

Acelerando la digitalización

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

2020, un año para afianzarse y crecer en los canales digitales

La ruta óptima que habíamos previsto para 2020 pasaba por crecer en los canales digitales, traspasando las soluciones ya instaladas en algunas entidades del Grupo FMBBVA a todas las demás. Siempre entendimos que primero había que digitalizar a los propios empleados (movilidad asesor), continuando con los corresponsales bancarios (acercando el *cash in-cash out* a los emprendedores), para llegar finalmente a la digitalización de nuestros emprendedores. Es decir, una digitalización desde el interior (asesor) hacia el exterior (cliente) de la institución. Sin embargo, la crisis generada por la COVID-19 nos impuso nuevos desafíos y la necesidad de acelerar este recorrido digital.

Así descubrimos, gracias a muchas de las soluciones que espontáneamente ideamos para dar respuesta a la problemática causada por la pandemia, que nuestros emprendedores estaban mucho más preparados para asumir la digitalización de lo que habíamos imaginado. Por tanto, el recorrido que habíamos previsto en un plan plurianual podría realizarse mucho más rápidamente. Y aún más importante que esto,

es que tomamos conciencia de que estábamos incluyendo en la transformación digital a un sector de la sociedad que no estaba participando aún en ella. Nuestros emprendedores están perdiendo el miedo a la tecnología y al cambio, y han dado los primeros pasos en este sentido, a la vez que han allanado el camino para los nuevos proyectos de transformación que vienen.

Por tanto, hemos trabajado en dos direcciones complementarias: la línea originalmente planificada, que contribuye a que sigamos invirtiendo en soluciones digitales a medida, y una nueva línea que nos ha permitido dar respuesta, día a día, a las dificultades intrínsecas de nuestra metodología de microfinanzas basada en una banca relacional.

Innovación digital

Canales digitales

- **Movilidad para asesores**
 - Créditos *on-line*
 - Gestor documental
 - Visitas virtuales
- **Movilidad corresponsales propios**
 - Transacciones CICO
 - Transacciones no-financieras
- **Movilidad para clientes (*app* y *web*)**
 - Autoservicio finanzas
 - *Onboarding* por biometría
 - Seguridad en *near real time*
 - Multiahorro
- **Firma digital**



Data y valor añadido

- **Informacional en la nube**
- **CRM**
- **Geolocalización**
- **Servicios no financieros**
 - Comunidad de emprendedores
 - Diseño de seguros

Arquitectura base

- **Core bancario común**
- **Entorno colaborativo (GSuite)**
- **Implantación de la metodología Agile**
- **Herramientas colaborativas**
- **Arquitectura de negocio**
- **Optimización de procesos de negocio**

Acelerando la digitalización

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

Una pandemia que nos desafía

Al igual que las demás entidades microfinancieras, rápidamente realizamos adaptaciones en nuestro core bancario para paliar la deuda: periodos de gracia, reestructuraciones y refinanciaciones. Estos desarrollos se han podido compartir, en gran parte, entre las diferentes entidades que conforman el Grupo FMBBVA gracias a que utilizan el mismo core bancario, comparten experiencias y líneas de código (*software* y programas). En julio de 2020, un 59% de la cartera había sido atendido con medidas de alivio, lo que ha supuesto una notable inversión en horas de desarrollo por parte de los equipos técnicos.

Por otro lado, hemos trabajado en resolver los problemas inherentes a la seguridad y para evitar el contacto entre las personas dadas las restricciones de movilidad generadas por la pandemia. Esto se ha traducido en visitas virtuales de los asesores al negocio del cliente, comités virtuales para el análisis y aprobación de las operaciones, la utilización de herramientas como Google Meet o WhatsApp y otras medidas como la ampliación de los límites en las retiradas de efectivo que el cliente puede realizar en los corresponsales propios. Además, toda la comunicación se almacena en un gestor documental, digitalizando así los procesos internos de las organizaciones microfinancieras.

Bancamía

Transacciones por canales digitales

Banca móvil
70%

64% Transferencias

15% Recargas

11% Pago de servicios

9% *Soñando juntos*

1% Pago de cuota
0,03% Desembolso

PSE
25%

100% Pagos

Oficina virtual
5%

65% Transferencias
20% Dispersión de fondos
11% Pago de servicios
2% Recargas
2% Pago de cuota

En 2021 se analizarán estas soluciones que han contribuido a dar una respuesta ágil a la nueva realidad forzada por la COVID-19. Además, las integraremos de manera optimizada en los procesos de negocio y en las aplicaciones de movilidad, pudiendo de este modo sacar partido a toda esta experiencia piloto forzada por las circunstancias.

Desde un punto de vista más alineado con la estrategia planificada, en Financiera Confianza (Perú) se ha instalado la solución corporativa *app Cliente*, que incorpora funciones tales como transferencias internas y externas, pago y programación de cuotas, así como todo el conjunto de consultas de los productos del cliente, en una solución con formato chat que tan buenos resultados ha dado en otras entidades como Bancamía (Colombia).

De septiembre a diciembre, los más de 17.000 usuarios registrados en la *app Cliente* de Financiera Confianza realizaron por encima de 6.000 transacciones por un monto total de 3,3 millones de soles, principalmente transferencias y pagos de obligaciones. De esta manera, y a pesar de la situación de confinamiento, se ha podido dar respuesta a las necesidades de autogestión de los clientes.

Acelerando la digitalización

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

Por parte de Bancamía, cuyas soluciones para clientes fueron publicadas en los *markets* App Store y Google Play Store un año antes, el número de clientes digitales —esto es, los usuarios de canales digitales— roza ya los 172.000. Teniendo en cuenta todos los canales digitales (*app Cliente*, oficina virtual y *Pagos Seguros En línea [PSE]*) el número de transacciones mensuales asciende a más de 925.000 (tanto consultas como transacciones monetarias). Tan sólo las monetarias rondan las 30.000.

Tanto Banco Adopem (República Dominicana) como Fondo Esperanza (Chile) tienen esta misma solución, con funcionalidades similares, lista para salir al mercado a principios de 2021.

No entraba en los planes iniciales que Fondo Esperanza trabajara durante 2020 en la aplicación para clientes (socias en su caso). Sin embargo, al constatar que éstos estaban asumiendo la tecnología a gran velocidad y, dada la necesidad de aportarles un autoservicio lo antes posible, trocó sus prioridades, poniendo antes énfasis en la movilidad de la socia que en la de asesor, cuyo crecimiento, tanto en uso como en nuevas funcionalidades, ha experimentado poco crecimiento durante este año.

En todas las entidades anteriores también se ha trabajado en la solución *web* para emprendedores, minimizando los desarrollos y utilizando la misma plataforma para realizar el lanzamiento de la aplicación a través de un navegador. El objetivo es que el cliente tenga la misma experiencia de usuario tanto en la *app* (*Bancamóvil*) como en la *web* (*BancaWeb*). Estas son las soluciones que se están potenciando para conseguir el máximo autoservicio de los emprendedores sin necesidad de que acudan a una oficina.

Además, la COVID-19 ha puesto de relieve la importancia de los corresponsales para las transacciones CICO (*cash in-cash out*) para cubrir el último tramo y evitar desplazamientos innecesarios a las oficinas. Este canal propio vincula la entidad de microfinanzas con la comunidad, creando esos lazos intangibles que tanto fidelizan a los emprendedores. Hemos trabajado en planes de expansión de la solución —dotada de una tecnología propia desarrollada por la FMBBVA— en tres de las entidades:

- Bancamía cuenta con una de las mayores líneas de corresponsales del sector bancario de Colombia. Tan sólo este año se han incorporado 125 corresponsales nuevos, alcanzando la cifra de 500 propios con presencia en todo el territorio nacional (418 municipios). Su red propia de corresponsalía se ve complementada con la red posicionada (no propios). Entre ambas se realizan aproximadamente el 9% de las transacciones totales del banco. El objetivo es llegar a gestionar el 50%-60% de todas las transacciones anuales, descongestionando así las oficinas y sus actividades.
- Aunque Financiera Confianza (Perú) no incrementó el número de corresponsales durante este año, su plan es llegar hasta los 150 en 2021, todo ello supeditado al crecimiento de las funcionalidades a cubrir.
- En 2020 Microserfin (Panamá) implantó la *app* en fase piloto con una cantidad reducida de corresponsales. Sus buenos resultados le permitirán incrementar su número durante 2021.

El futuro del canal pasa por aumentar la cifra de corresponsales y ampliar sus funcionalidades, tanto de CICO (transferencias interbancarias, pagos de servicios, etc.) como no-financieras (referidos y prospectos, entre otras).

Las apps Bancamóvil y BancaWeb ofrecen al emprendedor una óptima experiencia de usuario sin necesidad de acudir a la oficina.

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

Digitalización en cifras 2020

Principales cifras de la transaccionalidad de nuestros canales corporativos en cada una de las Entidades del Grupo. Se recogen los principales indicadores en cuanto a importes y a números absolutos y relativos para medir la profundización del uso de los canales y poder incorporar medidas para fomentarlos cada vez más.

	Bancamía	Financiera Confianza	Banco Adopem	Microserfin	Fondo Esperanza
Movilidad asesor					
Número de asesores	1.400	1.200	576	Inicio 2021	309
Monto del recaudo de cuotas (USD)	USD 7.700.000	USD 2.266.936	—	—	—
Monto desembolsado (USD)	—	USD 276.033.090	USD 90.697.128	—	N/A**
% de créditos digitalizados	84%*	42%	100%	—	—
Movilidad cliente					
Número de usuarios registrados	↑ 191% 172.335	17.500	Inicio 2021	—	Inicio 2021
Usuarios activos (últimos 6 meses)	66.125	—	—	—	—
Números transaccionales totales (PM***)	925.330	—	—	—	—
Número de transacciones monetarias (PM***)	28.781	3.303	—	—	—
Monto total de transacciones (PM***)	USD 3.634.900	USD 605.000	—	—	—
Movilidad corresponsal					
Número de corresponsales	503	Inicio 2021	202	Inicio 2021	—
Número de transacciones total anual	405.686	—	133.031	—	—
Monto de transacciones total anual	USD 30.373.022	—	USD 8.110.173	—	—
Monto de retiros total anual	USD 2.505.883	—	USD 540.090	—	—
Recaudo de cuotas total anual	USD 24.439.252	—	USD 7.321.402	—	—
Depósitos total anual	USD 3.427.887	—	USD 788.231	—	—

* Enero, febrero 2020.

** El proceso de recopilación de información de las operaciones en Fondo Esperanza se realiza de forma diferente: se recogen los indicadores socio-económicos en vez de los operativos, que pasan por otro canal.

*** Promedio Mensual.

Acelerando la digitalización

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

Onboarding, firma digital o geolocalización para el reparto de las ayudas estatales

Para que un cliente comience a utilizar la *app Cliente* es necesario que se desplace a una oficina para que se le identifique de una manera segura e inequívoca y que se afilie al canal. Mientras se desarrollaba el *onboarding* digital, y para dar respuesta a los inconvenientes causados por la pandemia, se han ideado soluciones alternativas mediante *call centers* o llamadas telefónicas con el nivel de seguridad adecuado, mitigando de algún modo este punto de fricción.

Casi de manera simultánea, se están realizando los últimos ajustes en tres entidades (Banco Adopem, Bancamía y Financiera Confianza) para poder enrolar a los emprendedores utilizando biometría facial. Gracias a la tecnología basada en inteligencia artificial se logra que, mediante un *selfie* y una foto del documento de identidad, se identifique su autenticidad sin riesgo de suplantaciones, logrando además una experiencia de usuario sencilla y segura.

Está claro que la estrategia pasa por continuar avanzando en estas soluciones digitales, disminuyendo así la presencia del emprendedor en el canal oficina y evitándole la pérdida de tiempo que supone su traslado físico para formalizar operaciones, pagar cuotas o retirar efectivo.

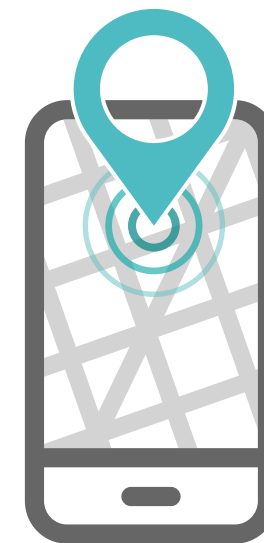
Volviendo al proceso de crédito, y con el fin de hacerlo totalmente virtual, estamos avanzando tanto en la firma digital como en la entrega de dinero electrónico. Para la firma digital, estamos

trabajando en paralelo en varias iniciativas locales dando forma a programas piloto que facilitarán los diferentes pasos del proceso:

firma multi-titular, incrustación de una huella en el documento eliminando el posible repudio del cliente, así como el almacenamiento de los documentos y su disponibilidad ante las entidades que lo requieran. Estos programas piloto servirán de laboratorio para la solución final que será adoptada por todo el grupo.

Desde el punto de vista de la geolocalización, también se han encontrado casos de uso muy interesantes que justifican el esfuerzo que el Grupo viene realizando desde hace años para guardar las coordenadas no sólo de los domicilios de los emprendedores, sino también de los puntos donde se realizan ciertas operativas. Gracias a esta aplicación, los analistas de inteligencia comercial construyen los mapas donde se ubican los destinatarios del ingreso solidario que reparte el gobierno de Colombia, personas que, gracias a este programa, se pudieron bancarizar y recibir las ayudas en tan sólo un paso mediante la apertura de cuentas en *Movilidad Asesor*. Esto ha permitido el reparto de ayudas a más de 110.000 personas.

Además, se han conceptualizado iniciativas como el *Ahorro múltiple* o la *Comunidad de Emprendedores*. La primera propicia el ahorro y la educación financiera, mientras que la segunda permite la creación de un ecosistema donde los emprendedores pueden exponer y vender sus



productos desde una plataforma segura que cubre todo el ciclo de producto. Estas iniciativas están listas, desde el punto de vista funcional, para su incorporación en cada una de las entidades dependiendo de sus necesidades.

Con la gestión de las Peticiones, Quejas y Reclamaciones (PQRs) facilitaremos a los emprendedores otro canal de comunicación con su entidad para que resuelvan eficazmente sus dudas o reclamaciones. Esto les evitará frustraciones y mejorará la fidelización y la relación del cliente con la entidad. Este nuevo canal se desarrollará utilizando las facilidades que herramientas como JIRA (que utilizamos internamente en la gestión de los proyectos) proporcionan para la creación de procesos.

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

De cara a 2021 innovaremos en líneas que fomenten la intercanalidad y que mejoren la seguridad y la experiencia de usuario, como la incorporación de códigos QR generados desde la *app Cliente*, permitiendo la operación en la *app Corresponsal*. Facilitando estos códigos al corresponsal, el cliente podrá realizar la operativa de una manera rápida, fácil y segura, ya que podrá elegir dónde, cuándo y cuánto pagar desde su *app Cliente*. ¿Se puede pedir más? También generaremos *tokens* digitales que facilitarán la firma de las operaciones de una manera segura, evitando así el envío de SMS con claves de un solo uso (*one time passwords*) y ahorrando los costes que pueden suponer. También exploraremos diferentes sistemas de *chat-bot* integrados con los canales que mejoren nuestra relación con el cliente.

Conectividad en zonas remotas

El objetivo de uno de los proyectos del 2021 consiste en llevar internet a municipios con escasa o nula cobertura, pero con un alto potencial de desarrollo, para hacer llegar nuestra oferta de valor financiera y no financiera, promoviendo así la inclusión financiera y digital. Apoyándonos en la tecnología satelital y terrestre (uso de los espacios en blanco de las frecuencias de TV o TVWS, en sus siglas en inglés) que proporcionan diferentes proveedores con los que estableceremos alianzas, desplegaremos la infraestructura que nos permita ofrecer nuestros productos y servicios.

Como primer acercamiento, estableceremos un corresponsal con *stand* que proporcionará, además de su propia operativa, la posibilidad de que el asesor de la microfinanciera pueda trabajar en línea con su *app* para llegar a nuevos emprendedores.

A partir de ahí, y a través de nuestros canales digitales y plataformas educativas, los emprendedores podrán desarrollar destrezas digitales para administrar su dinero, acercar su negocio a la tecnología, aprovechar las RRSS para promocionarlo, conocer nuevos proveedores o acceder a materias primas a precios ventajosos.

Las ventajas son múltiples. Dado que el uso de la tecnología está fuertemente ligado al desarrollo económico y a la reducción de desigualdades, gracias a esta iniciativa, esperamos mejorar las economías en estas regiones remotas. La brecha digital es una de las barreras al desarrollo de nuestros emprendedores, por lo que acercándoles la conexión queremos garantizar que los emprendedores rurales no se queden fuera de la revolución digital.

En 2021 queremos llevar Internet a municipios sin cobertura pero con un alto potencial de desarrollo, para lograr su integración financiera y digital.

Ciberseguridad, una preocupación compartida por todo el Grupo FMBBVA

Siendo conscientes de que los ataques cibernéticos sucederán, aunque no sabemos cuándo, el Grupo está desplegando una estrategia común para identificar los posibles riesgos y reducir las vulnerabilidades de nuestros sistemas informáticos. Por tanto, estamos implementando un marco de ciberseguridad propuesto por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de Estados Unidos (*framework* de ciberseguridad del NIST) que recopila las mejores prácticas tanto de la gestión de la seguridad de la información como de la propia ciberseguridad.

Estamos trabajando en diferentes pilares basados en las funciones del marco NIST, los cuales buscan la anticipación —palabra clave en ciberseguridad—, identificando y priorizando las distintas actividades e infraestructuras que deben ser monitoreadas.

El primer pilar, la protección, pretende establecer qué infraestructuras críticas pueden ser afectadas por los riesgos existentes en el sector y las posibles vulnerabilidades los sistemas (fuga de información, acceso no autorizado a infraestructuras en la nube, indisponibilidad del *core* bancario u operativas expuestas mediante nuevas *apps*). Se basa en las políticas de riesgo operacional y se adapta a nuevas realidades como el teletrabajo.

Acelerando la digitalización

La COVID-19 ha acelerado la digitalización de los más vulnerables

Mediante el segundo pilar, el monitoreo, se utilizan herramientas comunes para detectar cualquier actividad anormal, así como controles que regulen las actividades, servicios e infraestructuras definidos como críticos. La resiliencia, el tercer pilar, engloba las actividades de respuesta y recuperación una vez se haya producido el ataque: modelo de respuesta a incidencias previstas, protocolos para la contención de daños, y la definición y ejecución de los planes de recuperación alineados con los planes de continuidad de negocio.

