

Las oportunidades de la transformación digital para las cooperativas de ahorro y préstamo en un mundo en disrupción: El caso de México



ESTE ESTUDIO

“Las oportunidades de la transformación digital para las cooperativas de ahorro y préstamo en un mundo en disrupción: El caso de México” ha sido elaborado por BFA Global a través del proyecto FinnSalud, financiado con el generoso apoyo de MetLife Foundation.

Las opiniones, conclusiones y errores de omisión contenidos en este documento corresponden exclusivamente a BFA Global y no son atribuibles a MetLife Foundation ni a las cooperativas participantes en el estudio.

ACERCA DE BFA GLOBAL

BFA Global es una empresa de investigación, asesoría, análisis de datos e innovación de productos enfocada en la intersección de las finanzas, los datos y la tecnología. El equipo trabaja con los principales innovadores tecnológicos del mundo, organizaciones de desarrollo, formuladores de políticas, proveedores de servicios financieros y más para ayudar a crear soluciones que puedan contribuir a economías más sostenibles e inclusivas. Fundada en 2006 por David Porteous, BFA Global tiene su sede en Boston y Nairobi, con oficinas adicionales en Medellín y Nueva Delhi y presencia en Johannesburgo, Lagos, Accra, Madrid, Ciudad de México y París. Hoy nuestros proyectos insignia incluyen Catalyst Fund y FinnSalud. Para más información ir a bfaglobal.com.

ACERCA DE FINNSALUD

FinnSalud es un programa de 3.5 años (2019-2022) financiado por la MetLife Foundation, patrocinado fiscalmente por Rockefeller Philanthropy Advisors y ejecutado por BFA Global en México. El programa está desarrollando un conjunto de estándares de salud financiera y una herramienta de medición de la misma para arrojar luz sobre el estado de la salud financiera de la población mexicana e informar iniciativas que contribuyan a mejorarla. Trabajamos con proveedores de servicios financieros para ayudarles a ofrecer productos y servicios que favorezcan la salud financiera de sus socios y clientes de manera sostenible.

AUTORES

Leticia Jáuregui
Francisco Mier
Jacob Winiecki
Gabriela Zapata
y Rachel Abbott

EDICIÓN

Rachel Abbott

DISEÑO

Dami Famuyibo

RECONOCIMIENTOS

Agradecemos a todos y cada uno de los funcionarios de las 31 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) – referidas en este reporte como “cooperativas” – que aceptaron participar en el estudio y que generosamente compartieron sus conocimientos, datos y perspectivas sobre el estado de digitalización de sus respectivas instituciones. La lista completa de las cooperativas participantes puede consultarse en el Anexo 1.

También estamos muy agradecidos con Yadira Medina Gil, Directora General de la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (Concamex), y con el equipo de Raiffeisen Latina por el apoyo brindado para lograr la participación de varias cooperativas en el estudio.

Un agradecimiento especial a Leticia Jáuregui por su liderazgo de la iniciativa, a Francisco Mier por sus invaluable contactos con el sector cooperativo y por las muchas horas dedicadas a la realización de las entrevistas, así como a Giovana Hernández por su apoyo con los formularios y el análisis de la información. Estamos también muy agradecidos con Gabriela Zapata por sus aportaciones en la revisión y diseño de este reporte y con Rachel Abbott por su invaluable habilidad para editar y darle forma al mismo.

Esperamos que el contenido aquí presentado sea de utilidad para todas las cooperativas interesadas en la transformación digital, así como para las diversas instituciones y personas que las apoyan en este esfuerzo.



LISTA DE ACRÓNIMOS

API - (Application Programing Interface) Interfaz de programación de aplicaciones

BCP - (Business Continuity Plan) Plan de continuidad de negocios

CNBV - Comisión Nacional Bancaria y de Valores

CRM - (Customer Relationship Management system) Sistema de gestión de la relación con el cliente

DRP - (Disaster Recovery Plan) Plan de recuperación de desastres

ERP - (Enterprise Resource Planning) Planificación de recursos empresariales

IA - Inteligencia artificial

RPA - (Robotic Process Automation) Automatización robótica de procesos

SHCP - Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SOCAP - Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo

SPEI - Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios

SFTP - (Secure File Transfer Protocol) Protocolo seguro de transferencia de archivos

TI - Tecnologías de la información

TPV - Terminal punto de venta

UI - (User Interface) Interfaz de usuario

UX - (User Experience) Experiencia de usuario

ÍNDICE

01	INTRODUCCIÓN	08
02	QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL O DIGITALIZACIÓN	09
03	EL ESTADO DIGITAL DEL SECTOR COOPERATIVO EN MÉXICO	15
04	POR QUÉ COMENZAR A DIGITALIZARSE YA	31
05	LOS BENEFICIOS DE LA DIGITALIZACIÓN	33
06	CÓMO DIGITALIZARSE	35
07	CONCLUSIÓN	48
	ANEXOS	49

Las oportunidades de la transformación digital para las cooperativas de ahorro y préstamo en un mundo en disrupción: El caso de México



RESUMEN EJECUTIVO

Tradicionalmente el modelo de las cooperativas de ahorro y préstamo en México se ha basado en las relaciones personales con los socios y la interacción cara a cara. La transformación digital representa un cambio importante en este modelo al incorporar la tecnología en los procesos, el negocio y la oferta de productos y servicios a los socios. Esto permite una operación más eficiente y efectiva, pero al mismo tiempo disminuye la interacción en persona.

No existiendo un diagnóstico del estado de la digitalización del sector cooperativo en México, el proyecto FinnSalud se dio a la tarea de realizar un estudio con las 40 cooperativas más grandes del país (aquellas con más de 30,000 socios). Logramos entrevistar a 31 de estas 40 cooperativas, que en su conjunto atienden a más de 6 millones de socios.

Las entrevistas indicaron que existe un atraso tecnológico generalizado en el sector. El 86% de las cooperativas

entrevistadas considera que no cuenta con el talento suficiente dedicado a tareas de digitalización y solo el 16% cuenta con un sistema o plataforma de inteligencia de negocios. El 55% requiere que los socios acudan a las sucursales para realizar una consulta de saldo y el 83% aún genera la documentación de los socios en papel y posteriormente la digitaliza. Once de ellas cuentan con una app móvil pero sólo cinco permiten realizar transacciones interbancarias.

Si bien algunas cooperativas mostraron tener avances significativos en su transformación digital, la mayoría no tiene un entendimiento claro de lo que implica la digitalización, ni cuenta con planes concretos de transformación digital, ni tampoco ha llevado a cabo iniciativas significativas en este sentido. Algunas temen a los cambios que la digitalización traería; desconocen por dónde empezar, cómo hacerlo, cuánto costará y qué necesitan para llevarla a cabo. Esto nos lleva a suponer que el resto de las cooperativas autorizadas en México que no participaron en el diagnóstico también se encuentran en una situación similar.

Por otro lado, diversos bancos, empresas fintech y superplataformas están comenzando a llegar a los mismos segmentos del mercado que atienden las cooperativas, ofreciendo acceso fácil y conveniente a productos digitales personalizados y con disponibilidad 24/7. Lo que deseamos comunicar con este informe es que las cooperativas deben comenzar a digitalizarse lo antes posible para hacer frente a la competencia creciente, incluso si aún no tienen una demanda considerable de parte de sus socios para hacerlo.

Este reporte pretende apoyar a las cooperativas a ponerse al día y transformarse digitalmente, explicando lo que la digitalización significa y cómo llevarla a cabo paso a paso. El reporte provee recomendaciones para diseñar un plan estratégico de digitalización, que va desde el core bancario hasta la interfaz con los usuarios (los socios), teniendo las necesidades de estos últimos siempre al centro de cualquier iniciativa de digitalización. En el anexo hemos incluido recursos prácticos que las cooperativas pueden utilizar a lo largo del proceso de digitalización, incluyendo una guía para elaborar un plan estratégico que facilite su transformación digital.

Durante la pandemia por COVID-19 las cooperativas han jugado un papel fundamental en ayudar a sus socios a mantenerse a flote. Hoy más que nunca, la pandemia ha puesto en relieve la importancia de construir y fortalecer la resiliencia de los hogares y el importante papel que las cooperativas juegan en ello. Para asegurar su relevancia hacia adelante, no hay duda de que las cooperativas tienen que comenzar a digitalizarse. Esperamos que este reporte sirva de guía para orientarlas en este camino.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, las cooperativas han prestado sus servicios a poblaciones no atendidas o subatendidas por otros jugadores del sector financiero formal. Su capacidad para aprovechar el conocimiento, presencia y relaciones locales les ha permitido ser exitosas en llegar a estas poblaciones y brindarles servicios financieros apropiados y asequibles. Sin embargo, los componentes centrales del modelo tradicional – atención en canales físicos (sucursales), transacciones de desembolso y cobranza en efectivo, mantenimiento de registros analógicos, entre otros – están siendo desafiados por la revolución digital. Las cooperativas se enfrentan cada vez más a la competencia de bancos digitalmente habilitados, las fintechs emergentes y la expansión de superplataformas hacia los servicios financieros. Si se agrega la pandemia de COVID-19 a la mezcla está claro que, para sobrevivir, las cooperativas deberán mejorar su relevancia en un mundo cada vez más digital.

No existiendo ningún diagnóstico sobre el nivel de digitalización del sector cooperativo en México, a través del proyecto FinnSalud nos dimos a la tarea de realizar uno enfocado en las 40 cooperativas más grandes del país – aquellas que tienen más de 30,000 socios – para conocer su grado de desarrollo tecnológico y uso de tecnologías en la gestión y operación. Logramos entrevistar a 31 de estas 40 cooperativas, que en su conjunto atienden a más de 6 millones de socios.

Este reporte muestra la situación en la que actualmente se encuentra el sector cooperativo en México y aporta a las cooperativas recomendaciones para digitalizarse. Los hallazgos del estudio muestran que existe un interés generalizado por la digitalización de parte de las cooperativas, aunque existe también un desconocimiento de muchas de ellas sobre qué quiere decir, cómo abordar el proceso y por dónde empezar. No obstante, muchas ya comienzan a enfrentar la creciente competencia de instituciones financieras que sí ofrecen acceso fácil y conveniente a productos digitales personalizados y con disponibilidad 24/7.

El bienestar de muchas personas de ingresos moderados a bajos en México, especialmente en zonas rurales y periurbanas, depende de la existencia de las cooperativas. Es por ello que nos pareció relevante realizar este estudio y publicar este reporte. Consideramos importante que las cooperativas conozcan el estado del sector en términos de digitalización, se percaten del largo camino que aún les falta por recorrer y se motiven para avanzar en este sentido. Para ello, hemos incluido en el reporte información práctica para apoyarlas a digitalizarse de manera efectiva para enfrentar el futuro y asegurar que sigan prestando servicios que tengan un impacto positivo y significativo en el bienestar de sus socios.

QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL O DIGITALIZACIÓN

La transformación digital se refiere a incorporar tecnología, digitalizar procesos, preparar a los equipos para trabajar en digital y modificar el negocio con la lógica de la economía digital. A lo largo del proceso, el negocio tiene siempre a los usuarios en el centro para mejorar el desempeño y el alcance de la organización. Una digitalización exitosa trae consigo mayor productividad, calidad, agilidad, innovación, mayores ventas por más canales, y mayores eficiencias en costos.¹

La digitalización o transformación digital de una cooperativa consiste en reinventarse a través de la tecnología. El proceso incluye repensar sus productos y/o servicios para servir mejor a sus socios (una transformación del front-end) y automatizar los procesos internos para facilitar operaciones más efectivas y económicas (una transformación del back-end).



¹ Lorena Díaz Quijano, Digital Transformation and Leadership, 2021.

¿CÓMO SE MIRA UNA COOPERATIVA DIGITALIZADA?

Un modelo de **Cooperativa Digital** – aún si se mantienen sucursales y la operación no es 100% digital – comprende cuatro elementos principales cuyos componentes, a grandes rasgos, mencionamos a continuación:

				
	¿Quién? EL SOCIO	¿Qué? PRODUCTOS Y SERVICIOS DIGITALES	¿Cómo? MODELO DE NEGOCIO Y PROCESOS OPERATIVOS	¿Con qué? SISTEMAS Y PLATAFORMA
1	Investigar las preferencias y necesidades digitales de los socios actuales y futuros	Definir la propuesta digital (ej. Cuenta de ahorro y servicios + productos de crédito = propuesta de valor clara, sencilla y accesible)	Tomar decisiones informadas en tiempo real con datos e inteligencia de negocios	Tener un core bancario en la nube y conectado
2	Mapear la experiencia digital de los socios	Dar asesoría y recomendaciones de productos personalizados (que puedan mejorar la salud financiera de los socios)	Priorizar productos y servicios por margen y retorno	Utilizar un modelo de distribución digital integrado y proveer atención omnicanal
3	Conocer y medir la salud financiera de los socios		Potenciar ventas digitales	Migrar la operación a plataformas y canales digitales
4	Gestionar y comunicarse con los socios			Tener buena gobernanza de datos y seguridad de la información
	Personal requerido: Personal interno enfocado en el conocimiento del socio actual y potencial	Personal requerido: Gerente(s) de productos y servicios digitales y especialista(s) en experiencia digital y de usuario	Personal requerido: Especialista(s) en datos e inteligencia de negocios	Personal requerido: Especialista(s) en plataformas y sistemas con conocimiento de ciberseguridad

1. Socios

Implica no solo poder generar prospectos de manera digital a través de redes sociales, sitio web, app y otros, sino también mantener expedientes y bases de datos digitales que se alimenten de información contextual (por ej. de redes sociales, de información sobre hábitos de los socios). Adicionalmente, requiere de aplicaciones y plataformas que permitan al socio consultar su información, realizar transacciones al interior de la cooperativa y entre la cooperativa y otras instituciones o con otros socios y clientes. En términos de personal, aunque se podría buscar a personas expertas en etnografía, se puede capacitar a una o varias personas de la cooperativa para que lleven a cabo una serie de entrevistas (pueden ser por WhatsApp o plataformas similares) y que constantemente interactúen con los socios para que conozcan la evolución de sus necesidades. En el Anexo 2 se presenta un “Ejemplo de cuestionario para conocer el grado de digitalización y preferencias digitales de los socios”.

2. Productos y servicios

Implica tener una oferta de productos y servicios digitales a los que pueda acceder el socio por medio de plataformas o aplicaciones digitales. Esta oferta debe estar ligada a las aplicaciones y procesos de la cooperativa y conectada con instituciones y servicios financieros de terceros (redes de corresponsales, cajeros y otros) para que los socios puedan transaccionar de manera digital y omnicanal. Para poder llevar esto a cabo de manera exitosa se requiere de especialistas en experiencia e interfaz de usuario (UX/UI) y en el diseño y desarrollo de productos y servicios financieros digitales.

3. Modelo de negocio y procesos operativos

Implica contar con una estrategia digital (alineada con la estrategia de negocio de la cooperativa) que se traduzca en una serie de procesos operativos y reglas de negocio digitales y automatizadas, que alimenten un sistema de inteligencia de negocios que informe las decisiones de la cooperativa. Se requieren especialistas en ciencia de datos e inteligencia de negocios o personas con un buen entendimiento de las reglas de negocio y fuentes de datos que puedan asegurarse de concentrar la información en tableros funcionales que permitan tomar decisiones de negocio en tiempo real.

4. Sistemas y plataformas

Implica contar con un core bancario moderno, bien documentado (incluyendo el lenguaje de codificación, los componentes y módulos) y que pueda mantenerse, modificarse y actualizarse de manera costo-eficiente. Adicionalmente, requiere que el core esté conectado con distintas plataformas, aplicaciones y bases de datos que a su vez estén alojadas en la nube y permitan consultas ágiles y efectivas, al tiempo que se resguardan los datos de manera robusta y se cuenta con modelos de gobernanza de datos y seguridad de la información. En términos de personal, se requiere de expertos en sistemas y plataformas, así como especialistas en ciberseguridad.

Este diagrama muestra el detalle de cómo se puede pensar en la transformación digital con el socio en el centro, entendiendo distintos aspectos de la vida del socio que deben informar los productos y servicios que se le ofrezcan, el modelo de negocio y los datos que se compilen y el tipo de plataforma necesaria para atenderle.

Transformación con el socio al centro²

Conocer al socio es clave para entender sus necesidades financieras y poder definir la estrategia de transformación de la cooperativa con base en ellas.

“ Diseñar para el socio presente y transformar para el socio futuro.



² Ejemplos basados en el caso de Tyme Bank (CGAP, Digital Banks: How can they deepen financial inclusion?, 2020) y la experiencia de los autores en el proyecto FinnSalud.

Tu Cooperativa Digital

Proceso de aprobación de cuenta

Paso a paso

Este diagrama enfatiza la facilidad con la que se debería aperturar una cuenta digital en una cooperativa (tomando en cuenta las consideraciones regulatorias aplicables).

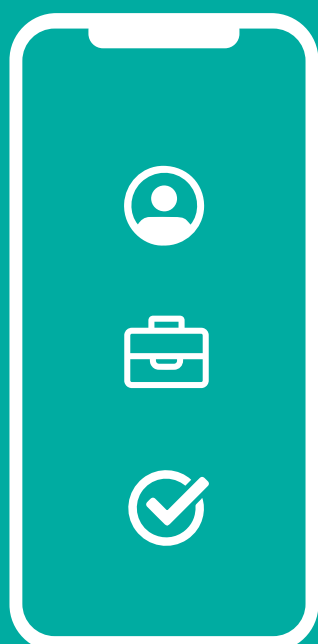


Tu Cooperativa Digital

Tus cuentas en tu mano

100% segura, 100% del tiempo

Esta imagen muestra los beneficios de una aplicación móvil/digital que permite consultar y transaccionar 24/7 de manera 100% segura.



Consulta tus saldos en tiempo real y haz movimientos entre tus cuentas o con otras instituciones financieras



Conoce tu salud financiera y recibe asesoría personalizada y recomendaciones de productos



Solicita un nuevo préstamo desde la comodidad de tu casa y recibe una respuesta en minutos



Mantén tu dinero y tus finanzas protegidas, sin complicaciones

Proceso de aprobación de cuenta

Paso a paso

Aquí se muestra un ejemplo de otros servicios, como el de una clínica financiera, que permitiría a los socios conocer su salud financiera y acceder a consejos y productos personalizados.



EL ESTADO DIGITAL DEL SECTOR COOPERATIVO EN MÉXICO

El sector cooperativo en México ha jugado un papel central en apoyar la revitalización económica de comunidades vulnerables y ayudarlas a superar diversas crisis. Hoy en día, muchas cooperativas comprenden la necesidad de transformarse digitalmente para mejorar su operación y ser más competitivas frente a otros proveedores de servicios financieros. A continuación presentamos los resultados del diagnóstico realizado a 31 de las 40 cooperativas que tienen más de 30,000 socios en México.

Las entrevistas indicaron que existe un atraso tecnológico generalizado en el sector cooperativo en términos de su automatización interna y presencia digital y en línea, sobre todo relativo a otros proveedores de servicios financieros como bancos y fintechs. Si bien algunas cooperativas mostraron tener avances significativos en su transformación digital, la mayoría no tiene un entendimiento claro de

lo que implica la digitalización, ni cuenta con planes concretos de transformación digital, ni tampoco ha llevado a cabo iniciativas significativas en este sentido. Esto nos lleva a suponer que las otras 115 cooperativas autorizadas en México también se encuentran en una situación de poca o nula digitalización.

El 39% de las cooperativas que participaron en el diagnóstico señaló que no cuenta con una estrategia digital aprobada por su Consejo de Administración. Algunas mencionaron contar con proyectos aislados, pero no como parte de una estrategia digital global de la institución. Aunque el 61% dijo que sí cuenta con una estrategia digital, es relevante notar que no ofrecimos una definición de lo que constituye una estrategia; es posible que varias cooperativas tengan un plan general o una meta muy sencilla, pero no una estrategia completa.

155

Cooperativas autorizadas

40

Cooperativas con más de 30,000 socios

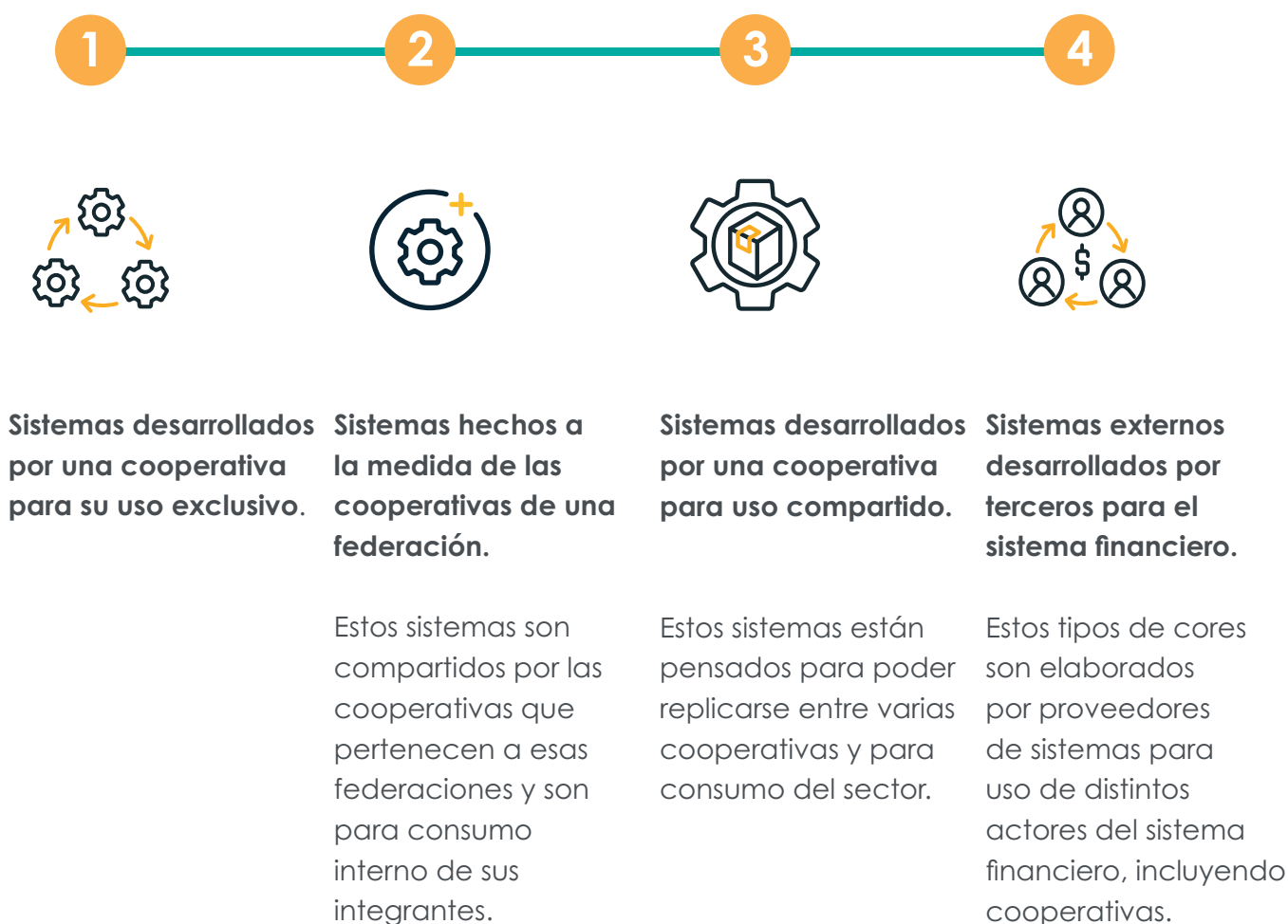
31

Cooperativas participaron en el estudio

SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DIGITALES

Hay mucha disparidad entre las 31 cooperativas participantes en cuanto a la digitalización de sus procesos. Algunas manifestaron no contar con procesos digitalizados o con muy pocos de ellos, mientras que otras ya cuentan con procesos digitalizados tanto de atención al socio (front-end, por ej. aplicaciones móviles) como de back-office. Sin embargo, las cooperativas con avances más notables son pocas y, por lo general, las entrevistas señalaron un uso limitado de sistemas digitales. Asimismo, tan solo el 16% de las cooperativas cuenta con un sistema o plataforma de inteligencia de negocios.

El 100% de las cooperativas cuenta con un core bancario. Los cores caben dentro de 4 categorías:



El 43% de los cores bancarios son para uso exclusivo de una cooperativa. En dos casos, los cores son provistos por las federaciones para las cooperativas miembros. Muchos de estos cores son poco modernos y conllevan costos altos de actualización. La mayoría de las cooperativas tienden a no darse cuenta de esto porque no contabilizan con precisión el gasto en uso, mantenimiento y actualización. Invertir en mejorar un core anticuado o adquirir un core moderno que facilite la interconexión entre plataformas será clave para la transformación digital de las cooperativas.

Las 31 cooperativas del diagnóstico usan 23 cores bancarios distintos. Esta atomización tiene implicaciones tanto en el costo de interconexión con otras plataformas (por ej. SPEI, CRM, ERP, sistema de cobranza) como para la realización expedita de dichas interconexiones, ya que impide que se aprovechen economías de escala y mejoras realizadas a un sistema compartido. En el Anexo 3 presentamos una guía para seleccionar un core bancario que permita la digitalización.

“

Invertir en mejorar un core anticuado o adquirir un core moderno que facilite la interconexión entre plataformas será clave para la transformación digital de las cooperativas.



Cualquier cooperativa que desee una transformación digital robusta tendrá que tener (o adquirir) un core bancario que la permita. El sumar esfuerzos y adquirir un core moderno entre varias, en vez de cada una en lo individual, reduciría los costos y generaría muchas eficiencias.

El punto de entrada de muchas cooperativas al mundo digital de cara a los socios está siendo a través de cajeros automáticos y tarjetas de débito, seguido por el desarrollo de banca en línea y aplicaciones (“apps”) móviles. Algunas de estas plataformas digitales permiten a los socios ver información sobre sus cuentas, pero no realizar transacciones financieras. Entre las 40 cooperativas inicialmente seleccionadas para participar en el diagnóstico, todas menos una cuentan con página web informativa (información general sobre la cooperativa, descripción de algunos productos, ubicación de sucursales, etc.). No obstante, estas suelen ser bastante sencillas.

Únicamente 15 de ellas ofrecen servicio de “banca en línea”, de las cuales, ocho sólo permiten consulta de saldos, dos además permiten transacciones internas y cuatro también permiten transacciones interbancarias. Por otro lado, sólo 11 cuentan con aplicaciones móviles. De ellas, cinco sólo permiten transacciones internas y otras cinco también permiten transacciones interbancarias. Entre las cooperativas del diagnóstico, el 55% requiere que los socios acudan a las sucursales para realizar una consulta de saldo.



15 Banca en línea

8

sólo consulta
de saldos

2

también
transacciones
internas

4

también
transacciones
interbancarias



11 App móvil

5

sólo transacciones
internas

5

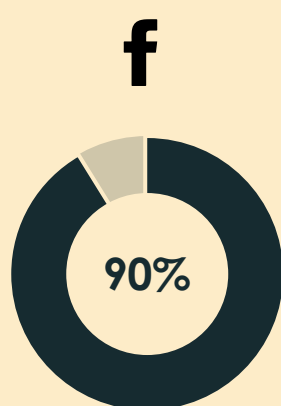
también transacciones
interbancarias

Un 83% de las cooperativas genera la documentación de los socios en papel y posteriormente la digitaliza. Los esquemas de almacenamiento de dichos documentos son muy variados y sólo el 32% los conserva en el servidor interno. El 52% de las cooperativas también genera la documentación interna en papel. Si bien la mayoría ya ha iniciado el escaneo de los expedientes de crédito, no todas los almacenan en un servidor con criterios que faciliten su consulta. El escaneo de expedientes de admisión, ahorro e inversión va aún más rezagado.

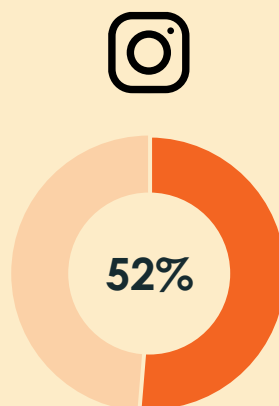
Adicionalmente, el 61% de las cooperativas sigue empleando procesos parcialmente automatizados para la generación de los reportes regulatorios que deben enviar a la CNBV y el 7% aún los realiza manualmente. Esto aumenta el riesgo de fallas en dichos reportes, retrasos en el envío y errores en su contenido, lo que puede ocasionar sanciones por parte del supervisor.

Por último, la mayoría de las cooperativas hace uso de redes sociales para promoción, comunicación y mercadeo. El 90% utiliza Facebook, seguido por Instagram (52%) y WhatsApp (45%), principalmente para anunciar los productos y servicios de las cooperativas y, en ocasiones, para comunicarse con los socios a través de chat. Sin embargo, no suelen tener estrategias establecidas para la captación de posibles socios con perfiles específicos a través de redes sociales, lo que representa un área de oportunidad para adquirir nuevos socios de manera fácil y costo-efectiva.

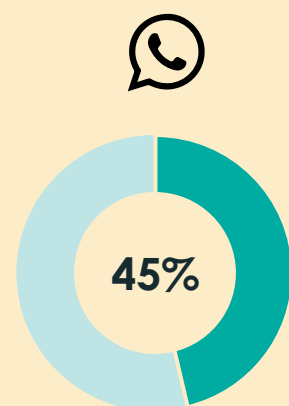
Uso de redes sociales por las cooperativas para promoción, comunicación y mercadeo



Facebook



Instagram



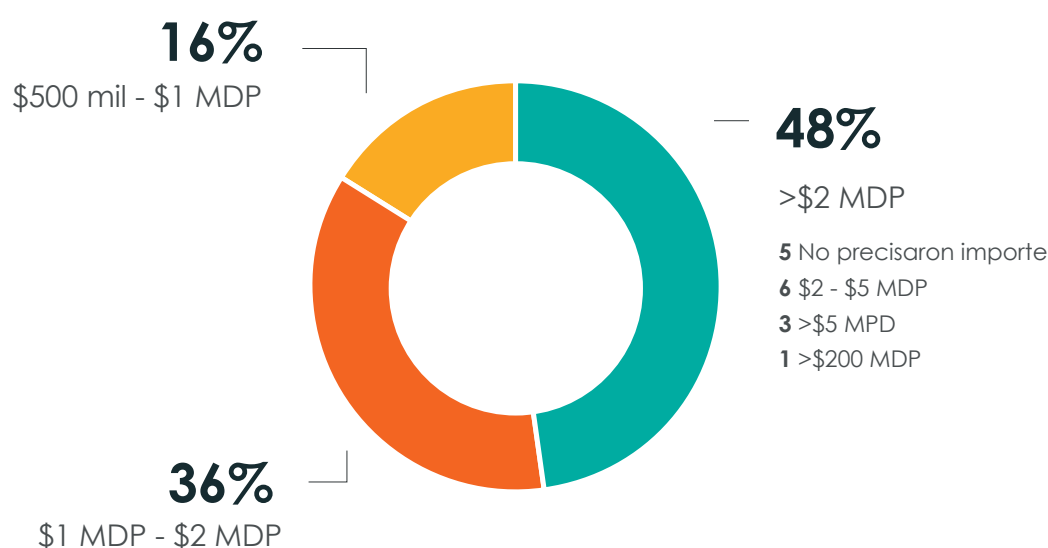
WhatsApp

INVERSIONES EN DIGITALIZACIÓN

Ninguna de las cooperativas entrevistadas contaba con información puntual y completa sobre sus gastos en sistemas, plataformas y desarrollos de tecnologías de la información (TI) y digitalización. Las inversiones parecen estar poco sistematizadas y con poco monitoreo de gastos de mantenimiento, más allá del costo de implementación de cualquiera de estas herramientas.

Ya que únicamente obtuvimos información con un mayor grado de detalle en relación con las inversiones y gastos de 14 de las 31 cooperativas encuestadas, los hallazgos que enunciamos a continuación son sólo ilustrativos.

Inversión y gasto anual en sistemas y plataformas tecnológicas por las cooperativas

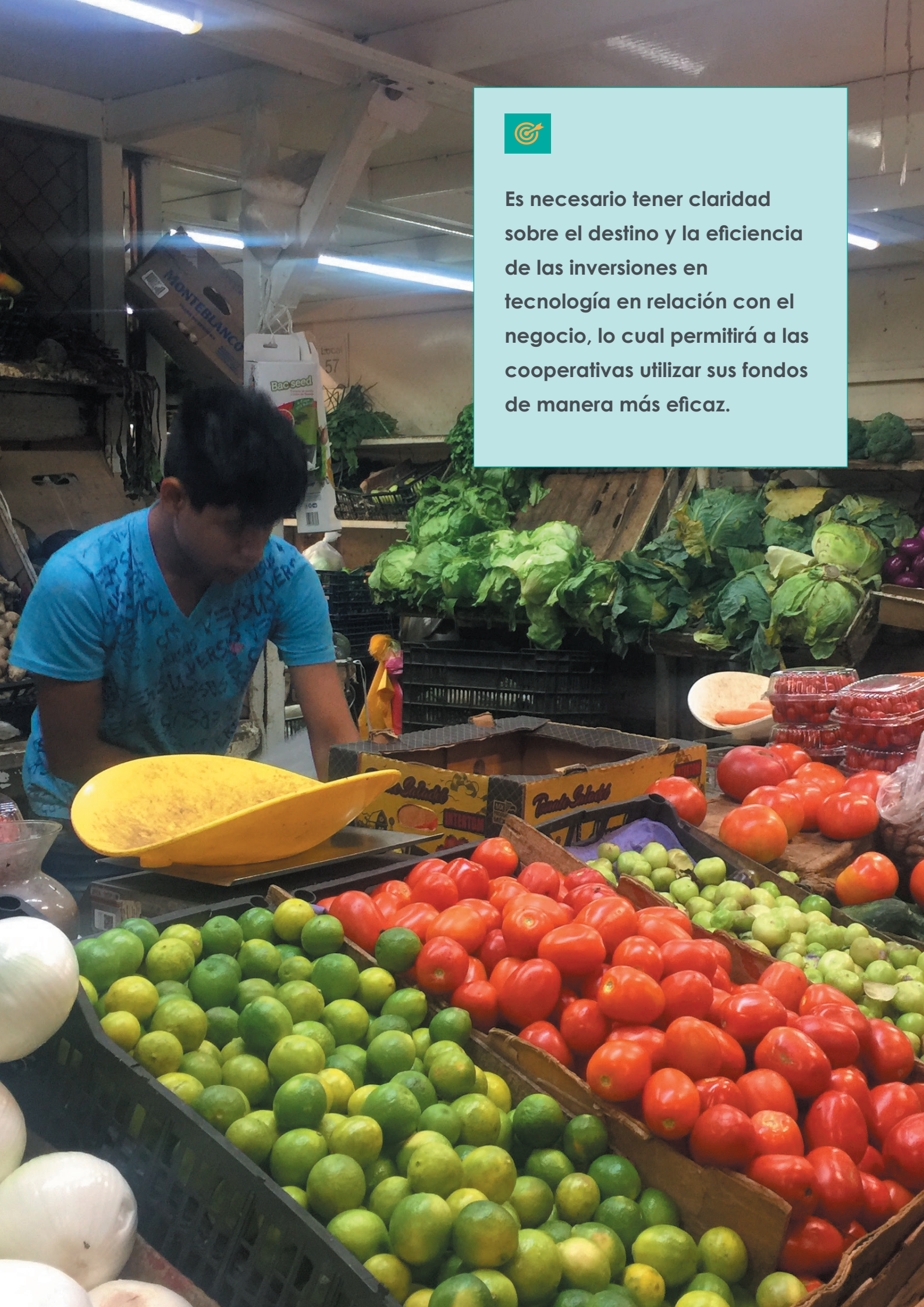


La gráfica muestra que el 16% de las cooperativas que participó en el estudio señaló invertir anualmente entre \$0.5 y \$1 MDP, mientras que el 48% invierte más de \$2 MDP. Para ellas, los cores bancarios representan en promedio una cuarta parte del gasto total anual en TI. El segundo gasto más importante es en cajeros automáticos y tarjetas de débito. En tercer lugar está el gasto en ciberseguridad, que responde no solo a riesgos de operación, sino también a requerimientos regulatorios.

Aunque todas las cooperativas ya realizan inversiones en diversos sistemas de TI, muchas mantienen (y pagan) diversos sistemas anticuados por inercia o por olvido. El retorno de las inversiones tecnológicas en el negocio no suele medirse.



Es necesario tener claridad sobre el destino y la eficiencia de las inversiones en tecnología en relación con el negocio, lo cual permitirá a las cooperativas utilizar sus fondos de manera más eficaz.



CANALES Y SERVICIOS

Un 77% de las cooperativas cuenta con cajeros automáticos, principalmente del tipo dispensador, es decir, aquellos que sólo funcionan para retirar efectivo. Si bien un 71% de las cooperativas reportó ofrecer tarjetas de débito, la mayoría reporta que hay un número alto de tarjetas inactivas, ya que una parte importante de los socios no las quiere, no las necesita o no tiene dónde utilizarlas. La inversión requerida y el personal necesario para ofrecer cajeros automáticos y tarjetas de débito es considerable. Es probable que esta inversión no sea rentable en la mayoría de los casos.

Cinco cooperativas cuentan con terminales punto de venta (TPV) de instituciones bancarias en las ventanillas de sus sucursales para que los socios puedan realizar depósitos o pagos a sus cuentas en la cooperativa utilizando alguna tarjeta bancaria. Si bien esto facilita la operación a los socios, no deja de requerirles que acudan a la sucursal. En estos casos, sería

más eficiente que los socios pudieran hacer una transferencia bancaria a su cuenta en la cooperativa a través de un medio digital sin tener que visitar una sucursal.

Por lo menos cuatro cooperativas han ofrecido a sus socios TPV en sus negocios para poder cobrar a sus clientes, recibiendo los socios esos pagos en su cuenta en la cooperativa. Este puede ser un nicho de mercado con potencial a cubrir por las cooperativas a través de alianzas con terceros.

Solo dos cooperativas señalaron contar con corresponsales, habiendo obtenido recientemente la autorización de la CNBV para operar por este canal. Una de ellas comentó que la utilidad de ofrecer este servicio había sobrepasado sus expectativas en las circunstancias de la pandemia.



ALMACENAMIENTO DE DATOS

Todas las cooperativas manifestaron contar con algún sistema o plataforma de almacenamiento y soporte de sus bases de datos. El lenguaje más utilizado en las bases de datos es SQL, usado por el 65% de las cooperativas, seguido por PostgreSQL, que utilizan el 13% de ellas. PostgreSQL es más avanzado por tener capacidades de código abierto (“open source”) y funcionalidades robustas que usa y extiende el lenguaje de SQL, permitiendo un procesamiento de datos más complejo, con seguridad y capacidad de escala. De nuestro análisis podemos derivar que hay consistencia entre el tamaño de la inversión de las cooperativas y el uso del lenguaje más sofisticado.



Aquellas cooperativas que no cuentan con sistemas de almacenamiento y soporte deben buscar uno sofisticado y en la nube, como PostgreSQL. Las que ya cuentan con uno deben enfocarse en asegurar que su sistema permita procesamientos complejos a escala y de manera segura.

El 39% de las cooperativas manifestó tener información en la nube, mientras que el 10% no cuenta con un sitio alternativo para respaldar su información. Estas cooperativas utilizan respaldo en cintas magnéticas.



Aunque pudiera parecer más barato guardar la información en servidores propios, a mediano plazo, la opción de la nube será más económica y segura para las cooperativas.

CIBERSEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS

El grado de madurez de ciberseguridad se relaciona con los comportamientos, prácticas y procesos que una cooperativa desarrolla frente a riesgos de ciberseguridad. Todas las cooperativas reportaron tener medidas de seguridad informática como antivirus y firewalls, pero el 71% indicó no contar con un sistema en específico para seguridad cibernética. Para comprender la importancia de la ciberseguridad en la operación y digitalización de las cooperativas, es importante entender los factores y nivel de riesgo, así como el grado de madurez digital.

En cuanto al nivel de riesgo, es común que conforme una cooperativa se digitaliza y crece su uso de plataformas digitales, su nivel de riesgo cibernético aumente. Derivado de las entrevistas de este estudio, las cooperativas actualmente cuentan con un nivel de madurez de ciberseguridad básico, caracterizado por cumplimiento también básico de requisitos regulatorios y seguimiento de indicaciones de la autoridad de manera reactiva. En comparación, un nivel avanzado de madurez se caracteriza por una actitud proactiva e innovadora en torno a la gestión y prevención de riesgos cibernéticos por medio de nuevas

herramientas, procesos compartidos en tiempo real y analítica predictiva y automatizada. En el Anexo 4 se puede encontrar una explicación más detallada de los factores y categorías que se deben considerar en este tema.

Todas las cooperativas también manifestaron contar con mecanismos de seguridad de la información de los socios, señalando que cuentan con perfiles de usuario de acuerdo con los distintos cargos del personal, permitiendo que cada uno tenga acceso sólo a la información necesaria para la realización de sus funciones. En los equipos ubicados en las ventanillas de atención están deshabilitadas las unidades USB. El 87% señaló contar con algún proceso de gobernanza y protección de datos, pero algunas no lo tienen claramente establecido en una política.



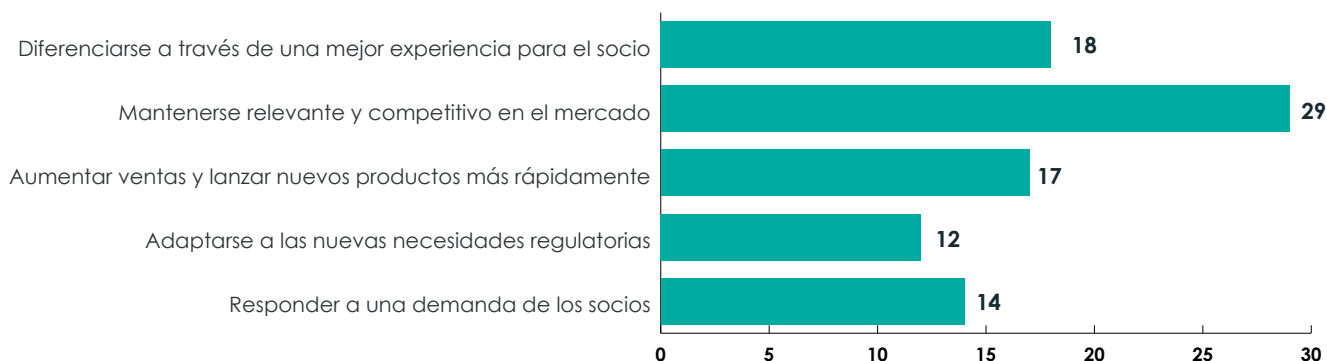
Será importante contar con una política de protección de datos y una estrategia de ciberseguridad conforme la cooperativa se transforme digitalmente.

PERCEPCIONES DE LAS COOPERATIVAS: ACTITUDES, MOTIVACIONES Y ASPIRACIONES

La vasta mayoría de las cooperativas entrevistadas comprende la necesidad de transformarse digitalmente para mejorar la operación y ser más competitivas frente a otros proveedores de servicios financieros. Todas reconocieron tener procesos que podrían ser digitalizados. Todas excepto una señalaron que quieren llegar a sus socios a través de servicios móviles (aplicaciones) y el 51% también a través de una página de internet (banca en línea). Sin embargo, algunas temen a los cambios que la digitalización traería; desconocen por dónde empezar, cómo hacerlo, cuánto costará y qué necesitan para llevarla a cabo.

Al preguntar a las cooperativas cuáles eran sus motivaciones para digitalizarse, más del 90% señaló que la de mayor importancia era mantenerse relevantes y competitivas en el mercado. Sólo un 45% considera como motivo para digitalizarse el responder a una demanda de los socios. Esto quizás refleje que actualmente la membresía de varias cooperativas no esté acostumbrada al uso de medios digitales o no tenga interés o confianza en utilizar servicios financieros ofrecidos por canales digitales. Sin embargo, aún si los socios no están demandando servicios y productos digitales ahora, la demanda seguramente crecerá en los próximos años.

¿Cuál es la motivación para digitalizarse?



Varias cooperativas manifestaron que les interesaría ofrecer servicios de afiliación y contratación remota de operaciones de crédito y captación, pero sólo una comentó haber tenido un acercamiento con la CNBV referente al tema.³

³ Las disposiciones de PLD para las cooperativas establecen que, para poder afiliar personas en forma remota, las cooperativas deben obtener previamente la autorización de la Comisión.

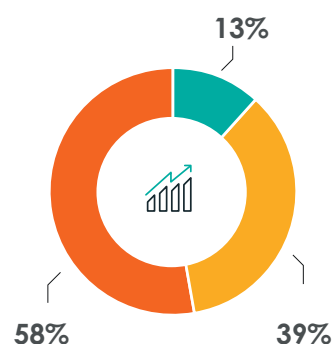
EL CAMINO HACIA LA DIGITALIZACIÓN

Las instituciones financieras establecidas, como bancos y cooperativas, han tendido a seguir un proceso de transformación gradual en lugar de una rápida transformación completa, aunque en el caso de los bancos hay varios que ya llevan camino recorrido.

Si bien todas las cooperativas reportaron que están invirtiendo en digitalización, únicamente el 13% señala que está invirtiendo lo suficiente. El 39% invertirá más a partir del 2021 y un 58% planea invertir significativamente en ello en los siguientes cinco años, señal de la creciente relevancia que están dando las cooperativas a este tema.

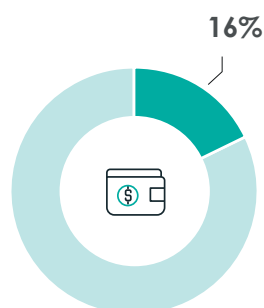
Sin embargo, solo el 16% de las cooperativas cuenta con un presupuesto multianual para los temas de digitalización; el resto cuenta con presupuestos anuales.

Invierten suficiente en digitalización

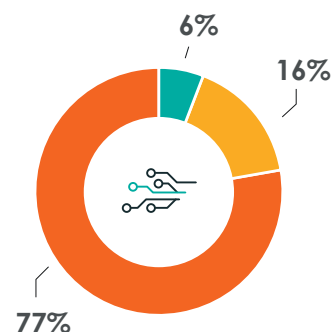


● Si
● Más en 2021
● Significativamente más en los siguientes 5 años

Cuentan con presupuesto multianual



Personal para digitalización



● Equipo dedicado
● En alianza con terceros
● Propio + alianzas con terceros



Es importante tener un presupuesto multianual porque los procesos de digitalización pueden implicar un importe elevado y en muchas ocasiones son proyectos que tardan más de un año en implementarse.

Solo dos cooperativas planean realizar su estrategia digital con un equipo propio. El 16% lo hará a través de alianzas con terceros y un 77% piensa realizarla a través de una combinación entre el equipo interno y alianzas con terceros.



Resultaría más conveniente y asequible a las cooperativas buscar alianzas con terceros y organizarse entre varias para aprovechar economías de escala, dados los costos que implica el desarrollo y mantenimiento de productos y servicios digitales y la necesidad de contar con talento especializado para operar con tecnología moderna.

En general, existe una falta de claridad en las cooperativas sobre los perfiles y el talento necesarios para poder llevar a cabo los proyectos de digitalización. El 50% considera tener un equipo de digitalización dedicado, aunque en la mayoría de los casos se refiere al personal de sistemas y, en algunos otros, al de mercadotecnia, que planea estrategias y da seguimiento en redes sociales, o al de operaciones, que se encarga de escanear expedientes. En la sección “Cómo digitalizarse” de este reporte hacemos recomendaciones sobre la conformación y los perfiles del personal necesario.

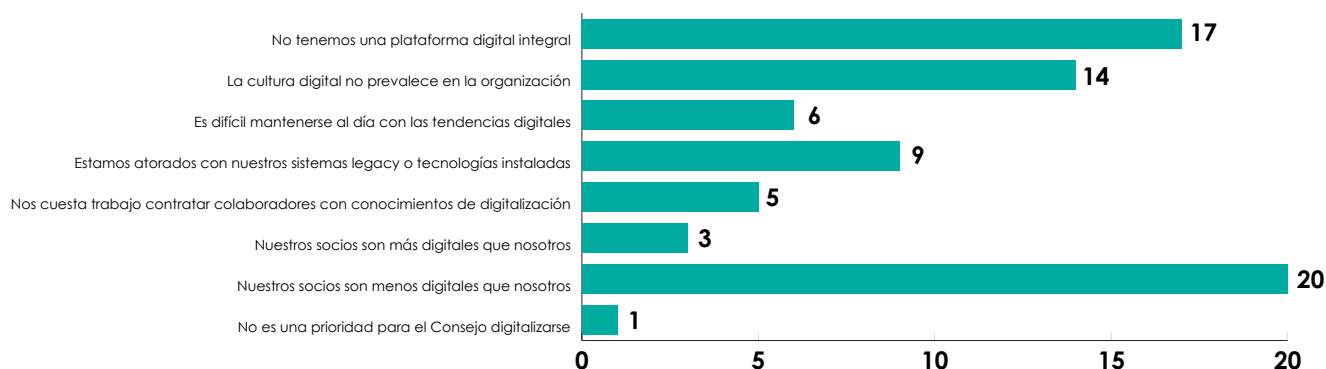


RETOS

Un reto señalado por 65% de las cooperativas fue que sus socios eran menos digitales que ellas, es decir, que los socios eran menos propensos a aprovechar cualquier oferta digital que la cooperativa ofreciera (por ej. tarjetas de débito, banca móvil). Esta falta de demanda explícita podría deberse a diversos factores, entre ellos, a que predominan personas de edades más avanzadas en la membresía de las cooperativas y muchas de ellas no están habituadas al uso de nuevas tecnologías o desconfían de ellas, o que tienen capacidades digitales más limitadas, o bien, que simplemente prefieren usar efectivo. En algunos casos, la limitada demanda podría también deberse a la ubicación de las sucursales en localidades rurales sin conectividad.

El 55% de las cooperativas también mencionó como reto el no contar con una plataforma digital integral que les permita tener una oferta digital más completa. El 29% indicó "estar atorada" con sus sistemas actuales; es decir, que sus sistemas les impiden ofrecer productos y servicios más allá de lo que hoy ofrecen.

¿Qué retos enfrentan con respecto a la digitalización?



En cuanto a los retos que implica la regulación por parte de autoridades como la CNBV, el 52% de las cooperativas consideró que los requisitos regulatorios sí complican la digitalización y generan costos, mencionando que los trámites son muy tardados y equiparables a los de otras instituciones financieras más grandes, como los bancos. También mencionaron algunas

que desconocen la forma adecuada de cumplir con algunos de los requisitos solicitados. Por el contrario, las cooperativas que señalaron que la regulación no complicaba la digitalización consideran que ésta les hace tener mejores procesos y controles, mayores mecanismos de seguridad y ser más competitivas.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

De manera amplia y con base en las mejores prácticas de transformación en el sector financiero, identificamos varias áreas de oportunidad para las cooperativas derivado de las entrevistas realizadas:

El conocimiento sobre lo que la transformación digital significa y conlleva es limitado. Es necesario tomar conocimiento más puntual del tema y de los pasos a seguir para lograrla de manera exitosa (a lo que esperamos contribuir con este reporte).

Los inventarios de los sistemas y plataformas digitales son deficientes. No conocer los costos de uso y mantenimiento de los sistemas y plataformas digitales resulta en recursos desperdiciados, por lo que éstos deben identificarse y organizarse.

Los sistemas de back-end, particularmente el core bancario, no son óptimos. Es prioritario modernizar o adquirir un sistema moderno y robusto para poder detonar un proceso acelerado de transformación digital. Contar con un core capaz de conectarse con las otras plataformas y aplicaciones es imprescindible.

Varios productos y procesos no están diseñados con base en las necesidades de los usuarios, sino con base en supuestos de lo que ellos desean. Es de suma importancia repensar productos y procesos con base en las necesidades digitales del usuario para poder incrementar su adopción y eficiencia. Se debe hacer un análisis detallado de las necesidades y preferencias de los usuarios y evaluar adecuadamente los costos y posibles beneficios de ofrecer estos servicios tanto para los usuarios como para la institución. Una oferta no relevante no aporta valor ni al usuario ni a la cooperativa.

La explotación de las bases de datos es subóptima y limita la toma de decisiones estratégicas. La generación de datos sobre los socios y sus transacciones constituye la base para un análisis automatizado de la base de socios y rentabilidad de productos, el modelado predictivo de comportamientos crediticios y otros temas. Es importante poder organizar las bases de datos y articularlas para que se pueda derivar información de negocios de las mismas de manera ágil y se tomen decisiones mejor informadas. Esto requiere contar con personal especializado en ciencia de datos.

Las bases de datos de los socios no están completas, ni actualizadas, ni existen canales de comunicación articulados.

La comunicación con los socios debe ser eficiente y volverse multi-canal para poder enviar no solo recordatorios, sino también ofertas de productos y asesoría personalizados, habilitar la comunicación de doble vía y reducir costos.

El personal requerido para la transformación digital no es suficiente o no tiene la especialización necesaria.

Las áreas de sistemas enfocadas en el mantenimiento del core y resolución de temas de infraestructura y sistemas a menudo no tienen la capacidad ni los recursos para enfocarse en una transformación digital integral. Se requiere de personas con experiencia técnica en nuevos tipos de plataformas y sistemas, así como personal especializado en análisis de datos, automatización y ciberseguridad.



POR QUÉ COMENZAR A DIGITALIZARSE YA

En muy poco tiempo, el sector cooperativo verá fuerte competencia de otras instituciones financieras digitalizadas. En México, los bancos minoristas, como Banco Azteca y BanCoppel, se están digitalizando muy rápido. Fintechs, como Destácame y Albo, y superplataformas, como MercadoLibre y Rappi, están comenzando a llegar a los mismos segmentos del mercado que atienden las cooperativas con ofertas 100% digitales, atractivas y convenientes. Para sobrevivir, las cooperativas tendrán que comenzar a digitalizarse.

“

En muy poco tiempo, el sector cooperativo verá fuerte competencia de otras instituciones financieras digitalizadas.

Radar Fintech de Finnovista en México⁴

La presencia de empresas fintech en México, que sumaban ya 441 en 2020, está creciendo rápidamente a una tasa promedio del 23% anual. Es indiscutible que estas empresas se han convertido en jugadores clave en el sector financiero.



⁴ Finnovista Mexico Fintech Radar, 2020.

Las cooperativas necesitan comenzar urgentemente la travesía hacia la digitalización. Aunque gran parte de la membresía actual de las cooperativas aún no esté exigiendo productos y canales digitales, en algunos casos ya hay una demanda incipiente. Además, las cooperativas necesitan atraer a socios jóvenes, una generación que nació en un mundo digital. Es probable que los jóvenes no se sientan demasiado atraídos por el modelo cooperativo que usan sus padres, en el que las relaciones entre los socios y el personal son importantes y la historia de interacción en persona es fundamental. Por otro lado, las cooperativas necesitan retener a socios que requieren instrumentos financieros digitales y que ya están haciendo uso de ellos en otras instituciones, como se muestra en el Anexo 5: "Perspectivas de los socios sobre la digitalización".

“

Las cooperativas necesitan comenzar urgentemente la travesía hacia la digitalización, incluso si no tienen una gran demanda de parte de sus socios en este momento.

“

Si las cooperativas combinan productos y servicios digitales con sus atractivas tasas de interés y el trato amable a sus socios, podrán ser competidores fuertes con una oferta de valor competitiva.

Por lo general, las cooperativas tienen una ventaja en comparación con los bancos porque ofrecen productos con tasas de interés muy atractivas y un trato amable que los socios aprecian mucho. Sin embargo, puede que esto no sea suficiente para atraer nuevos socios, sobre todo más jóvenes, ni retener a los existentes que se sientan más atraídos por productos digitales más convenientes. Si las cooperativas combinan productos y servicios digitales con sus atractivas tasas de interés y el trato amable a sus socios, podrán ser competidores fuertes con una oferta de valor competitiva.

LOS BENEFICIOS DE LA DIGITALIZACIÓN

Digitalizarse tiene fuertes beneficios para una cooperativa que van más allá de la competitividad en el mercado. Lo digital abre formas de identificar, seleccionar e incorporar socios con mayor rapidez y puede impulsar la expansión de una cooperativa hacia nuevos segmentos, nuevas geografías o ambos. Ésta permite crecer más rápido a menor costo y con operaciones más fáciles y menos pesadas.

— 5.1

¿QUÉ PUEDE HACER LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA MI COOPERATIVA?

Más socios: Permite llegar a personas en otras geografías y abre la oportunidad de incorporar socios más jóvenes que prefieren servicios digitales.

Más dinero: Ofrece mayor oportunidad de rentabilidad y sostenibilidad. Puede generar ahorros significativos en los costos de adquisición, distribución y prestación de servicios. Un estudio de CGAP indica que la adquisición digital puede costar entre un 85% y un 95% menos que los costos de adquisición de los bancos minoristas

tradicionales, y los costos operativos de los bancos digitales pueden ser tan pequeños como el 5% de los costos operativos de las sucursales.⁵

Mejor toma de decisiones: La enorme cantidad de datos generados de forma digital habilita la extracción de información detallada sobre el comportamiento de los usuarios y las características del portafolio. Los algoritmos informáticos revelan información sobre los socios, permitiendo una segmentación más precisa, la identificación de patrones, el desarrollo de algoritmos predictivos y la visualización de datos.

Gestión de datos más sencilla: Permite ahorrar tiempo a través de la recopilación, almacenamiento, extracción y utilización de información más rápidamente, liberando recursos humanos para realizar tareas que demanden pensamiento crítico y análisis en vez de papeleo.

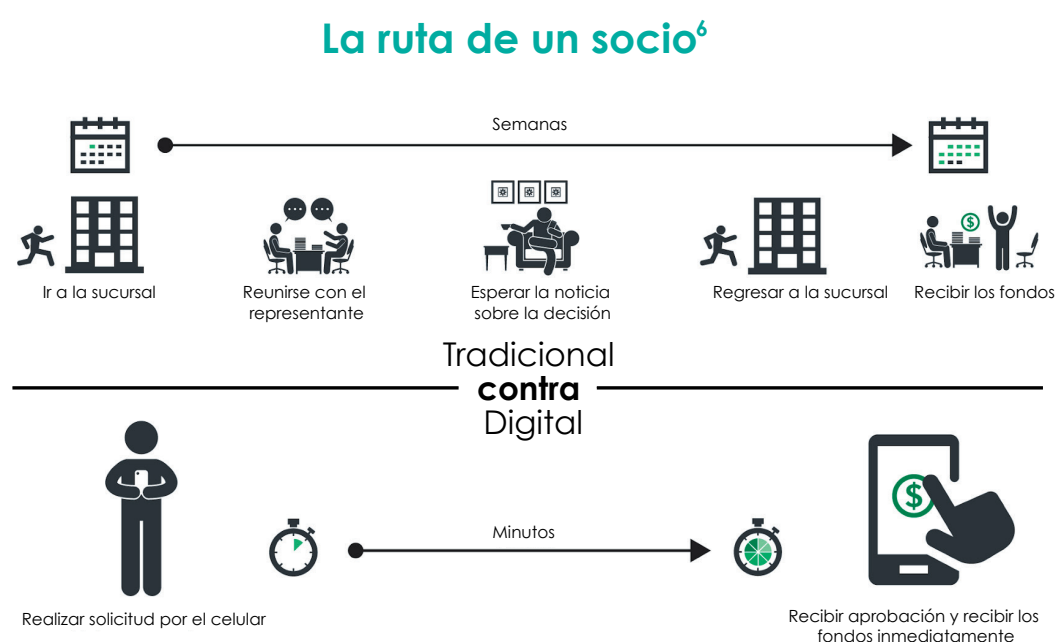
Operaciones más rápidas: Agiliza la afiliación de nuevos socios y la oferta de productos. Acelera el otorgamiento de préstamos, permitiendo evaluar la puntuación crediticia de un socio sin necesidad de pasar por un engorroso proceso en papel e interacciones en persona.

⁵ CGAP, Digital Banks: How can they deepen financial inclusion?

— 5.2

¿QUÉ PUEDE HACER LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA MIS SOCIOS?

Acceso conveniente: A través de canales digitales, los socios pueden tener acceso a productos y servicios (casi) en todo lugar y en todo momento. Esto puede eliminar o reducir drásticamente la necesidad de viajar a las sucursales para realizar transacciones o acceder a información, lo que ahorra al socio tiempo y gastos relacionados con el traslado. La siguiente imagen demuestra la velocidad y facilidad de la trayectoria digital en comparación con la trayectoria tradicional de un socio:



Tiempos de respuesta más rápidos: Equipar al personal de campo con dispositivos digitales y configurar procesos digitales dentro de las operaciones de campo reduce el tiempo de respuesta. Ya sea que se trate de una decisión rápida de solicitud de préstamo o de una respuesta a una consulta transaccional, los socios no tienen que esperar tanto para recibir una respuesta.

Interacción personalizada y comunicación más focalizada: La comunicación y los canales digitales permiten transmitir información y ofertas personalizadas a los

socios, así como comunicarse con ellos de forma más expedita, lo cual es caro ofrecer a través de un modelo analógico.

Finanzas más seguras: Viajar a las sucursales puede ser caro, tomar mucho tiempo e incluso resultar riesgoso, especialmente cuando se llevan grandes cantidades de dinero en efectivo. Los productos digitales ofrecen a los socios la capacidad de realizar transacciones y trasladarse con sus valores de forma más segura y protegida.

⁶ Center for Financial Inclusion & Institute for International Finance, Charting the Customer Journey in the Digital Age, 2019.

CÓMO DIGITALIZARSE

La transformación digital no significa enfocarse en incorporar tecnología por tecnología, sino en el por qué y para qué incorporarla. Si bien esta transformación puede significar diferentes cosas para diferentes personas, la manera de llevarla a cabo de forma exitosa es: partir de la identificación de las necesidades y metas de negocio y las necesidades de sus socios. Debe haber un caso de negocio además de un claro valor tanto para el socio como para la cooperativa para emprender una transformación digital.

“

Debe haber un caso de negocio además de un claro valor tanto para el socio como para la cooperativa para emprender una transformación digital.

Al mismo tiempo, las cooperativas deben estar conscientes de que los cambios que conlleva la digitalización afectan a todos los niveles de la institución y pueden incluso desafiar el modelo de negocio establecido o la identidad institucional.⁷ Por ello, la implementación exitosa de una transformación digital también requiere de un plan sólido de gestión del cambio. La diferencia entre los ganadores y los

perdedores en la transformación digital radica en el éxito de la gestión de cambio centrada en el personal de la institución. Para lograrla, es esencial que el liderazgo sea capaz de articular una visión clara, comunicarla de manera persuasiva, e inspirar y equipar a las personas y equipos necesarios dentro de la institución para convertirla en una realidad operativa.

“

La implementación exitosa de una transformación digital requiere de un plan sólido de gestión del cambio.



La transformación digital transforma a la institución, por lo que es importante tener un plan para manejarla, estar consciente de los desafíos que implica, conocer las expectativas del personal y facilitar la adopción de nuevos procesos.

⁷ IFC y Mastercard Foundation, Changing Change Management: Adapting Internal and External Culture in Times of Digital Transformation, Field Note 8.

Por lo general, la digitalización comienza por los sistemas y procesos internos (el back-end) y continúa con las reglas de negocio y plataformas de atención y servicio al socio (el front-end). Recomendamos que las cooperativas que aún están en etapas iniciales de la digitalización se enfoquen en sus procesos internos y en una planeación estratégica. Pero aún para aquellas que ya hayan iniciado su proceso de transformación digital sería útil revisar algunos aspectos adicionales, particularmente las necesidades de sus socios y las metas de negocio.



Proponemos los siguientes pasos para comenzar su recorrido hacia las operaciones digitales:





PASO 1 ENTENDER DONDE ESTÁN ACTUALMENTE

Como primer paso, la cooperativa debe realizar un mapeo o inventario detallado de todas las plataformas, sistemas y aplicaciones que tenga ya implementados. A lo largo de los años, es común que los desarrollos se hagan de manera desarticulada y se pierda la oportunidad de optimizar recursos disponibles. Esto es un paso importante, ya que tener un entendimiento preciso de los costos de sistemas y plataformas y entender cómo se desglosan y complementan permitiría costear los productos con mayor precisión y generar un retorno mayor para las cooperativas.

Una manera general de inventariar los sistemas es con base en la visibilidad o no del socio de estos sistemas. A continuación algunos ejemplos de sistemas y plataformas:

BACK-END (visible internamente)	CONEXIONES	FRONT-END (visible al socio)
Core bancario	Web service	Banca por internet
Sistema contable	API	Banca móvil
ERP	SFTP	App
CRM	RPA	Web app
Sistema de cobranza	Servidores	Cajeros
Bases de datos	SPEI	TPV
Nube*		Tarjeta de débito
Sistemas de seguridad de datos		Tarjeta de crédito

* Permitido por la regulación pero si el hosting está en el extranjero requiere permiso expreso de la CNBV.



PASO 2

ELEGIR EL MEJOR CORE BANCARIO

La experiencia de los socios a través de canales digitales flexibles y convenientes es clave y depende en gran medida del core bancario que utiliza la cooperativa. La cooperativa debe evaluar si el core que usa es lo suficientemente robusto. Un buen core debe operar sin intermitencia, ser seguro, con funciones automatizadas y poder conectarse con otras plataformas, incluyendo la base de datos (para hacer consultas en tiempo real en vez de extracciones manuales), el CRM y ERP, etc.

La principal diferencia entre un core bancario tradicional y un core bancario 'conectado' es el medio a través del cual se brindan los servicios financieros a los socios. En el escenario tradicional, un socio tiene que visitar una sucursal física, incluso para transacciones financieras simples, como hacer depósitos o consultar saldos. La digitalización de las cooperativas, habilitada por la transformación del core bancario a uno conectado, permite a los socios completar estas tareas digitalmente con solo unos cuantos 'clicks'. Esto les daría acceso a todos los servicios financieros en cualquier momento, independientemente de la hora, la ubicación y otras variables que podrían limitar la conveniencia de transaccionar en plataformas digitales, como Internet y dispositivos móviles.

Los sistemas core bancarios generalmente incluyen depósitos, retiros, transferencias

de efectivo, procesamiento de préstamos individuales y créditos comerciales, gestión de tarjetas de crédito y débito, así como otras actividades importantes para el socio y la cooperativa. La arquitectura del core bancario debe ofrecer una interfaz sencilla que permita conectarse con sistemas de contabilidad, herramientas de reporte avanzadas y otras plataformas que hacen que la gestión de las actividades diarias sea extremadamente rápida y eficiente. El core bancario aumenta significativamente la productividad de la cooperativa y contribuye a la generación de ingresos.

Podemos resumir las características principales de un core bancario conectado de la siguiente manera:

Incorporación ("onboarding") de socios:

Inscribir a nuevos socios a la cooperativa tiende a ser una tarea analógica compleja, costosa y tardada. Un core bancario conectado puede facilitar significativamente la inclusión de nuevos socios a la cooperativa al digitalizar el proceso, evitando papeleo innecesario y múltiples verificaciones. Adicionalmente se puede conectar con redes sociales y plataformas de generación de prospectos digitales, aumentando la conversión y reduciendo el costo de adquisición de socios.

Aplicaciones móviles y servicios digitales:

Un core bancario conectado permite realizar transacciones cotidianas como depósitos, retiros y transferencias digitalmente y sin necesidad de atención personal. Esto facilita y hace más eficientes y seguras las actividades financieras sencillas. Durante la pandemia de COVID-19 hemos visto que esta conveniencia y facilidad es esencial para que los socios puedan pagar servicios, créditos y llevar a cabo transacciones de manera digital. Adicionalmente, un core bancario que cuenta con banca en línea o móvil (por medio de app o web app) permite a los socios acceder a su cuenta desde cualquier dispositivo y llevar a cabo sus transacciones sin interrupciones y de manera inmediata. Esto mejora la experiencia de los socios y su compromiso con la cooperativa.

Seguridad en manejo de datos e

integraciones: Dos aspectos críticos para las cooperativas son el manejo y la migración de datos. Un core bancario conectado se conecta con distintas fuentes de información y permite hacer esto de manera sencilla. Al consolidar

la información de socios, negocio y transacciones, la cooperativa puede tomar decisiones de negocio informadas, recomendar productos personalizados a sus socios y evaluar nuevas oportunidades de negocio. Adicionalmente, un core bancario conectado debe contar con integraciones de seguridad avanzadas a través de todas las áreas de la cooperativa. Algunos ejemplos son: procesos de autorización de dos pasos y manejo de identificación digital para garantizar la seguridad de la cooperativa y de sus socios.

A pesar de las increíbles ventajas que presenta un core bancario conectado, la implementación de estos sistemas no es común entre las cooperativas. Sin embargo, conforme el panorama se torne más competitivo y los socios se vuelvan más exigentes y los requisitos regulatorios más complejos, se volverá un elemento esencial de la operación de cualquier cooperativa. En el Anexo 3 se puede consultar una "Guía básica para la selección de un core bancario digital".

“

Conforme el panorama se torne más competitivo y los socios se vuelvan más exigentes y los requisitos regulatorios más complejos, un core conectado se volverá un elemento esencial de la operación de cualquier cooperativa.

CU Impact, un core desarrollado recientemente por Inclusiv (una federación de cooperativas en Estados Unidos), se basa en una arquitectura abierta para ofrecer un sistema de back-office robusto, con aplicaciones de contabilidad, procesamiento y cumplimiento para cooperativas de todos tamaños enfocadas en el impacto comunitario.



PASO 3

ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS

El éxito de una cooperativa radica en entender bien a los socios para poder atenderlos bien, y esto aplica también en un contexto de digitalización de productos y servicios. El socio tiene que estar en el centro de cualquier proceso de transformación digital, lo cual implica acercarse a los socios para entender sus necesidades de una manera más profunda.

Aunque las cooperativas tienden a conocer bien a sus socios en lo personal, con frecuencia desconocen los detalles de sus hábitos, preferencias y capacidades digitales. Para poder llevar a cabo una digitalización exitosa, es imprescindible entender al socio y su trayectoria y necesidades digitales frente a los productos y servicios de la cooperativa. Por ejemplo, es esencial conocer si los socios tienen cuentas con otras instituciones financieras y para qué las usan. Con frecuencia, las cooperativas desconocen las razones de fondo que llevan a sus socios a recurrir a otras instituciones financieras, más allá de obtener préstamos adicionales o recibir su nómina.

Realizamos entrevistas con diez socios de seis cooperativas para darnos una idea muy general sobre su grado de digitalización y preferencias digitales. Aunque la muestra fue extremadamente pequeña, las

respuestas evidencian varios temas que las cooperativas deberían investigar a fondo para poder mejorar su oferta digital y asegurar que ésta aporte un valor real a sus socios. En el Anexo 5: "Perspectivas de los socios", se puede consultar más información al respecto.



El socio tiene que estar en el centro de cualquier proceso de transformación digital.

Algunos de los hallazgos incluyen que nueve de los diez socios entrevistados tienen cuentas con otras instituciones financieras (incluso con otras cooperativas), lo cual representa un potencial negocio perdido para las cooperativas cuyos socios entrevistamos. Cuatro socios señalaron que desconocían si su cooperativa tenía o no servicios de banca móvil o por internet, lo que puede indicar que aquellas que sí tienen una oferta digital no la están comunicando eficazmente.

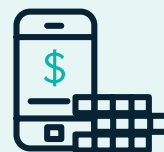
Las cooperativas deben llevar a cabo sondeos parecidos entre sus socios para entender su uso y percepciones de ofertas digitales (dentro y fuera de la cooperativa), sus preferencias, su nivel de interés, y sus capacidades digitales. En el Anexo 2 hemos incluido un ejemplo de cuestionario que cualquier cooperativa puede utilizar como base para entrevistar a sus socios. Algunas de las preguntas incluyen:



¿Qué trámites le gustaría poder hacer sin tener que visitar la sucursal de su la cooperativa?



¿Qué servicios digitales usa y desde qué dispositivo? ¿Con qué tipo de conexión (wifi, datos, etc)?



¿Utiliza los servicios digitales de otras instituciones financieras? ¿Qué servicios? ¿Por qué los prefiere?

Con el conocimiento obtenido a través de encuestas con preguntas similares, la cooperativa podrá crear un plan estratégico de digitalización de cara a sus socios basado en las necesidades y capacidades de ellos, aumentando las posibilidades de éxito de la oferta digital. De no hacer esto, se corre el riesgo de hacer inversiones en iniciativas que no tendrán buena acogida por parte de los socios ni serán negocio para la cooperativa, como ha sido el caso de las tarjetas de débito y los cajeros automáticos en algunas cooperativas.

A través del proyecto FinnSalud hemos lanzado una iniciativa de marketing digital con una cooperativa para atraer nuevos prospectos a socios, permitiéndoles agendar una cita en línea para acudir a la sucursal a darse de alta. La iniciativa ha tenido excelentes resultados a un costo sumamente bajo.



PASO 4

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE DIGITALIZACIÓN

Teniendo un conocimiento sobre el estado de digitalización de la cooperativa, las necesidades de sus socios y un mejor entendimiento de cuál sería el mejor core bancario, la cooperativa debe elaborar un plan estratégico de digitalización. Hemos incluido una “Guía para la elaboración de un plan estratégico de digitalización” en el Anexo 6. La guía comprende cada paso del proceso, ofreciendo a los líderes de las cooperativas una manera práctica para crear un plan de digitalización de su cooperativa de manera responsable. La guía muestra cómo se traduce el contenido de este reporte en la ejecución de una transformación digital. Recomendamos que cualquier cooperativa que lea este reporte consulte la guía.

Consulte la GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DIGITALIZACIÓN en el Anexo 6

Durante el proceso de elaboración del plan se deberán calcular los costos de implementación y mantenimiento de las opciones que piensen desarrollar de la forma más realista posible, así como los posibles ingresos o beneficios que éstas

traerían. Este análisis es esencial para asegurar que la iniciativa sea rentable y genere beneficios para el negocio.

A continuación incluimos algunos aspectos a considerar para la elaboración del plan estratégico de digitalización que incluyen:

- 1. Alternativas potenciales para acelerar la digitalización**
- 2. Estrategia de “tecnología con contacto humano”**
- 3. Personal necesario para llevar a cabo la digitalización**
- 4. Requisitos regulatorios relacionados con la digitalización**
- 5. Facilitadores sectoriales de la digitalización**

Alternativas potenciales para acelerar la digitalización

Si bien la “transformación gradual” ha sido el camino hacia la digitalización elegido por las cooperativas, no quisimos dejar de mencionar un par de alternativas que han seguido algunos bancos comerciales para acelerar su oferta digital y que quizás algunas cooperativas estén interesadas en considerar. Estas incluyen una “marca sólo digital” y una “empresa independiente con oferta 100% digital”.

La **marca sólo digital** operaría como un departamento dentro de la cooperativa y permitiría iniciar una relación enteramente digital con los socios que adopten los productos de la nueva marca. Esta iniciativa requiere de una capacidad instalada de análisis de datos para aprovechar plenamente toda la información que se generaría sobre los socios, permitiendo ofrecerles servicios más personalizados. Con esta iniciativa se reducirían las dificultades

asociadas con la transformación gradual, que implica la coexistencia de elementos analógicos y digitales, permitiendo ofrecer una experiencia digital de inicio más competitiva.

Una segunda opción refiere a la conformación de una **empresa independiente con oferta 100% digital** pero constituida por una cooperativa existente y respaldada por su licencia. Esta empresa tendría su propio core bancario moderno que le permitiría tener una oferta 100% digital, mucho más ágil y con independencia en cuanto a la gestión y objetivos, acelerando el proceso de ingreso y atención de nuevos socios digitales. Esta iniciativa permitiría evitar la operación a través de un core bancario anticuado y fragmentado y culturas institucionales difíciles de cambiar.

Estrategia de “tecnología con contacto humano”

Siendo que muchos de los socios de las cooperativas quizás no tengan capacidades digitales muy avanzadas o que desconozcan o desconfíen de los servicios financieros digitales, será necesario desarrollar una estrategia de “tecnología con contacto humano” al momento de lanzar una oferta digital. Esta estrategia se integraría en los puntos de contacto físico con los socios, tales como las sucursales y otros lugares de congregación, y se

implementaría con la ayuda del personal de la cooperativa. Su enfoque sería el facilitar la adopción y el uso de herramientas digitales, así como el uso de ciertos productos o servicios digitales por aquellos socios que de otra manera no se animarían o no sabrían cómo hacerlo. La estrategia requiere identificar y capacitar al personal relevante para llevar a cabo esta tarea de una manera eficiente y efectiva.

Personal necesario para la digitalización

La implementación de una transformación digital requerirá de diversos especialistas en diferentes temas. A continuación mencionamos los perfiles esenciales, que cada cooperativa podrá seleccionar de acuerdo a sus necesidades:

Personal interno enfocado en el conocimiento del socio actual y potencial

En torno al sondeo que proponemos en la sección “¿Cómo se mira una cooperativa digitalizada?” de este reporte, recomendamos que la cooperativa capacite a una o varias personas de la cooperativa para que lleve a cabo una serie de entrevistas (pueden ser en persona, por WhatsApp o plataforma similar) y que constantemente conversen con los socios para que conozcan la evolución de sus necesidades digitales.

Personal interno enfocado en productos y servicios digitales y en experiencia digital y de usuario

Para poder ofrecer servicios digitales de cara al socio de manera exitosa (de la mano del conocimiento de las preferencias de dicho socio, como se menciona en el punto anterior) y garantizar que la experiencia de usuario sea buena, se requiere de un especialista en diseño y desarrollo de productos y servicios financieros digitales.

Personal interno enfocado en inteligencia de negocios

Para poder aprovechar y explotar la gran cantidad de datos que se generan a través de una oferta digital se requieren especialistas en ciencia de datos e

inteligencia de negocios (o bien, personas con un buen entendimiento de las reglas de negocio y bases de datos) que puedan asegurarse de concentrar la información en tableros funcionales que permitan tomar decisiones de negocio en tiempo real.

Escuadrilla digital

El talento especializado en temas de transformación digital no es aún abundante en el mercado y, por la alta demanda de diversos jugadores, es a veces complicado encontrarlo y retenerlo, sobre todo si no se pueden ofrecer sueldos competitivos. Esta escuadrilla permitirá acceder al talento necesario con economías de escala que de otra manera sería difícilmente accesible y asequible para algunas cooperativas en lo individual. Por ello, recomendamos que las cooperativas, sobre todo las de menor tamaño, consideren una colaboración conjunta para conformar un equipo de especialistas externos que pueda prestarles los servicios necesarios compartiendo los costos. La escuadrilla también podría ser una buena opción para cooperativas más grandes, permitiéndoles acceder a talento que no requieren de manera permanente pero sí de manera oportuna y con calidad comprobada.

La escuadrilla comprendería las habilidades requeridas por el conjunto de cooperativas que la conformen en temas como programación, análisis de datos e inteligencia de negocios, análisis etnográfico de los socios, experiencia de usuario (UX), diseño de productos e interfaces digitales (UI) y ciberseguridad, entre otros.

Un ejemplo del tipo de talento que se podría incluir en la escuadrilla es:

»» **Gerente de producto (Product Manager):** El gerente de producto es responsable de la planificación y ejecución del producto a lo largo del ciclo de vida del mismo, lo que incluye: recopilar y priorizar los requisitos del producto y del cliente, definir la visión del producto y trabajar en estrecha colaboración con sistemas y programadores, ventas, marketing y soporte para garantizar que se cumplan los objetivos de ingresos y satisfacción del cliente. El gerente de producto también se asegura de que el producto respalde la estrategia y los objetivos generales de digitalización de la cooperativa.

»» **Estratega de crecimiento (Growth Hacker):** El estratega de crecimiento busca incrementar de forma rápida y notoria el volumen de prospectos (leads) así como los ingresos de la cooperativa derivados de estrategias de digitalización.

»» **Científico de datos (Data Scientist):** El científico de datos aplica conocimientos de programación, matemáticas y estadística para procesar bases de datos de gran volumen y en su mayor parte desestructuradas (lo que se conoce como Big Data) con el fin de ordenar, extraer y procesar información relevante y de valor para el negocio.

»» **Diseñador de experiencia de usuario y diseñador en interfaz de usuario (UX/UI Designer):** El diseñador de experiencia de usuario (UX) se enfoca en las interacciones que un usuario tiene con un producto o servicio. Considera todos y cada uno de los elementos que dan forma a esta experiencia, incluyendo cómo esa experiencia hace que el usuario se sienta y qué tan fácil es para el usuario lograr las tareas deseadas. El diseñador de la interfaz de usuario (UI) se enfoca en la apariencia, la presentación y la interactividad de un producto o servicio digital.

»» **Ingenieros de Software (back-end, front-end, dev-ops, data):** Un ingeniero de software es responsable de desarrollar, diseñar, probar, escribir, modificar y depurar software basado en requisitos específicos. Generalmente se especializan en un tipo de desarrollo como back-end, front-end, de servicios web, datos, etc.

»» **Experto en seguridad de TI (IT Security Expert):** El experto en seguridad de TI mapea e identifica los riesgos de seguridad de la institución y supervisa las redes de cómputo para detectar problemas de seguridad. Investiga las brechas de seguridad y otros incidentes de ciberseguridad. Instala medidas de seguridad y opera software para proteger los sistemas y la infraestructura de la información, incluidos los firewalls y los programas de cifrado/criptación de datos.

Requisitos regulatorios para la digitalización

Durante el proceso de planificación de su transformación digital, las cooperativas deben tomar en cuenta los requisitos regulatorios emitidos por la CNBV, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Banco de México. A continuación se menciona una selección de los requisitos más relevantes. El listado completo de las regulaciones clave se puede consultar en el Anexo 7.

Operación a través de medios electrónicos

Requisitos relacionados con identificadores del usuario y factores de autenticación.

Ciberseguridad

Medidas preventivas de detección y disuasivas en la operación a través de medios electrónicos

Operación a través de comisionistas

Autorización previa de la CNBV y presentación de un plan estratégico de negocios.

Operación en forma remota

Autorización previa de la CNBV para el proceso de afiliación, mecanismos para comparar foto de la identificación y grabación de una entrevista remota por la persona.

Operación a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI)

Contar con por lo menos 2 operadores del SPEI y un responsable de cumplimiento normativo del SPEI, así como realizar auditorías de la infraestructura tecnológica

Facilitadores sectoriales de la digitalización

Muchas de las cooperativas que decidan emprender una transformación digital enfrentarán diversos retos, algunos de los cuales no serán capaces de resolver por sí solas. Estas cuestiones pueden ir desde la incapacidad de atraer el talento necesario (explicado arriba) hasta negociar términos favorables con redes de corresponsales y otras empresas. Presentamos aquí un conjunto de “facilitadores sectoriales” que podrían reducir las inversiones y otras barreras para la transformación digital de las cooperativas. Estas colaboraciones pueden ser incluidas en los planes estratégicos de digitalización de las cooperativas.

Convenio centralizado entre varias cooperativas con una o varias redes de corresponsales

Permitiría a las cooperativas expandirse más allá de su red de sucursales actual y facilitar el despliegue de productos digitales a través de ampliar significativamente la cobertura de puntos donde los socios puedan depositar y retirar efectivo con mucha mayor conveniencia.

Establecimiento de alianzas de manera conjunta con empresas fintech o proveedores de tecnología

Realizar alianzas entre varias cooperativas con entidades ya digitales como empresas fintech o proveedores de tecnología permitiría a dichas cooperativas acelerar su transformación digital en rubros tales

como la adquisición de un core bancario, el despliegue de una app transaccional, la incorporación de algoritmos alternativos de crédito, la conexión a SPEI y la adquisición de tarjetas de débito, entre otros.

Creación de un “marketplace” digital compartido para cooperativas

Entre varias cooperativas, a nivel federación o confederación, podría evaluarse la deseabilidad de conformar un “marketplace” o “supermercado digital” de productos y servicios financieros ofrecidos por múltiples cooperativas y otros proveedores en una plataforma compartida.

Si bien las iniciativas de coordinación sectorial pueden ser complicadas, los beneficios podrían ser muchos para un gran número de cooperativas, sobre todo aquellas que no están en capacidad de asumir todos los costos que conlleva una transformación digital exitosa. En principio, las federaciones podrían estar bien posicionadas para facilitar estos esfuerzos.



CONCLUSIÓN

Para muchas cooperativas la transformación digital quizás pueda parecer un prospecto demasiado retador. Aquellas que no cuentan con mucha experiencia o conocimiento de la tecnología están entrando en territorio desconocido, sin embargo, no serán las primeras en aventurarse a hacerlo. Con el surgimiento de las nuevas tecnologías y empresas fintech, los bancos tradicionales también se han visto obligados a digitalizarse rápidamente para sobrevivir, aunque también enfrentan muchos retos.

Realizamos el diagnóstico del estado de digitalización de algunas cooperativas y preparamos este reporte porque estamos seguros de que las cooperativas deben continuar jugando un papel relevante en las vidas financieras de las poblaciones de ingresos moderados a bajos, dándoles la oportunidad de una vida mejor. Sus productos y servicios financieros han apoyado a sus socios a desarrollar sus negocios, prepararse para imprevistos, superar problemas y lograr metas de vida. Durante la pandemia por COVID-19 han apoyado a muchos de sus socios a mantenerse a flote. Gracias a las cooperativas, millones de socios han podido acceder a créditos a tasas bajas y resguardar sus ahorros. Muchas familias han recibido apoyos ante la tragedia de perder a seres queridos a través de los seguros de vida y coberturas de gastos funerarios que la mayoría de las cooperativas ofrece a sus socios. Hoy más que nunca, la pandemia ha puesto en relieve la importancia de construir

y fortalecer la resiliencia de los hogares y el importante papel que las cooperativas juegan en ello.

Para asegurar su relevancia hacia adelante, no hay duda de que las cooperativas tienen que digitalizarse ya. Si bien les falta mucho camino por recorrer, no es demasiado tarde para ponerse al día. Con los conocimientos adecuados y con determinación y compromiso, tenemos la certeza de que las cooperativas podrán evolucionar exitosamente. Aunque la digitalización pueda parecer retadora, esperamos que este reporte les haya mostrado que no lo es, si se desglosa en un proceso paso a paso que la hace alcanzable.

Con este documento esperamos ayudar a que las cooperativas accedan a los conocimientos iniciales que necesitan para hacer frente a las necesidades de este momento, se conviertan en versiones más efectivas de sí mismas y ocupen su lugar en un mundo digital.



ANEXOS

ANEXO 1

Listado de las 40 cooperativas más grandes por número de socios Información a junio de 2020

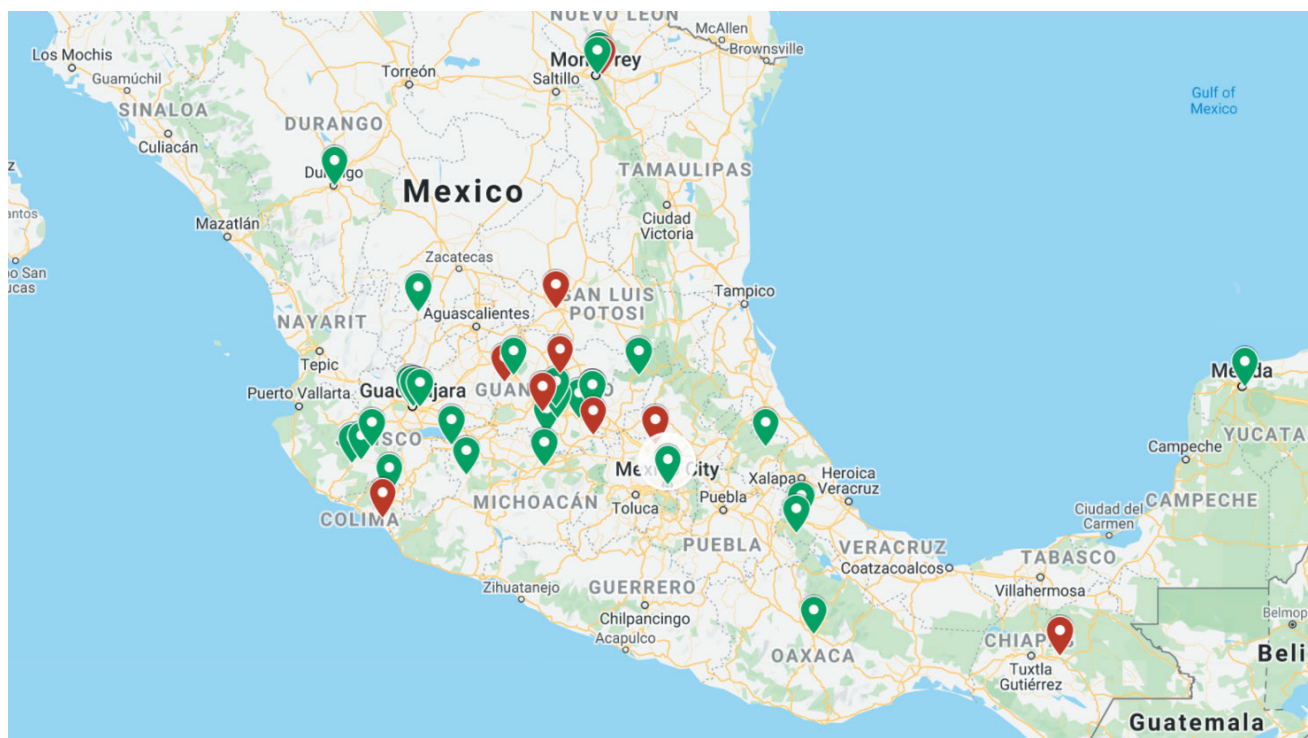
COOPERATIVA		Número de socios	COOPERATIVA		Número de socios
1	Caja Popular Mexicana	2,827,075	23	Caja Popular San Juan Bosco	68,141
2	Caja Morelia Valladolid	539,021	24	Caja Popular Los Reyes	68,093
3	Coopdesarrollo	179,697	25	Caja Popular la Providencia	66,862
4	Cooperativa Acreimex	175,647	26	Caja Popular San Pablo	66,033
5	Caja San Nicolás	167,846	27	Caja de Ahorro de los Telefonistas	62,094
6	Gonzalo Vega	157,084	28	Caja SMG	51,357
7	Caja Real del Potosí	155,579	29	Caja Popular 15 de Mayo	44,282
8	Caja Popular de Ahorros Yanga	144,858	30	Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro	44,115
9	Caja Popular San Rafael	132,848	31	Caja Mitras	44,000
10	Caja Popular Oblatos	118,086	32	Tosepantomin	42,567
11	Caja Popular Apaseo el Alto	103,600	33	Caja Popular Juventino Rosas	40,790
12	Caja Popular Atemajac	96,305	34	Caja Popular 9 de Agosto Salamanca	39,632
13	Caja Buenos Aires	95,142	35	Caja Cihualpilli de Tonalá	38,417
14	Caja Popular Dolores Hidalgo	91,397	36	Caja La Sagrada Familia	37,990
15	Caja Inmaculada	87,133	37	Caja Popular Cortazar	37,769
16	Caja Popular Cerano	86,300	38	Caja Popular Pío XII	36,708
17	Caja Popular Las Huastecas	83,853	39	Caja Popular Sahuayo	34,240
18	Caja Hipódromo	82,344	40	Caja Popular Santiago Apóstol	29,457
19	FINAGAM	82,015			
20	Caja Popular Cristóbal Colón	81,142			
21	Caja Popular Tamazula	74,648			
22	Caja Zongolica	72,210			

 Cooperativas participantes en el estudio
 Cooperativas no participantes en el estudio

^a CNBV, Boletín estadístico de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, junio 2020.

Ubicación de las 40 cooperativas

Participantes - No participantes



ANEXO 2

Ejemplo de cuestionario para conocer el grado de digitalización y preferencias digitales de los socios

Datos generales

Edad o rango de edades [esto puede verse en la base de datos]

Fecha de la entrevista

Grado de digitalización y conectividad

¿Cuenta con alguno de estos dispositivos de conexión?

- o Computadora en su hogar
- o Computadora en su lugar de trabajo
- o Teléfono inteligente
- o Tablet
- o Ninguno
- o Otro

¿Cuenta con alguno de estos medios de conexión?

- o Internet en casa
- o Datos móviles en su celular
- o Uso de wifi gratuito en establecimientos o en espacios públicos
- o Internet en su lugar de trabajo
- o Ninguno
- o Otro

¿Utiliza alguno de estos canales en su día a día?

- o Facebook
- o WhatsApp
- o Messenger
- o Instagram
- o Twitter
- o Mensaje de texto
- o Correo Electrónico

- o Llamada a/de celular
- o Llamada a/de número fijo
- o Otro

Comunicación

¿A través de qué medio se informa sobre productos y/o servicios nuevos de la cooperativa?

- o Facebook
- o WhatsApp
- o Messenger
- o Instagram
- o Twitter
- o Mensaje de texto
- o App Móvil de la cooperativa
- o Correo electrónico
- o Publicidad tradicional (impresa, en anuncios, radio, etc.)
- o En sucursal
- o Otro

¿De qué manera se comunica con la cooperativa para atención de sus asuntos con ella?

- o Sucursal
- o WhatsApp
- o Facebook
- o Messenger
- o App Móvil
- o Llamadas Telefónicas
- o Mensajes de texto
- o Otro

Afiliación

¿Cuánto tiempo lleva perteneciendo a la cooperativa? [esto puede verse en la base de datos]

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 3 y 5 años
- ☐ Más de 5 años

¿Por qué razones decidió unirse a la cooperativa?

- ☐ Por las ventajas financieras que ofrece (préstamos, ahorro).
- ☐ Porque toman en consideración mi voto en temas importantes.
- ☐ Porque me ayuda a ahorrar.
- ☐ Porque no confío en las instituciones bancarias.
- ☐ Porque es la única institución que conozco o que tengo cercana.
- ☐ Otro

¿Para qué usa usted a la cooperativa?

- ☐ Para ahorrar.
- ☐ Para obtener crédito.
- ☐ Tanto para ahorro como para crédito.
- ☐ Para pago de servicios.
- ☐ Para recibir o enviar remesas.
- ☐ Para transferencias a otras personas.
- ☐ Para otros servicios (¿cuáles?)
- ☐ Otro

¿Sabe si su Cooperativa cuenta con banca móvil o banca por internet?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sé

Uso de banca digital

A la banca móvil o banca por internet de su cooperativa accede por:

- ☐ Portal de internet
- ☐ App móvil
- ☐ No aplica
- ☐ Otro

¿Qué transacciones realiza comúnmente a través de la banca en línea o banca móvil?

- ☐ Consultas de saldos o movimientos.
- ☐ Pago de crédito.
- ☐ Otras transacciones (depósitos a cuentas de ahorro, pago de tarjetas, traspaso de dinero, pago de servicios)
- ☐ Adquisición de productos (crédito, inversión a plazos)
- ☐ Transferencias electrónicas a otras instituciones
- ☐ No aplica
- ☐ Otro

Servicios

¿Cuáles son los productos o servicios de la cooperativa que utiliza comúnmente?

- ☐ Productos de crédito.
- ☐ Productos de ahorro.
- ☐ Otros

Si su cooperativa ofrece estos servicios, ¿usted los utiliza?

- ☐ Tarjeta de débito.
- ☐ Cajeros automáticos.
- ☐ App Móvil
- ☐ Corresponsales (por ejemplo, OXXO)

¿Qué beneficios le otorga la cooperativa por ser socio?

- ☐ Tasas más bajas que otras entidades financieras en tema de créditos
- ☐ Mejores tasas de interés en el ahorro
- ☐ Requisitos para el crédito son más fáciles de

cumplir

- o Solidaridad: la cooperativa ofrece a sus socios un apoyo para solventar ciertos gastos (fallecimiento, nacimiento, matrimonio o egreso)
- o Préstamos para objetivos específicos: estudios, vivienda, compra de un vehículo, etc.
- o Facilidad de ahorrar montos pequeños.
- o Flexibilidad para el pago de préstamos
- o Coberturas de seguro
- o Otro

¿Qué otros servicios o productos le gustaría que ofreciera la cooperativa?

Satisfacción con el servicio

Si tuviera que calificar del 1 al 5 (donde 1 = muy complicado y 5 = muy sencillo), ¿cómo calificaría los siguientes trámites a realizar con la cooperativa?

	Muy complicado	Complicado	Sencillo	Muy sencillo	No aplica, no lo usa
Afiliarse a la cooperativa					
Poder hacer depósitos a su cuenta de ahorro					
Acceder a un crédito o producto adicional					
Realizar el pago de un crédito					
Acceso a dinero en efectivo					
Conocer su estado de cuenta					
Usar la banca móvil (si aplica)					

¿Qué es lo que cambiaría de los servicios antes mencionados que ayudaría a mejorar su experiencia?

¿Cuánto tiempo le toma llevar a cabo una consulta de saldo?

- ☐ Menos de 15 minutos
- ☐ Entre 15 y 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos y una hora
- ☐ Más de una hora
- ☐ Más de un día

¿Cuánto tiempo le toma hacer un depósito a cuentas de ahorro o inversión?

- ☐ Menos de 15 minutos
- ☐ Entre 15 y 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos y una hora
- ☐ Más de una hora
- ☐ Más de un día

¿Cuánto tiempo le toma hacer un pago de crédito?

- ☐ Menos de 15 minutos
- ☐ Entre 15 y 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos y una hora
- ☐ Más de una hora
- ☐ Más de un día

¿Cuánto tiempo le toma hacer un cobro de remesas?

- ☐ Menos de 15 minutos
- ☐ Entre 15 y 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos y una hora
- ☐ Más de una hora
- ☐ Más de un día

¿Cuánto tiempo le toma realizar una operación en sucursal?

- ☐ Menos de 15 minutos
- ☐ Entre 15 y 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos y una hora
- ☐ Más de una hora
- ☐ Más de un día

¿Cuánto tiempo le toma realizar una operación en línea?

- ☐ Menos de 15 minutos
- ☐ Entre 15 y 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos y una hora
- ☐ Más de una hora
- ☐ Más de un día

Otras instituciones financieras

¿Tiene cuenta con alguna otra institución financiera?

- ☐ Si
- ☐ No

Si contestó sí en la pregunta anterior, ¿con qué institución(es) tiene cuenta?

¿Cuenta con el servicio de banca móvil o banca en línea de esta institución financiera?

- ☐ Si
- ☐ No

Sí, ¿de cuál? - No, ¿por qué no?

¿Utiliza algún otro producto o servicios de esta institución financiera?

- ☐ Producto de Crédito
- ☐ Producto de Ahorro
- ☐ Tarjeta de Débito
- ☐ Tarjeta de Crédito
- ☐ Cajero Automático
- ☐ Otro

¿Se siente cómodo/a al utilizar otros servicios digitales (compras en línea, reservaciones, recargas en línea, pago de servicios en línea o uso de aplicaciones)?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ ¿Por qué?

ANEXO 3

Guía básica para la selección de un core bancario digital

Si las cooperativas determinan que su core no es suficientemente robusto para permitir su transformación digital, deberán evaluar alternativas y considerar el costo de las diferentes opciones. Para cada opción, la cooperativa debe evaluar los costos de mantenimiento (incluyendo hosting, bases de datos, etc.), el costo por socio, casos de uso internos y externos, y la capacidad de conexión con otras plataformas. Será importante preguntarse cómo escoger un core bancario digital. Algunas de las consideraciones y preguntas que debe hacerse son:

- ✓ ¿El core permite a la cooperativa cumplir sus objetivos y alcanzar las metas de negocio?
- ✓ ¿Responde a las necesidades (previamente identificadas) de los socios?
- ✓ ¿El presupuesto y modelo de pago se adecúa al presupuesto de la cooperativa?
- ✓ ¿La inversión se va a recuperar en un plazo razonable?
- ✓ ¿La implementación del core tomará una cantidad de tiempo razonable?
- ✓ ¿Será fácil capacitar al equipo en el uso de este nuevo core?
- ✓ ¿Le va a facilitar el trabajo diario al equipo?
- ✓ ¿La vida esperada del core es suficiente y el sistema podrá ser actualizado y mantenido regularmente a un costo razonable?
- ✓ ¿El proveedor de la plataforma tiene buena reputación?
- ✓ ¿Hay ejemplos de casos de uso en el sector con este sistema?
- ✓ ¿El proveedor es confiable y responde cuando existe algún tema crítico?
- ✓ ¿Revisamos y entendemos las funcionalidades y alcances del sistema?
- ✓ ¿Contamos con un plan de implementación para ir aprovechando las funcionalidades conforme las vamos necesitando?
- ✓ ¿Cuenta con la capacidad de conectarse con otros sistemas y plataformas para recopilar información y entregar inteligencia de negocio?
- ✓ ¿Cuenta con plataformas en línea y móviles?

Una manera de identificar y evaluar un core bancario es preguntarle a otras cooperativas del sector qué sistema usan, cómo les ha resultado y comentar los aspectos a los que nos referimos en las preguntas de arriba. Adicionalmente, se puede llevar a cabo una investigación con algún consultor experto en estos sistemas y procesos de digitalización.

Una vez que se sepa en dónde se encuentran en términos de sistemas, el segundo paso clave es entender cómo podrían desarrollar las conexiones necesarias para que estos sistemas core puedan comunicarse con otras plataformas y alimentarse de ellas. Esto permitiría que las aplicaciones y plataformas sean transaccionales y puedan satisfacer las necesidades de los socios. También permitiría generar datos que alimenten la información de negocio sobre la cuál se tomen mejores decisiones.

ANEXO 4

Ciberseguridad

Los factores y categorías que se deben considerar incluyen riesgos inherentes en torno a:

- Tecnologías y tipos de conexiones: Ciertos tipos de conexiones y tecnologías pueden presentar un mayor riesgo, además que la intensidad y volumen de uso puede implicar un riesgo adicional. Algunos ejemplos son el número de conexiones con terceros y de proveedores de servicios de internet, el uso de internet inalámbrico, dispositivos personales, servicios en la nube, etc.
- Canales de distribución y productos digitales o servicios de tecnología: Entre más canales de distribución se tenga, mayor el posible riesgo, dependiendo de la naturaleza del producto o servicio que se ofrece. Por ejemplo, productos disponibles en sucursal y digitalmente o transacciones en cajeros automáticos, así como tarjetas de crédito o débito, SPEI, etc. Si se proveen servicios de tecnología a terceros, también incluye estos servicios, como por ejemplo un core bancario que se ofrece al ecosistema de cooperativas.
- Características organizacionales: Esta categoría incluye procesos y características de la cooperativa, incluyendo empleados directos con acceso a datos y sistemas, la persona encargada de ciberseguridad, usuarios con acceso privilegiado a la información, cambios en sistemas, servidores, sucursales, etc.
- Amenazas externas: La exposición a distintos tipos de ataques cibernéticos, la cantidad de ataques y sofisticación de los mismos afectan el riesgo inherente al que se enfrenta la cooperativa.

Una fuente muy útil para entender lo anterior es la siguiente:

<https://www.ffiec.gov/cyberassessmenttool.htm>

ANEXO 5

Perspectivas de los socios sobre la digitalización

Durante los meses de diciembre 2020 y enero 2021, realizamos entrevistas con 10 socios (cinco mujeres y cinco hombres) entre 25 y 45+ años de edad (cinco entre 25-34 años, cuatro entre 35-44 años, y uno mayor de 45 años) de seis cooperativas, para darnos una idea sobre su grado de digitalización y preferencias digitales. Si bien la muestra es sumamente pequeña y no representativa de todos los socios del sector cooperativo, consideramos que los hallazgos ilustran la realidad a la que se enfrentarán las cooperativas al digitalizarse y reflejan resultados similares a diversas investigaciones previas realizadas por BFA Global.

Todos los socios entrevistados reportaron haberse hecho socios por las ventajas financieras que

la cooperativa ofrece (ahorro y crédito). Para ocho de ellos, la cooperativa representa su principal medio de ahorro y para los 10 es su principal fuente de crédito. Los beneficios que más aprecian de las cooperativas son: obtener mejores tasas de crédito y poder ahorrar montos pequeños (8 de 10 personas), seguido por la facilidad de obtener préstamos (7 de 10 personas); 5 personas específicamente mencionaron apreciar los apoyos para solventar ciertos gastos (fallecimiento, nacimiento, etc.) y 2 mencionaron los seguros. Nueve de los 10 socios tienen cuentas con otras instituciones financieras: tres de ellos con tres instituciones adicionales, dos con dos instituciones, y cuatro con una sola institución. Dos socios tienen cuentas con otras cooperativas.



Dispositivos, conectividad e interacción en línea:

- Los 10 socios tienen teléfono inteligente con datos
- 2 socios cuentan con tableta
- 7 cuentan con computadora en casa
- 8 cuentan con servicio de internet en casa; los que no, usan datos de su celular.
- Cotidianamente, 8 utilizan correo electrónico, 9 utilizan WhatsApp (salvo una socia), 9 utilizan Facebook (salvo un socio), sólo 3 utilizan Messenger, 1 utiliza SMS y 1 utiliza Instagram.
- 9 reportan que se sienten cómodos al utilizar otros servicios digitales (compras en línea, reservaciones, recargas en línea, pago de servicios en línea o uso de aplicaciones).
- Siete socios utilizan la banca móvil de alguna de otras instituciones financieras (Banamex, Azteca, Bancomer, Inbursa)

Áreas de oportunidad: Siete socios mencionaron desear soluciones digitales: acceso digital a información de sus cuentas (por diversas vías: app, web, correo electrónico), inicio de trámites de forma digital, y transacciones digitales. Para 9 de los 10 socios, sería deseable contar con canales alternativos para realizar transacciones, que incluyen app o servicios web transaccionales, cajeros, corresponsales, tarjetas de débito y crédito y hasta una tarjeta digital para mayor seguridad.

Interacción con productos y servicios de la cooperativa:

- La sucursal y el teléfono son los únicos canales utilizados por los socios para la atención de asuntos relacionados con la cooperativa. Seis de 10 recurren a la sucursal y también usan el teléfono, 3 únicamente recurren a la sucursal y uno sólo usa el teléfono.

- Los socios se enteran de nuevos productos principalmente en la sucursal (7 de 10 personas) y por Facebook (6 de 10 personas), seguido por WhatsApp y correo electrónico (4 de 10 en ambos casos); sólo 3 mencionaron enterarse por publicidad tradicional, aunque también se informan por otras vías (Facebook, sucursal, SMS)
- Para realizar una consulta de saldo en su cooperativa, 4 socios mencionaron que les toma entre 30min y más de una hora, a 2 les toma entre 15-30 min y a 4 menos de 15 min (2 de ellos en línea). Para realizar depósitos y pagar créditos, 6 socios mencionaron que les toma entre 30 min y más de una hora.
- 4 socios desconocen si su cooperativa tiene o no tiene servicios de banca móvil o por internet
- 1 socio únicamente utiliza la banca por internet de su cooperativa para consultas. Otro reporta que también realiza transacciones (depósitos, pagos y traspasos).
- En general, a todos los socios les parece que los trámites que realizan en la cooperativa (darse de alta, hacer depósitos y retiros, solicitar y pagar préstamos, etc.) son muy sencillos (7 de 10 personas) o sencillos (3 de 10 personas)

ANEXO 6

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATÉGICA DIGITAL

Esta guía tiene como propósito ayudar a las cooperativas a estructurar una estrategia digital. No pretende ser una guía exhaustiva, pero sí incluye componentes clave que darán insumos importantes para la toma de decisiones informadas en torno a su transformación digital. DAMI: please add some nice formatting. "Paso" (below) means Step.

Paso 1

Hacer un inventario de todos los sistemas/plataformas que utilicen en la cooperativa (CRM, ERP, sistema de ciberseguridad, sistema de cobranza, servidores, etc.) preguntándose lo siguiente:

Nombre de la plataforma o sistema

- ¿Es de desarrollo interno o externo? Nombre del proveedor
- ¿Cuál es su costo de mantenimiento (financiero y de recursos humanos) actual?
- ¿Se tiene la capacidad y talento para usarlo y mantenerlo?
- ¿Se conecta con el core bancario y otras aplicaciones?
- ¿Cumple con requisitos regulatorios y de seguridad?

Paso 2

Evaluar su core bancario de acuerdo con las características necesarias para una transformación digital.

1. ¿Permite inscribir a socios de manera digital y otras funcionalidades digitales para proveer servicios en línea y móviles?
2. ¿Se puede conectar o integrar con sistemas de CRM, ERP y otros aplicativos que usa o usará la cooperativa o cuenta con APIs?
3. ¿Es lo suficientemente sencillo para que el equipo completo lo utilice de manera cotidiana sin necesidad de conocimiento técnico avanzado?
4. ¿Cuenta con herramientas de protección de datos y ciberseguridad suficientes?
5. ¿Cumple con los requisitos regulatorios?

6. ¿Se actualiza y se le da mantenimiento de manera recurrente?
7. ¿Cuál es el costo anual de uso y mantenimiento del core?
8. ¿Cuál es su vida útil restante?

Si el core bancario de su cooperativa cumple con todas las características necesarias, pasar al Paso 4.

Paso 3

Elegir un core bancario eficaz. Si el core bancario de su cooperativa no cumple con las características arriba mencionadas, será necesario contemplar la adquisición de uno nuevo que les permita realizar una transformación digital eficaz y al menor costo posible.

A. Identificar 2-5 cores bancarios que usen otras cooperativas o instituciones financieras:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

B. Para cada uno, verificar si tiene las características necesarias mencionadas arriba y cuáles son los costos aproximados del mismo.

Nombre del core:

Característica	¿La tiene?	Costo
Inducción y servicios digitales para socios		
APIs o conexiones disponibles		
De uso fácil y cotidiano		
Seguro		
Cumple con requisitos regulatorios		
Actualizable y mantenible		
Costo razonable de mantenimiento		

- ¿Se actualiza y se le da mantenimiento de manera recurrente?
- ¿Cuál es el costo anual de uso y mantenimiento del core?
- ¿Cuál es su vida útil restante?

Paso 4

Entender los hábitos y preferencias digitales de los socios.

1. Crear el sondeo, asegurándose de que los datos se recopilen de manera que puedan analizarse posteriormente
2. Designar a alguien para aplicar el sondeo y usar buenas prácticas para recopilar la información de una manera imparcial
3. Compilar la información y analizarla
4. Usar los hallazgos para decidir prioridades de digitalización con base en necesidades de los socios y su uso de otros servicios/plataformas.
 - Prioridades del core bancario.
 - Prioridades en el back-end.
 - Prioridades en el front-end.

Paso 5

Determinar las metas para el back-end.

A) Entendiendo los procesos de negocio y comerciales que actualmente tiene la cooperativa, y usando el inventario de sistemas que elaboraron, **piensen en cuáles procesos o partes de procesos se pueden automatizar**. Por ejemplo, si se tiene un sistema de inteligencia de negocios o se quiere integrar el mismo, convendría aprovechar o invertir en tecnologías que permitan integrar expedientes digitales del socio y que estos expedientes reflejen todos los productos y servicios de la cooperativa que usa el socio, así como cualquier otra información relevante que pueda impactar el negocio.

Enlistar los procesos que se pueden automatizar:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

B) Para cada uno: ¿Cuáles sistemas de software se podrían utilizar para automatizar esos procesos?
¿Qué costo tiene cada uno?

Proceso	Opciones de software	Costo

C) Para cada uno: ¿cómo ayudará esto al socio? ¿Cómo generará esto más ingresos para el negocio?

Paso 6

Determinar las metas finales para el front-end, incluso productos y servicios. Algunos ejemplos son:

- Banca en línea
- Banca móvil
- App
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Cajeros automáticos

A) Metas futuras:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...

B) Para cada uno: ¿cómo ayudará esto al socio? ¿Cómo generará esto más ingresos para el negocio?

Paso 7

Asegurar alineación entre la misión de la cooperativa y la visión de digitalización. Si ya se cuenta con una visión para la digitalización, este es el momento de revisarla con base en la información obtenida en los pasos anteriores.

Misión de la organización:

Visión para la digitalización: Incluir tanto aspectos positivos del impacto esperado en los socios como expectativas de crecimiento y retorno. Ejemplo: La cooperativa contará con un core bancario digital conectado a la banca en línea y aplicación que permita a los socios estar conectados a la cooperativa 24/7.

¿Cómo contribuye esa visión a la misión general de nuestra cooperativa?

Paso 8

¿Cómo llegamos a nuestra visión? Identificar la forma preferida de abordar la digitalización.

Opción 1. Transformación gradual: cambiar los procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo

Opción 2. Marca interna digital: crear una sub-división enfocada en productos sólo digitales al interior de la cooperativa.

Opción 3. Empresa independiente vinculada a la cooperativa con una oferta 100% digital.

Opción 4. Otra...

Paso 9

Definir los pasos que se necesitan realizar para llegar a las metas que han identificado. Incluir la construcción de una cultura de digitalización dentro de la cooperativa.

Paso 10

Para cada paso, identificar:

1. **Conocimiento:** ¿Qué necesitamos saber? ¿Cómo podemos investigar estos temas de una manera costo-efectiva?
2. **Regulaciones:** ¿Hay requisitos regulatorios relacionados con esto (CNBV, SHCP, Banxico, Condusef)? ¿Cuáles son? ¿Qué necesitamos para cumplirlos?
3. **Capacidades:** ¿Qué capacidades técnicas necesitamos para ejecutar este paso? ¿Cuál es la manera más eficaz y económica de conseguir y trabajar el talento indicado? (ver lista abajo)
¿Dónde podemos buscar este talento?

Definir cómo trabajar con el personal técnico necesario:

- 1) Entrenar a personal existente
- 2) Contratar a un consultor independiente
- 3) Contratar a un empleado de tiempo completo
- 4) Conformar una escuadrilla digital (talento compartido con otras cooperativas)

4. Considerar una estrategia de “tecnología con contacto humano” (“Tech & Touch”) que facilite la adopción de las nuevas tecnologías por los socios a través del apoyo de personas:

- Identificar los puntos de contacto con los socios
- Identificar al personal que transmitiría la información al socio y lo ayudaría en la adopción y uso de las herramientas y productos digitales
- Diseñar la capacitación de manera eficiente
- Realizar un piloto y mejorar la estrategia
- Desplegar la estrategia

6. **Costos:** ¿Cuáles son los costos relacionados con estas acciones? (Ej. salario de un experto de ciberseguridad, costo del software, costo de las acciones necesarias para cumplir con los requisitos regulatorios).

Paso 11

Establecer un presupuesto realista basado en los recursos de la cooperativa y los recursos que esperan generar a través de los productos y servicios digitalizados.

Ej. Costo de un nuevo programa de software, salario de un experto en ciberseguridad, etc.

Paso 12

Hacer una estimación de tiempo que requiere cada paso.

Ejemplos: Evaluar la procedencia de trabajar con comisionistas (1 semana), reclutar y contratar a un experto de ciberseguridad (3 meses).

Paso 13

Considerar los riesgos de cada acción. Preguntarse: si hacemos esto, ¿cuáles son los riesgos para la cooperativa? ¿Y para los socios? Ejemplo: Riesgo para la cooperativa: No se cuenta con personal experto en ciberseguridad, operamos de manera reactiva y dependemos de proveedores externos. Riesgo para los socios: hackeo de información que no se pueda prevenir y tome tiempo resolver.

Paso 14

Consolidar todo en un documento que presente las metas y cómo realizarlas, y comunicarlo dentro de la cooperativa.

IMPORTANTE:

No es necesario tener un plan perfecto y tampoco es necesario seguir exactamente el plan que se elaboró al inicio. Al contar con más información, las metas, métodos y el plan general pueden cambiarse, ¡y eso es bueno! Lo más importante es:

- 1. Tomar decisiones basadas en hechos y datos y no en supuestos**
- 2. Hacer todo con la intención de mejorar la experiencia del socio y la sostenibilidad del negocio**

ANEXO 7

Requisitos regulatorios relacionados con la digitalización de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) en México

A continuación presentamos extractos de los principales requisitos regulatorios relacionados con la digitalización de las SOCAPs.

Requisitos generales a los sistemas de información

De acuerdo con la regulación secundaria emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), todas las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo deben cumplir con ciertos requerimientos en sus sistemas de información; ya sea los que soporten la operación de la Sociedad, o la atención a los socios a través de sucursales o medios electrónicos.

Dentro de los puntos solicitados por la CNBV se encuentran:

- Establecer medidas y controles para asegurar la confidencialidad de las contraseñas y claves de acceso a los sistemas informáticos.
- Contar con esquemas de control y políticas de operación, autorización y acceso a los sistemas, que garanticen

la integridad y confidencialidad de la información contenida en las bases de datos y aplicaciones implementadas para la realización de operaciones.

- Incorporar medios para respaldar y en su caso, recuperar la información de las operaciones que se realicen.
- Diseñar planes de contingencia, a fin de asegurar la capacidad y continuidad de los sistemas.
- Establecer mecanismos para la identificación y resolución de actos o eventos que puedan generar a la Sociedad riesgos derivados de la comisión de operaciones fraudulentas, contingencias generadas por los sistemas relacionados con los servicios y operaciones celebrados y el uso inadecuado por parte de los usuarios de los medios electrónicos.

Operación a través de medios electrónicos

- Si la Sociedad decide realizar operaciones con sus socios a través de medios

electrónicos, la regulación secundaria contempla requisitos adicionales relacionados con identificadores del usuario y factores de autenticación, dependiendo del medio electrónico a utilizar y el tipo de operación.

- Adicionalmente, al operar a través de medios electrónicos, las Sociedades están sujetas a requerimientos más precisos y estrictos sobre la seguridad, integridad y confidencialidad de la información, que incluye el cifrado de mensajes con información sensible del usuario; controles para el acceso a las bases de datos y archivos de las operaciones; notificación a los usuarios respecto de las operaciones y contrataciones de productos y servicios que se hayan realizado a través de los servicios electrónicos, así como la obligación de reportar a la CNBV los casos que afecten información sensible del usuario, debiendo hacer una investigación al respecto.
- Al usar medios electrónicos las Sociedades deben contar con mecanismos de detección de eventos que se aparten de los parámetros de uso habitual de los usuarios; mantener en bases de datos las incidencias, fallas y vulnerabilidades detectadas en los servicios electrónicos; generar registros, bitácoras y huellas de auditoría de las operaciones realizadas a través de medios electrónicos, realizar revisiones de seguridad al menos de forma anual para verificar los controles de la infraestructura de cómputo y telecomunicaciones utilizada.

Ciberseguridad

- Las Sociedades deben contar con medidas preventivas, de detección, disuasivas y procedimientos de respuesta a incidentes de seguridad, controles y medidas de seguridad informática para mitigar amenazas y vulnerabilidades relacionadas

con los servicios proporcionados a través de Servicios Electrónicos, que puedan afectar a los usuarios o a la operación de la Sociedad.

- El realizar operaciones a través de medios electrónicos por sí solo no requiere de una autorización por parte de la CNBV. Ésta se necesita si en los procedimientos para operar los medios electrónicos las Sociedades deciden utilizar algunas excepciones señaladas por la regla tales como si como segundo factor de autenticación dan tarjeta de coordenadas.

Operación a través de comisionistas

- Para operar a través de comisionistas, las cooperativas requieren autorización previa de la CNBV. Dentro de los requisitos a presentar en la solicitud de autorización se encuentra un plan estratégico de negocios que debe contemplar, entre otros puntos, los modelos de contrato de comisión mercantil, descripción de los medios electrónicos que se utilizarían, descripción de procesos y sistemas que se implementarían, criterios para evaluar la experiencia y capacidad técnica de los comisionistas.
- El comisionista debe cumplir con una serie de requerimientos técnicos, establecer en los contratos que permitirá le realicen auditorías por parte de la Sociedad, visitas por parte de la CNBV, proporcionar información a la Sociedad, a la CNBV y al auditor externo.
- La Sociedad por su parte debe vigilar el desempeño del comisionista y el cumplimiento de sus obligaciones contractuales; elaborar un informe anual sobre la evolución del plan estratégico de negocios y entregarlo a la CNBV y contar con planes de continuidad del negocio a través del comisionista.

Requisitos PLD para realizar operaciones en forma remota

- La regla emitida por la SHCP para temas de PLD permite a las Sociedades abrir cuentas de depósito que reciban abonos en un mes por un monto no mayor a 30,000 UDIs (aproximadamente \$190,000) y otorgar créditos comerciales y de consumo por montos menores a 60,000 UDIs (aproximadamente \$380,000). Dentro de este rango está la mayoría de las operaciones que realizan las Sociedades.
- Para poder realizarlas deben cumplirse, en adición a lo relacionado con medios electrónicos de la regla de la CNBV, los siguientes requisitos para la identificación no presencial:
 - Obtener la previa aprobación de la Comisión.
 - La persona debe mandar formulario y otros documentos, fotografía a color de su identificación y tomarse una foto en línea a través de la herramienta de la Sociedad. La Sociedad compara fotografías de credencial de elector y rostro cumpliendo con cierto nivel de fiabilidad.
 - Comunicación grabada, conservada sin edición. La persona debe mostrar su identificación, se toman fotografías de la identificación y del solicitante, utilizar tecnología especializada que permita lograr una identificación fehaciente de la persona.
- Si a la persona ya se le realizó el proceso de identificación que señalan las Disposiciones de PLD en la sucursal, no es necesario solicitar autorización a la Comisión para realizar operaciones remotas con esa persona.
- A partir del 22 de marzo de 2021, las cooperativas deben tomar en cuenta la geolocalización del dispositivo de donde se lleven a cabo operaciones de forma no presencial.

Operación a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI)

- Esta actividad la regula el Banco de México, quien solicita requisitos adicionales a los señalados en la regulación de la CNBV referente a medios electrónicos a través de reglas.
- Algunos de estos requisitos son de temas que ya contempla la regulación de la CNBV para las Sociedades, pero en la regla de Banxico son más específicos, tales como el plan de continuidad de negocios (BCP) y el plan de recuperación de desastres (DRP)
- Adicionalmente se solicita realizar al menos cada dos años una auditoría de la infraestructura tecnológica, que incluya pruebas de penetración, por un auditor externo especialista en estos temas.
- También debe verificarse el cumplimiento de requisitos de seguridad informática, de gestión del riesgo operacional a través de revisiones que realicen cada dos años de manera alternada el titular del área de auditoría interna de la Sociedad y el auditor externo.

Contratación con terceros de servicios para realizar procesos operativos o administración de bases de datos y sistemas informáticos

- Para contratar a un tercero para la realización de un proceso operativo, o para administración de bases de datos y sistemas informáticos, las cooperativas deberán dar previo aviso a la CNBV con una anticipación de por lo menos 20 días hábiles a la fecha en que pretendan contratarlo.
- Ese aviso debe precisar el proceso operativo o de administración de bases de datos y sistemas informáticos objeto de los servicios de que se trata; acompañado de un informe que especifique los procesos a contratar en el que se evalúe la experiencia, capacidad técnica y recursos humanos del tercero; así como el proyecto de contrato de prestación de servicios.

- La CNBV, antes de la fecha en que se pretenda contratar a este tercero, puede requerir que no se realice esta contratación si considera que, por los términos y condiciones de contratación del servicio, las políticas de control interno, la infraestructura tecnológica o de comunicaciones materia del servicio, sea previsible que no estarían en posibilidad de cumplir con las disposiciones aplicables a la Sociedad.
- Si los servicios contratados se proporcionan o ejecutan parcial o totalmente fuera del territorio nacional, la Sociedad deberá solicitar autorización a la CNBV con una anticipación de por lo menos 20 días hábiles a la fecha en que pretendan contratarlo.
- Esta solicitud de autorización debe acompañarse del informe mencionado previamente, una acreditación de que el tercero a contratar resida en un país cuyo derecho interno proporcione protección de datos a las personas, contemplar en los contratos que el tercero pueda recibir visitas por parte de la CNBV, el auditor externo de la Sociedad o su área de auditoría interna, así como proporcionar información. En caso de que los documentos sean en otro idioma, la CNBV puede requerir se presenten una traducción al español.

Talento necesario por regulación

- Al operar a través de medios electrónicos, la CNBV exige a las Sociedades que cuenten con áreas de soporte técnico y operacional, para atender y dar seguimiento a las incidencias que tengan los usuarios. Se solicita que este personal sea capacitado, pero no se especifica en la regulación el tipo de capacitación que requieran estas personas.
- La regulación de la CNBV establece que se realicen las funciones de ciberseguridad, pero no pide algún perfil o certificación para el titular de dicho departamento o las personas que lo integren.
- Por su parte, la regulación del Banco de México para participantes en el Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) requiere a las cooperativas que cuenten con por lo menos dos operadores del SPEI con experiencia en la operación de sistemas para realizar operaciones en los mercados financieros, que no tengan antecedentes penales y presenten un escrito indicando que no están inhabilitados para desempeñar algún puesto en el sistema financiero.
- Dicha regulación también requiere a los participantes contar con un área de seguridad informática, sin especificar el perfil del personal que labore en ella.
- Así mismo, deben contar con un responsable de cumplimiento normativo del SPEI que cuente con una carta de no antecedentes penales, encargado de verificar el cumplimiento de la normativa aplicable.

Bibliografía

Center for Financial Inclusion & Institute for International Finance, [Charting the Customer Journey in the Digital Age](#), 2019.

CGAP, [Digital Banks: How can they deepen financial inclusion?](#), 2020.

Cybersecurity Assessment Tool, [FFIEC Cybersecurity Awareness](#), 2021.

Finnovista, [Mexico Fintech Radar](#), 2020.

IFC y Mastercard Foundation, [Changing Change Management: Adapting Internal and External Culture in Times of Digital Transformation](#), Field Note 8.

Recursos adicionales

Reporte

[Banca Digital en América Latina: Escenarios, Tendencias y Desafíos](#) - por Technisys, 2019-2020 (en español)

El reporte presenta un panorama de la banca digital de América Latina, con un enfoque en el papel que juegan los servicios financieros digitales en la inclusión financiera. Dadas las circunstancias únicas de este año, el estudio también examinó el impacto de la pandemia mundial en la banca digital. Se realizaron entrevistas en video y se recolectaron respuestas a través de encuestas dirigidas a ejecutivos de bancos, de fintech y expertos de la industria.

Documento

Cambiar la gestión del cambio: adaptar la cultura interna y externa en tiempos de transformación digital [Changing Change Management: Adapting Internal and External Culture in Times of Digital Transformation](#) - por IFC y Mastercard Foundation (en inglés)

Nota

Convirtiendo las estrategias digitales de las instituciones de microfinanzas (IMF) en realidad [Turning MFI Digital Strategies into Reality](#) - por el IFC y la Mastercard Foundation (en inglés)

El IFC y la Mastercard Foundation llevaron a cabo un estudio longitudinal de IMF de cuatro años para trazar el viaje de nueve clientes de IMF africanas que están implementando nuevos canales digitales. La nota analiza los resultados del estudio en términos de los planes estratégicos y las decisiones que las IMF han tomado al implementar los canales digitales, y extrae conclusiones y recomendaciones que identifican enfoques estratégicos exitosos y lecciones aprendidas a lo largo del camino. Se revisan las mejores prácticas y se utilizan algunos estudios de caso como ilustraciones.

Guía

Desmitificando los préstamos digitales: cómo la transformación digital puede ayudar a los proveedores de servicios financieros a llegar a nuevos clientes, impulsar el compromiso y promover la inclusión financiera [Demystifying Digital Lending: How Digital Transformation Can Help Financial Service Providers Reach New Customers, Drive Engagement, and Promote Financial Inclusion](#) - por Accion

La Matriz de madurez digital presentada en esta guía de transformación digital de Acción puede ayudar a los proveedores de servicios financieros a seleccionar qué procesos priorizar en función de su nivel actual y deseado de madurez digital. La guía destila las mejores prácticas emergentes en un marco para profundizar la comprensión de los proveedores de servicios financieros sobre los préstamos digitales, identificar sus propios objetivos y madurez de préstamos digitales, y dar los primeros pasos hacia la implementación.

Guía

Siete principios de una estrategia de transformación digital eficaz [Seven Tenets of an Effective Digital Transformation Strategy](#) - por Nancy White de PTC (en inglés)

Presenta siete pasos a seguir para instituciones buscando una transformación digital, aquellas que la han emprendido pero que no han logrado derivar valor de la misma y aquellas cuyos esfuerzos de transformación han fracasado y buscan reiniciar.

Resultados de encuesta

Las trampas ocultas de la digitalización [The Hidden Pitfalls of Digitalisation](#) - por BIO (en inglés)

- BIO recopiló información sobre las prioridades estratégicas y los desafíos de las instituciones financieras y su nivel de digitalización. La encuesta abarcó los productos y servicios digitales que ofrece cada institución, el nivel de digitalización de los procesos internos y la preparación tecnológica para la innovación digital.
- Un total de 27 instituciones financieras de la cartera de BIO, incluidas IMF, instituciones financieras no bancarias y bancos comerciales, participaron en este estudio.
- “Lo más notable es que, si bien todos se han apresurado a introducir elementos de innovación digital en sus empresas, no todos saben hacia dónde se dirigen: el 40% de los encuestados no tiene una estrategia de digitalización implementada. Han comenzado su viaje sin una estrategia y planean idear una en el camino. Esto es bastante preocupante, dado que la digitalización cambia profundamente el funcionamiento de una institución financiera y afecta a casi todos los productos y servicios, redefiniendo sus relaciones con los clientes, cambiando sus procesos operativos e involucrando a casi todos los departamentos de la institución”.

Curso

Transformación digital y liderazgo - por Lorena Díaz Quijano (en español)

Este curso explica qué es la transformación digital, por qué es importante entender qué es la economía digital, cómo impacta y cómo aprovecharla en una organización. Describe los principales puntos y oportunidades de la transformación digital de las empresas así como el rol de sus líderes en desarrollar una visión y una estrategia digital exitosas.

¿Que es FinnSalud?

FinnSalud es un proyecto de 3.5 años (2019-2022) financiado por MetLife Foundation, patrocinado fiscalmente por Rockefeller Philanthropy Advisors y administrado por BFA Global en México. El programa está desarrollando un conjunto de estándares de salud financiera y una herramienta de medición de la misma para arrojar luz sobre el estado de la salud financiera de la población mexicana y para informar iniciativas que contribuyan a mejorarla. Trabajamos con proveedores de servicios financieros para ayudarles a ofrecer productos y servicios que favorezcan la salud financiera de sus socios y clientes de manera rentable.

www.bfaglobal.com/finnsalud-es/