actuales para responder preguntas de negocio determinísticas, como también una iniciativa en el ámbito de la **analítica predictiva**.

Clusterización

Un proyecto de clusterización es clave para comenzar a extraer valor de los datos que posee una organización, en particular desde el comportamiento de sus clientes y usuarios. El objetivo de la iniciativa es identificar nuevos clústers o segmentos basados en los datos transaccionales que tiene la entidad, con el objetivo de desarrollar estrategias más efectivas de venta y fidelización, específicas para cada clúster. Algunas líneas de trabajo para considerar en una iniciativa de este tipo son las siguientes:

- » Usar técnicas de segmentación basadas en datos transaccionales: recencia, frecuencia y valor monetario (RFM) + otras variables de interés (servicios no financieros).
- » Comparar el costo de adquisición de clientes (CAC) versus el valor de vida de un cliente (VVC), es decir, el valor de todas las interacciones entre cliente y empresa.
- » Comprobar si la captura de datos de nuevos clientes es la adecuada para el modelo de clasificación
- » Visualización del resultado de la clusterización en una herramienta en línea, por ejemplo, *Streamlit* u otra similar.

Venta cruzada

Las iniciativas de venta cruzada están enfocadas en incrementar colocaciones de productos desde la explotación de datos de manera descriptiva, es decir, con información histórica de calidad, que permita clusterizar clientes de acuerdo a su comportamiento, y luego ofrecer productos y ofertas que se adecúen a este comportamiento. Una línea en la que se puede aplicar venta cruzada es, por ejemplo, la venta de seguros específicos a ciertos segmentos o clústeres, que son clientes o que tienen otros productos financieros en las entidades; o bien el ofrecimiento de créditos preaprobados, productos que son comunes en la banca privada. Una iniciativa de venta cruzada se propone a nivel de producto mínimo viable

(MVP, por su sigla en inglés) para que los equipos de la entidad avancen comprendiendo el ciclo de vida del cliente de manera integral y transversal. Normalmente, estos proyectos tienen las siguientes etapas:

- » Definición del problema o desafío del negocio por abordar.
- » Análisis del desafío por abordar y los posibles *inputs* del negocio (origen de los clientes).
- » Identificación de los datos necesarios de los clientes para abordar el desafío: típicamente, datos para establecer contacto e historia de comportamiento con algún producto.
- » Validación de la integridad de los datos, omisión de información incompleta.

- » Desarrollo del algoritmo.
- » Definición de la oferta de productos.
- » En paralelo, desarrollo de la estrategia de *marketing* y ventas.
- » Implementación y ajustes.

Una vez que estas iniciativas prueben ser exitosas, se generan las conclusiones y la propuesta de escalamiento, incorporando herramientas de integración de canales digitales, estrategia de *marketing* y una línea formal de trabajo de venta cruzada.

Casos de uso de analítica predictiva

Esta iniciativa tiene por objetivo estructurar un modelo de desarrollo de capacidades, identificación de herramientas y uso de dichas herramientas para la explotación de datos desde la analítica predictiva. Esto significa buscar respuestas a preguntas del negocio que lleva a entender qué es lo más probable que pueda pasar.

Un proyecto de analítica predictiva tiene impacto en el incremento de colocaciones y en el tratamiento de la fuga de clientes. Algunas preguntas del negocio que se pueden responder con estos análisis son: qué producto es más probable que contrate nuestro cliente, dada su historia de comportamiento (y así incrementar la tasa de conversión y bajar costos en la adquisición de productos); qué clientes tienen mayor riesgo de fuga (para contactarlos temprano y reducir riesgo de fuga); qué clientes tienen mayor probabilidad de caer en mora tardía (para entender en qué clientes se deben focalizar los esfuerzos de cobranza y detectar qué tipo de esfuerzos). Estos son solo algunos desafíos del negocio posibles de abordar con analítica predictiva.

Algunos hitos recomendados en un proyecto de este tipo son los siguientes:

- » Definir los requisitos y objetivos del proyecto: ¿Qué tipo de análisis predictivo es necesario realizar? ¿Qué tipo de datos

están disponibles en la organización y cómo es su disponibilidad? Definir claramente las necesidades y los objetivos del negocio antes de evaluar las herramientas.

- » Investigar las funcionalidades requeridas y características de una potencial herramienta por desarrollar o adquirir: ¿Puede manejar los tipos de análisis y modelos que se necesitan? Algunas características importantes para considerar pueden incluir la capacidad de realizar análisis de series temporales, modelos de aprendizaje automático avanzados y visualización de datos interactiva, entre otras.
- » Entender la facilidad de uso de la herramienta para el análisis: ¿Es intuitiva y fácil de aprender? ¿Requiere conocimientos técnicos avanzados o puede ser utilizada por usuarios no técnicos?
- » Comprender la capacidad de procesamiento y la escalabilidad de la herramienta: ¿Puede trabajar grandes volúmenes de datos o realizar análisis complejos? ¿Qué tipo de análisis es posible realizar?
- » Verificar integraciones y compatibilidad: Entender si la herramienta se integra bien con sistemas existentes y si es compatible con los formatos de datos que se utilizan en la organización.
- » Analizar costo versus retorno: Evaluar el costo de la herramienta y considerar si se ajusta al presupuesto, versus el retorno definido en plan de negocios.

Estrategia de canales digitales

Independiente del estado de madurez digital de una entidad, y dadas las necesidades a las que hubo que dar respuesta años anteriores, es clave para los BPD entender el estado actual de sus canales digitales y diseñar también su estrategia de desarrollo. Esta iniciativa propone evaluar el estado actual de los canales digitales e identificar las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios para establecer un *backlog* priorizado para abordarlas, que permita actualizar y mejorar los canales existentes, aprovechando las capacidades digitales propias y de terceros.

Una iniciativa de este tipo presenta las siguientes líneas de trabajo:

- » Evaluar la estrategia existente: canales actuales, efectividad de los canales, arquitectura e integración, nivel de adopción y áreas de mejora.
- » Identificar necesidades y expectativas de los clientes a través de investigaciones de mercado, mediciones internas y análisis de expectativas y preferencias.
- » Definir objetivos de transformación digital (por ejemplo, incremento de adopción de canales y mejora de experiencia), optimizar la eficiencia operativa y comercial e impulsar o personalizar servicios (por ejemplo, pauta de terceros, alianzas con proveedores, etc.).
- » Implementar nuevos canales digitales relevantes para los segmentos *core*, (como aplicativos móviles, solicitud digital de crédito, *chatbots* y alianzas con terceros para mejorar la experiencia y capilaridad, por ejemplo, modelos de corresponsalía).
- » Impulsar la integración entre canales, asegurando una experiencia unificada.

- » Fomentar la educación financiera y digital para incrementar la adopción y fidelización.
- » Medir y optimizar el rendimiento, así como asegurar su evolución.

En entidades financieras de desarrollo, normalmente la presencialidad es aún muy relevante para la relación con los clientes y usuarios, dados los segmentos de atención y los tipos de productos disponibles para ellos. Asimismo, las experiencias en distintas entidades de desarrollo reflejan que el canal presencial de atención (oficinas o sucursales) es también una vía para digitalizar a sus usuarios, donde se los orienta para migrar hacia canales web o se los apoya en solicitudes de canales digitales.

Reconociendo esta realidad, un punto inicial de trabajo en cuanto a los canales digitales es, precisamente, diseñar una estrategia de digitalización en las sucursales. Lo anterior, con un foco que en la banca de desarrollo es más amplio y está vinculado a empoderar digitalmente a los clientes, usuarios y funcionarios, poniendo a disposición servicios multicanal en línea y utilizando el canal presencial para educar digital y financieramente.

Una iniciativa de este tipo tiene los siguientes hitos de ejecución:

- » Diseño de la experiencia actual en las sucursales, identificando los puntos de dolor en segmentos clave.
- » Unificación de la experiencia a través de todos los canales (físicos y digitales).
- » Incorporación de elementos tecnológicos para otorgar autonomía y autoservicio, por ejemplo, kioscos, *tablets* y/o *smartphones* para clientes y empleados (modelo asistido).

- » Digitalización de documentos y procesos que mejoren la eficiencia y la experiencia.
- » Personalización y conocimiento del cliente a través del uso de los datos, integrando ofertas digitales, procesos de cobranza y programas de lealtad.
- » Formación y herramientas de soporte para los funcionarios de las sucursales, quienes deben de contar con las herramientas digitales, el conocimiento del uso y la habilidad para resolver problemas en el entorno digital.
- » Implementación de medidas de seguridad robustas para proteger la información de los clientes y prevenir fraudes (autenticación segura, cifrado de datos y seguridad en periféricos).

- » Educación financiera en línea y uso de nuevas tecnologías para los clientes.

El impacto de esta iniciativa se relaciona con el incremento de la confianza de los usuarios en la migración de sus operaciones desde lo presencial hacia lo digital, que tiene el potencial de generar eficiencias en los costos (las operaciones digitales son menos costosas que las presenciales), mejorar la satisfacción y, en el mediano plazo, estimular la colocación de productos desde canales digitales, incrementando la posibilidad de dar mayor cobertura a la población objetivo.

Gestión del cambio

Todo cambio o transformación siempre tiene el mismo comportamiento, una situación inicial y una situación futura. Así, durante un proceso de transformación digital, una organización experimenta una transición que, generalmente, pasa por cuatro etapas: incertidumbre, resistencia, exploración y aceptación. La estrategia y el plan de gestión del cambio buscan diseñar un programa de intervención para abordar la etapa de transición hacia una situación futura

o de adopción total de un proceso transformacional. Con esta estrategia se busca absorber dichas etapas.

Una iniciativa de gestión del cambio transversal, que involucra a toda la organización, se constituye a través de dimensiones de trabajo. Cada una de ellas debe desplegarse, y consta de una serie de actividades y subproyectos (gráfico 6.13).

Gráfico 6.13. Dimensiones por abordar en un proceso de gestión del cambio



Nota: ADKAR: modelo de gestión del cambio que consiste en cinco fases secuenciales: *awareness* (conciencia), *desire* (deseo), *knowledge* (conocimiento), *ability* (habilidad) y *reinforcement* (refuerzo).

Un proyecto de gestión del cambio tiene distintas etapas y alcances, pero puede estructurarse desde los siguientes hitos principales:

- » Definición del propósito de la transformación digital en la organización, y su socialización con la alta dirección.
- » Estructuración de las capacidades internas que serán las encargadas de liderar la implementación.
- » Configuración de un plan para la identificación de audiencias iniciales, primeros involucrados en todo el proceso transformacional, y primeros impactados.

- » Construcción de un plan para establecer una red de movilizadores/agentes o gestores de cambio que permitan extender la labor del equipo encargado de esta implementación en la organización.

Para la identificación de audiencias es necesario entender tanto a los involucrados en la transformación como a los impactados para, desde allí, configurar una red de movilizadores internos que ayuden a implantar el proceso de cambio que se busca (gráfico 6.14).

Gráfico 6.14. Identificación de audiencias para el proceso de gestión del cambio



La activación de las distintas dimensiones de un plan de gestión del cambio tiene impactos tanto estratégicos como de resultados para la transformación. Lo que se busca es posibilitar que los impactos estratégicos y económicos de las iniciativas de transformación digital realmente sean logrables, a través de la movilización de los equipos, el empoderamiento de los involucrados para llevarlos a cabo y el protagonismo de los equipos encargados de promoverlos y concretarlos dentro de un marco de transición cultural.

Las iniciativas descritas anteriormente son las que se proponen, independientemente del estado de madurez digital en el que se encuentre la entidad, para que puedan ser ejecutadas como parte de un proceso de transformación. Estas iniciativas responden a desafíos comunes que se han visualizado en la banca de desarrollo, tanto durante el proyecto piloto como también desde los hallazgos comunes y replicables en los BPD, que se fueron relevando en el estudio anual Índice de Madurez Digital LATAM, del Grupo Digital Bank.

CONCLUSIONES

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está comprometido con las instituciones financieras de desarrollo (IFD) de la región para mejorar sus capacidades y promover intervenciones de desarrollo de alto impacto, incluyendo herramientas y la aplicación de metodologías de evaluación de procesos de transformación digital y de fortalecimiento de instrumentos de análisis de datos digitalizados. La herramienta de autodiagnóstico es uno de los instrumentos del catálogo de herramientas digitales para ser utilizados por las IFD en el *hub* de la banca de la Asociación Latinoamericana de instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).

Este trabajo presenta los resultados del desarrollo de una herramienta de autodiagnóstico de madurez digital, basada en el modelo diseñado por el Grupo Digital Bank, que fue aplicado con cuatro entidades de desarrollo. Se inició con la configuración de la herramienta de autodiagnóstico en línea, que ha quedado disponible para las entidades de desarrollo en la región a través de ALIDE. La construcción de esta plataforma dio origen a cuatro pilotos de transformación, en los que se trabajó con una entidad en cada uno, guiándolas en la obtención de su diagnóstico de madurez digital, entregando una hoja de ruta de transformación sugerida y, luego, brindando apoyo y acompañamiento en la ejecución de una de las iniciativas de su hoja de ruta.

Durante la realización de este trabajo se obtuvieron conclusiones relevantes en cuanto al uso de la herramienta y a los hallazgos que derivan del entendimiento en profundidad

del estado actual de la digitalización de cada entidad, que pueden, con base en la experiencia del Grupo Digital Bank, constituirse en lecciones extrapolables a las IFD en América Latina.

Los resultados permiten comparar la experiencia con la ejecución del estudio Índice de Madurez Digital LATAM 2024, que incluye otras evidencias y hallazgos, y posibilita realizar recomendaciones en cuanto a qué iniciativas se identifican como las más relevantes de abordar para que la banca de desarrollo pueda escalar en su nivel de madurez digital y, con ello, atender mejor y con mayor profundidad a sus clientes y usuarios.

En torno a la herramienta de autodiagnóstico para la madurez digital, se observó que las entidades que comunican de manera masiva la iniciativa tienen una mejor tasa de respuesta que aquellas que no destinan esfuerzos a esta tarea. Asimismo, es necesario mencionar que los resultados de la encuesta de madurez digital, si bien son representativos de la realidad de las entidades, se deben complementar con entrevistas a cargos clave para validar algunos puntos, particularmente aquellos vinculados con la estrategia y los resultados de las iniciativas digitales. En síntesis, se recomienda una validación de los resultados con entrevistas a unos cuatro o cinco cargos de la organización, cada uno encargado de las cuatro dimensiones de transformación digital: estrategia y modelo de negocios, tecnología, procesos y datos, clientes y propuesta de valor, y cultura y capacidades.

A partir del desarrollo de los pilotos de transformación digital, es posible extraer algunas conclusiones válidas para las cuatro entidades que la experiencia identificó como relevantes para la banca de desarrollo en América Latina. La primera es que la transformación digital se vislumbra como una responsabilidad y un esfuerzo centrado en los equipos de tecnología, que cuentan con extensos programas de renovación de plataformas y desarrollo de habilitadores, como gestor documental, plataformas de solicitud de créditos digitales y desmaterialización de pagarés, entre otros. Sin embargo, existe una oportunidad importante para que estos esfuerzos se vean también apalancados y potenciados con una visión de mejora y rediseño de procesos transversal, entendiendo los puntos de dolor de los usuarios y clientes destinatarios de estos procesos. Esto es particularmente crítico en el caso de los bancos de segundo piso, cuyos intermediarios sean igualmente bancos públicos. Dada la vasta cobertura y el propósito de inclusión financiera que tienen estas entidades, es necesario que los bancos de segundo piso apoyen sus operaciones con procesos más eficientes y menos costosos en tiempo, para lo cual es fundamental una visión de transformación que sea integral.

Este esfuerzo se verá potenciado si desde las entidades se estructura una estrategia de transformación digital y hay un gobierno que vigile su implementación. Igualmente, es necesario que la transformación digital se vuelva un proceso en el que se involucra a toda la organización. Para ello, es crítico constituir un esfuerzo en torno a la transformación cultural, que derribe las barreras naturales que surgen en todo proceso de cambio.

En la revisión de los hallazgos del estudio Índice de Madurez Digital LATAM 2024, también es posible identificar algunas brechas comunes entre las más de 600 entidades participantes de la encuesta y la banca de desarrollo. A partir de este elemento de análisis, este trabajo propone iniciativas específicas para abordar dichas brechas, otorgando una guía de alto nivel para ponerlas en marcha.

Algunas iniciativas están vinculadas con los hallazgos clave en el ámbito de procesos: se visualiza una necesidad urgente de enfocar esfuerzos hacia la priorización de procesos para rediseñar, digitalizar y automatizar, dado que en la banca de desarrollo existe aún una predominancia marcada de procesos manuales y complejos, que generan ineficiencias.

Otros hallazgos clave tienen que ver con el desarrollo de estrategias de canales que involucren la vertiente digital, pero que consideren los desafíos de digitalizar a las audiencias y usuarios de la banca de desarrollo. Es por esto que se proponen líneas en el sentido de utilizar los puntos de contacto físicos, que aún son los más recurrentes de la industria, como espacios para comenzar la digitalización de estas audiencias, complementar la atención y migrar usuarios hacia la atención digital en las interacciones que tengan sentido para ellos. Con esto se busca entender el valor de los canales digitales para estos usuarios, y en cuáles operaciones o necesidades el canal digital entrega dicho valor.

Por otra parte, otras iniciativas se relacionan con intervenir en la calidad de los datos de las entidades y estructurar los primeros pasos para su explotación. El objetivo es impactar la cobertura de la banca de desarrollo, incrementar colocaciones, entender a los usuarios y generar

propuestas de manera proactiva, reduciendo la fuga y anticipándose a las necesidades. Estas iniciativas son prácticas y concretas, y pueden desarrollarse en paralelo con otros proyectos de largo plazo, como es la implementación de un gobierno de datos.

Finalmente, se propone una iniciativa clave para articular la transformación, que es la gestión del cambio. Las distintas dimensiones descriptas necesarias para activar permiten asegurar que los esfuerzos de transformación comiencen a encontrar personas preparadas, con conocimientos, competencias técnicas y habilidades, capaces de enfrentar los desafíos y proyectos concretos de transformación. Esta línea de trabajo es profunda y debe ir a la par de

cualquier *roadmap* de iniciativas de procesos, datos, tecnología o digitalización.

Por último, el presente documento busca establecer un marco de referencia para la banca de desarrollo en cuanto a la aplicación de un modelo de madurez digital que le permita conocer su estado actual, cómo implementarlo y cómo delinear las primeras iniciativas para avanzar en su proceso de transformación. Lo anterior, considerando que la transformación digital es un proceso, que además es multidimensional, y que para que realmente ocurra y tenga impacto en las comunidades a las que sirven las entidades, debe abordar iniciativas no solo desde la tecnología, sino, sobre todo, desde las personas, los datos, los procesos y la estrategia.

