

# Transformación Digital

Procesos e innovación



Visión y estrategia



Experiencia del cliente



Cultura digital



Tecnología



Oferta digital

## MADUREZ DIGITAL: CULTIVANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP)

Resultados México, 2023

## Contenido

Prólogo .....	6
Resumen ejecutivo .....	7
1. Introducción .....	8
2. Metodología .....	12
3. Resultados .....	17
Resultados generales .....	18
Pilar 1. Visión y estrategia .....	26
Pilar 2. Experiencia del cliente .....	33
El rol de las mujeres en la transformación digital de las SOCAP .....	39
Pilar 3. Cultura digital .....	40
Pilar 4. Oferta digital .....	49
Impulso digital de las SOCAP hacia el segmento MIPYME .....	62
Pilar 5. Tecnología .....	63
Pilar 6. Procesos e innovación .....	76
4. Hallazgos .....	82
5. Instituciones participantes .....	89
6. Referencias .....	92
7. Agradecimientos .....	94

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Resumen de los resultados de madurez digital sectorial y por nivel de operaciones.	11
Ilustración 2. Relación de SOCAP autorizadas en México y participantes en el estudio .....	13
Ilustración 3. Resultados generales por pilar – Total SOCAP.....	18
Ilustración 4. Resultados generales por pilar y nivel de operaciones .....	19
Ilustración 5. Resultado sectorial del nivel de madurez digital por pilares y categorías.....	21
Ilustración 6. Madurez digital en las etapas de solicitud de crédito.....	24
Ilustración 7. Resumen de resultados del pilar 1. Visión y estrategia .....	26
Ilustración 8. Revisión de las iniciativas digitales y avances del sector.....	27
Ilustración 9. Necesidad de realizar alianzas estratégicas .....	28
Ilustración 10. Alineación de componentes estratégicos con la transformación digital .....	29
Ilustración 11. Análisis de las necesidades del socio dentro de la estrategia de transformación....	30
ilustración 12. Presupuesto para la transformación digital.....	30
ilustración 13. Percepción del presupuesto asignado.....	31
Ilustración 14. Plan de implementación para la transformación digital .....	31
Ilustración 15. Componentes de cara al plan de implementación .....	32
Ilustración 16. Resumen de resultados del pilar 2. Experiencia del cliente .....	33
Ilustración 17. Información sobre los socios .....	34
Ilustración 18. Participación de los socios en el diseño de productos y servicios.....	35
Ilustración 19. Aprovechamiento de la retroalimentación de los socios .....	36
Ilustración 20. Redes sociales habilitadas por las SOCAP .....	36
Ilustración 21. Objetivos de las redes sociales habilitadas .....	37
Ilustración 22. Canales digitales habilitados por las SOCAP .....	37
Ilustración 23. Objetivos de los canales digitales habilitados.....	38
Ilustración 24. Resumen de resultados del pilar 3. Cultura digital.....	40
Ilustración 25. Capacitaciones sobre transformación digital ofrecidas al personal .....	42
Ilustración 26. Adopción de perfiles asociados a la transformación digital .....	42
Ilustración 27. Nivel de capacitación de habilidades digitales.....	43
Ilustración 28. Nivel de capacitación en habilidades blandas .....	44
Ilustración 29. Estado de preparación del área/comité de transformación digital .....	45
Ilustración 30. Nivel de preparación para afrontar un negocio digital .....	46
Ilustración 31. Flexibilidad laboral para los colaboradores .....	46
Ilustración 32. Uso de herramientas colaborativas en proyectos.....	47
Ilustración 33. Uso de metodologías.....	48
Ilustración 34. Resumen de resultados del pilar 4. Oferta digital .....	49

Ilustración 35. Identificación de los segmentos de socios .....	50
Ilustración 36. Identificación de las necesidades de los segmentos de socios.....	51
Ilustración 37. Resolución de necesidades del socio innovando en los servicios.....	51
Ilustración 38. Propuesta de valor para los diferentes segmentos de socios .....	51
Ilustración 39. Madurez digital de la propuesta de valor en los productos de ahorro .....	52
Ilustración 40. Madurez digital de la propuesta de valor en los productos de crédito .....	53
Ilustración 41. Cantidad de operaciones que se realizan totalmente en formato digital.....	54
Ilustración 42. Transacciones monetarias ofrecidas por las SOCAP .....	54
Ilustración 43. Transacciones monetarias según su madurez digital .....	55
Ilustración 44. Operaciones no monetarias ofrecidas por las SOCAP .....	56
Ilustración 45. Operaciones no monetarias según su madurez digital .....	56
Ilustración 46. Canales habilitados por las SOCAP para realizar operaciones no monetarias.....	58
Ilustración 47. Canales habilitados por las SOCAP para realizar transacciones monetarias.....	59
Ilustración 48. Aprovechamiento de los datos para el desarrollo de productos y servicios.....	60
Ilustración 49. Grado de procesamiento de la información para implementar mejoras.....	61
Ilustración 50. Resumen de resultados del pilar 5. Tecnología.....	63
Ilustración 51. Medidas de ciberseguridad implementadas por las SOCAP.....	64
Ilustración 52. Plan de mejora para los componentes tecnológicos.....	65
Ilustración 53. Herramientas utilizadas en la operación por parte de las SOCAP .....	66
Ilustración 54. Implementación de automatización de procesos .....	66
Ilustración 55. Implementación de almacenamiento en la nube.....	67
Ilustración 56. Implementación de reconocimiento biométrico.....	67
Ilustración 57. Implementación de análisis avanzado de datos .....	67
Ilustración 58. Implementación de inteligencia artificial .....	68
Ilustración 59. Implementación de <i>Blockchain</i> .....	68
Ilustración 60. Organizaciones que cuentan con un <i>core</i> bancario y su modalidad.....	69
Ilustración 61. Disposición de API en el <i>core</i> bancario de las SOCAP.....	69
Ilustración 62. Módulos con los que cuenta el <i>core</i> bancario.....	70
Ilustración 63. Capacidad del <i>core</i> para soportar innovación y transformación digital.....	71
Ilustración 64. Disposición para aprovechar el potencial de la banca abierta .....	71
Ilustración 65. Calificación de la plataforma interna de gestión .....	72
Ilustración 66. Uso de código abierto en los desarrollos.....	73
Ilustración 67. Forma de gestión y conciliación de cuentas y productos.....	74
Ilustración 68. Conciliación de las operaciones realizadas en las sucursales .....	74
Ilustración 69. Metodología para alimentar el <i>scoring</i> crediticio.....	74
Ilustración 70. Procesos para la gestión de la cartera en mora .....	75
Ilustración 71. Resumen de resultados del pilar 6. Procesos e innovación .....	76

Ilustración 72. Grado de automatización de los procesos internos de las áreas .....	77
Ilustración 73. Procesos que se realizan por medio de un software de gestión documental. ....	78
Ilustración 74. Periodicidad de revisión del plan de mejora continua por área .....	78
Ilustración 75. Grado de gestión de los datos en cada área .....	79
Ilustración 76. Principales usos de los datos recolectados en las diferentes áreas.....	80
Ilustración 77. Nivel de actualización del <i>scoring</i> crediticio .....	80
Ilustración 78. Estructura de gobernanza para proyectos.....	81

## Prólogo

El presente reporte es un esfuerzo de la Sparkassenstiftung Alemana (DSIK), realizado con la colaboración de la empresa consultora Nimmök y con el apoyo de la Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX), en el que se evalúa el nivel de madurez digital del sector de las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SOCAP) de México, con base en información de 2023. Alcanzar la madurez digital, en el marco de este estudio, no debe interpretarse como una transformación digital completa, sino como la capacidad de adaptación efectiva y sostenible de las instituciones financieras a los requerimientos del entorno digital y a las necesidades de cada una de estas.

Bajo esta premisa, resaltamos que la labor de la inclusión financiera de las SOCAP es un tema de alta importancia para evitar la vulnerabilidad de los sectores sociales a los cuales llega su cobertura; esta se enmarca en la necesidad de impulsar la equidad en una sociedad donde los sectores vulnerables quedan rezagados.

Asimismo, en un entorno cambiante por la aceleración que produce la tecnología, se debe postular que las SOCAP no pueden quedar rezagadas ni al margen de dichos cambios, por ello es clave identificar cuál su grado de madurez digital con base en el análisis de sus Procesos e innovación, Visión y estrategia, Experiencia del cliente, Cultura y oferta digital, así como la tecnología que implementan en su operación. Mediante el fortalecimiento y evolución de los anteriores puntos, que en el presente estudio bautizamos como “pilares”, las SOCAP buscan avanzar en su transformación digital, la cual no debe ser un fin en sí mismo, sino el vehículo que les permita cumplir los retos derivados de un mundo en constante cambio.

Las SOCAP no podrán cumplir su rol de inclusión financiera para favorecer a los sectores más vulnerables sin avanzar en el camino de la transformación digital, por eso es importante conocer su grado de madurez digital, para definir políticas, programas o acciones concretas que les permitan transitar de “convencionales” a “innovadoras” o inclusive, “transformadoras”, según los rangos que planteamos en la evaluación realizada.

Pero sin datos, sin conocer en qué estado se encuentran actualmente, lo anterior está lejos de ser analizado. Por ello, la importancia metodológica de este estudio radica en describir en detalle, según cada uno de los pilares, la situación de madurez digital en que se encuentran las SOCAP. El valor de la descripción es muy alto para hacer un diagnóstico real de la transformación digital del sector y así conocer dónde existen falencias y dónde hay potencialidades para que de ahí en adelante se generen propuestas de valor que les permitan transitar a través de los rangos propuestos de transformación digital y mantener su competencia ante la amenaza de nuevos actores como las *fintechs* y *bigtechs*, que hoy operan en el mercado de las SOCAP.

La descripción del trabajo, sin embargo, no es simple, pues la transformación digital es un tema complejo y no unidireccional; entre otras cosas, significa tecnología, oferta, cultura, clientes y, ante todo, visión estratégica para saber hacia dónde ir en los procesos de transformación digital o, dicho de otro modo, encontrar el “norte digital”.

Finalmente, agradecemos a las 75 SOCAPS que compartieron su información para realizar este estudio, así como a todos los involucrados en su elaboración y un especial agradecimiento al Instituto Nacional de Economía Social (INAES) por su activa colaboración en las diferentes etapas de esta iniciativa.

CDMX, septiembre de 2023.

## Resumen ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el nivel de madurez digital del sector de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) en México durante el año 2023. El estudio cuenta con la participación de 75 SOCAP autorizadas, las cuales atienden a más de 6 millones de socios y representan el 49 % del total de instituciones de este tipo en México. Las SOCAP juegan un papel crucial en la promoción de la inclusión financiera de las comunidades donde operan; brindan productos y servicios financieros de alta calidad que impactan positivamente en el bienestar económico de dichas comunidades.

Se reconoce que, para fomentar la inclusión financiera, las SOCAP deben abrazar la transformación digital como un proceso adaptativo constante, no simplemente como un fin en sí mismo. La transformación digital es esencial para mantener la relevancia en el mercado y promover la inclusión financiera.

La evaluación de la madurez digital se realizó con base en seis pilares clave: Visión y estrategia, Experiencia del cliente, Cultura digital, Oferta digital, Tecnología y Procesos e innovación. Los resultados globales del sector SOCAP revelaron una calificación de madurez digital global de 39 puntos sobre 100. Aunque este puntaje es cuantitativamente bajo es importante reconocer los esfuerzos que las SOCAP realizan para avanzar en su transformación digital.

Los pilares que presentaron un mayor nivel de madurez digital fueron Visión y estrategia, Procesos e innovación y Tecnología, con puntajes de 50, 45 y 43, respectivamente. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora significativas en los pilares de Experiencia del cliente, Cultura digital y Oferta digital, con puntajes de 36, 31 y 29, respectivamente.

Todos los pilares tuvieron resultados que los ubican dentro del rango de Convencional, lo que representa un nivel de madurez que ya superó los procesos de exploración inicial en la transformación digital de sus instituciones (Principiante), pero que aún no ha despegado lo suficiente para considerarse un sector en constante innovación (Innovador) ni completamente capaz de adaptarse con facilidad al ritmo cambiante del entorno (Transformador).

A pesar de que las SOCAP son conscientes de la importancia de la transformación digital, los resultados del estudio revelan que aún tienen un camino significativo por recorrer para lograr una madurez digital sólida. Para cerrar la brecha entre su visión y la implementación efectiva se sugiere centrar sus esfuerzos en desarrollar capacidades digitales, adoptar tecnologías innovadoras y fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación y el cambio constante en su proceso de adaptación hacia lo digital.

El estudio resalta la importancia de la transformación digital como un proceso en constante evolución y destaca la necesidad de impulsar acciones que permitan a estas instituciones adaptarse y prosperar en el entorno digital actual.

# Introducción

01



En México, las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) son descritas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) como actores con un rol importante hacia la promoción de la inclusión financiera de las comunidades en las que operan, a fin de hacerles llegar productos y servicios financieros de calidad que contribuyan a mejorar su situación económica<sup>1</sup>.

Las SOCAP, como entidades sin fines de lucro que se dedican exclusivamente a operaciones de ahorro y préstamo con sus socios, se rigen tanto por un nivel de regulación prudencial como por un nivel de operaciones. Para propósitos de este documento se considera el nivel de operaciones para el análisis de sus resultados y se toma como universo aquellas SOCAP con nivel de operaciones I a IV. Cabe mencionar que el nivel de operaciones hace referencia al tamaño de activos y a las operaciones autorizadas; es decir, a la captación de recursos del público ahorrador (“socios”) a través de depósitos y la colocación de financiamiento exclusivamente a sus socios, entre otros.

**La transformación digital se hace indispensable para que las SOCAP permanezcan relevantes en el mercado y continúen con su importante rol de promover la inclusión financiera.**

Se estima que las SOCAP representaron el 11 % del total de cuentas de captación del sector financiero mexicano a diciembre de 2021 y cuentan con 15 millones de cuentas de ahorro, según el “Panorama Anual de Inclusión Financiera 2022” publicado por la CNBV.

Las SOCAP operan en municipios donde el nivel de rezago social es “muy alto”, es decir, en donde la población vive en condiciones de mayor desventaja social. En estas zonas, las instituciones tienen el 61 % de las cuentas de ahorro.

Con respecto a los créditos otorgados, estos representan el 4 % del total en el país; es decir, 4 millones de créditos. Estos resultados reflejan el compromiso de este sector por fomentar la inclusión financiera en la población.

Para contribuir a la inclusión financiera de sus socios a través de propuestas de valor diferenciales, las SOCAP requieren sumarse al proceso de transformación digital que el entorno ha presenciado. Hay que tener en cuenta que la transformación digital no debe ser vista como un fin único, sino como un proceso adaptativo constante. La transformación digital se hace indispensable para que el sector de las SOCAP permanezca relevante en el mercado y continúe con su importante rol de promover la inclusión financiera.

El presente estudio muestra los resultados del nivel de madurez digital de las SOCAP en México con base en información recopilada durante el año 2023. El estudio tiene como objetivo evaluar el nivel de madurez digital para afrontar la transformación digital de estas instituciones desde una perspectiva integral que considera aspectos directivos, del socio, la cultura, la oferta actual, su tecnología y los procesos del negocio.

**Este estudio analiza el nivel de madurez digital del sector para afrontar su transformación digital como un proceso adaptativo constante y no un fin único.**

Al corte de junio 2023 se registraba un total de 154 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) autorizadas en el país, de las

<sup>1</sup> Tomado del texto “Descripción, objetivo e importancia de las SOCAP” de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores | Gobierno de México. Publicado en mayo de 2016.

cuales 49 son Nivel I de operaciones, 62 son Nivel II, 42 son Nivel III y 1 es de Nivel IV. Los resultados del presente estudio involucran la participación de 75 SOCAP autorizadas (de Niveles I, II y III), es decir, que representan el 49 % de la totalidad de las instituciones del país.

Como parte de este estudio se consultó a los participantes sobre cómo entienden la Transformación digital. Las opiniones se centraron en los siguientes conceptos:

- Uso de nuevas tecnologías para mejorar procesos; destacan la automatización en los procesos tradicionales para ser optimizados. Se menciona también la digitalización para sustituir el uso de papel físico.
- Desarrollo de una oferta con productos, servicios y canales digitales que faciliten la experiencia del socio.
- Implementación de una cultura digital en la institución.
- Mejoras en la experiencia del cliente con tecnologías digitales.

De acuerdo con las opiniones de los participantes se puede observar que la noción de Transformación digital está estrechamente relacionada con diversos aspectos como tecnología, oferta, cultura, procesos y experiencia del cliente. Sin embargo, un elemento adicional que no fue explícitamente mencionado en las opiniones es la importancia de contar con una visión estratégica hacia la transformación digital. Este tema complementa los pilares identificados en el presente estudio para evaluar de manera integral la madurez digital de las SOCAP.

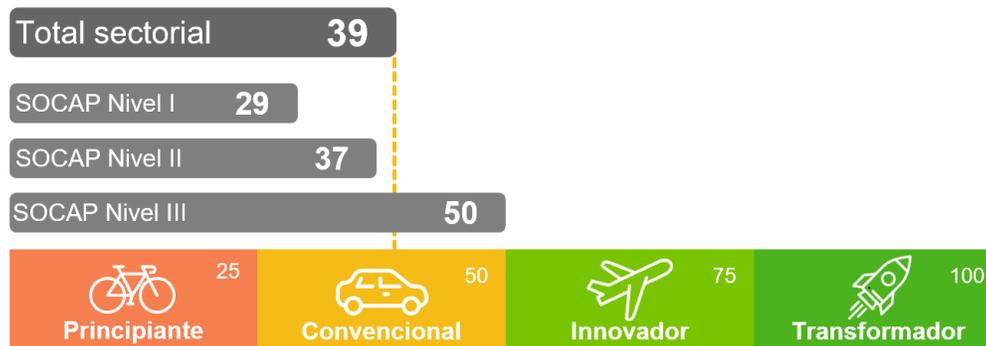
Este estudio entiende la transformación digital como la integración y sinergia de seis pilares fundamentales. En primer lugar, la Visión y estrategia se enfoca en analizar y aprovechar oportunidades del entorno, adaptarse a las regulaciones y contar con el respaldo de la alta gerencia. El segundo pilar, Experiencia del cliente, se centra en conocer a los socios, fomentar su participación y utilizar canales digitales para interactuar. La Cultura digital, tercer pilar, implica la gestión del talento, capacitación y capacidad de gestionar el cambio. El cuarto pilar, Oferta digital, se refiere a la personalización de productos y servicios, así como a la madurez digital en operaciones. En el quinto pilar, Tecnología, se valora la mejora continua en componentes tecnológicos y la adopción de tendencias como el *open banking*. Finalmente, el sexto pilar, Procesos e innovación, analiza la automatización y mejora continua de procesos, así como la gestión de datos y proyectos de innovación.

**Aunque cada pilar tiene su función única; su sinergia impulsa una evolución coherente y eficaz. Juntos forman un sistema integral que capacita las instituciones para innovar y prosperar en el mundo digital.**

La perspectiva de los pilares propuestos nos permite entender que la transformación digital no se puede encasillar en un solo pilar o elemento, sino que es un sistema de engranajes interdependientes. Aunque cada pilar tiene su función única; su sinergia impulsa una evolución coherente y eficaz. Juntos forman un sistema integral que capacita las instituciones para innovar y prosperar en el mundo digital. Esta combinación crea un flujo constante de acciones y estrategias que fortalece a las instituciones y las dota de agilidad para enfrentar los desafíos digitales.

Los resultados de las instituciones participantes muestran una calificación general de madurez digital de 39 puntos sobre 100 (Ilustración 1). Esta calificación, a pesar de ser baja cuantitativamente, se presenta como una oportunidad para reconocer los esfuerzos que llevan a cabo las SOCAP para evolucionar en su transformación digital.

Ilustración 1. Resumen de los resultados de madurez digital sectorial y por nivel de operaciones



Hay que destacar que el objetivo no es que todas las instituciones alcancen una puntuación perfecta de 100 (categoría Transformador). Cada SOCAP determina su nivel óptimo de madurez digital conforme a sus directrices estratégicas y necesidades.

La madurez digital máxima (100 puntos) no se interpreta como una transformación digital completa de las instituciones, sino como la capacidad para adaptarse de manera sostenible y efectiva a los requerimientos de un entorno digital y a las necesidades particulares de cada una. En las siguientes secciones se describen en detalle estos resultados, los pilares incluidos y sus componentes evaluados.

**La madurez digital máxima no se interpreta como una transformación digital completa, sino como la capacidad para adaptarse de manera sostenible y efectiva a los requerimientos de un entorno digital y a las necesidades particulares de cada institución.**

Es importante considerar que los datos para la realización de este estudio fueron proporcionados por representantes designados por las SOCAP participantes. Además, a lo largo del documento, se han incorporado comentarios textuales de algunos participantes entrevistados y de organizaciones colaboradoras con el propósito de resaltar aspectos relevantes en los resultados. Los datos utilizados y los comentarios de percepción no representan la opinión de la Sparkassenstiftung Alemana y esta no se hace responsable por la veracidad de los mismos.

# Metodología

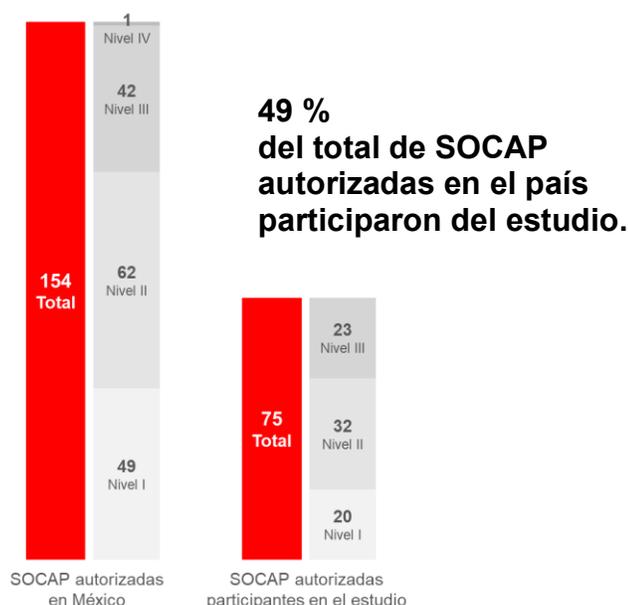
02



Al corte de junio 2023 se registraba un total de 154 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) autorizadas en el país, de las cuales 49 son Nivel I de operaciones, 62 son Nivel II, 42 son Nivel III y 1 es de Nivel IV. Los resultados del presente estudio involucran la participación de 75 SOCAP autorizadas (de Niveles I, II y III), es decir, que representan el 49 % de la totalidad de las instituciones del país.

En la Ilustración 2 se detallan los niveles que componen las SOCAP participantes en el estudio, de las cuales 27 % son de Nivel I, 43 % de Nivel II y 23 % de Nivel III de operación. Con las 75 instituciones participantes se llevaron a cabo cuestionarios y de manera complementaria se realizaron entrevistas con algunas SOCAP elegidas por sus respuestas en los temas consultados.

Ilustración 2. Relación de SOCAP autorizadas en México y participantes en el estudio



Del perfil de las 75 instituciones participantes se destacan las siguientes características en conjunto (datos a corte de 2022):

- Cuentan con 6.1 millones de socios. En promedio, el 56 % de sus socios son mujeres.
- El total de activos es de \$170,030 millones de pesos mexicanos (1 % provisto por las SOCAP Nivel I de operaciones, 8 % las de Nivel II y 91 % las de Nivel III).
- Con respecto a cuentas de ahorro, estas entidades registraron un total de 8.9 millones de cuentas en el 2022 (1 % registradas por las SOCAP Nivel I de operaciones, 10 % las de Nivel II y 89 % las de Nivel III).
- Con respecto a productos de crédito, estas entidades registraron un total de 2.1 millones de créditos otorgados al cierre del 2022 (3 % registrados por las SOCAP Nivel I de operaciones, 18 % las de Nivel II y 79 % las de Nivel III).

## Pilares que integran la madurez digital

El cuestionario compartido con las instituciones abarcaba diversas temáticas relacionadas con los pilares definidos para evaluar la transformación digital, además de incluir secciones de información general y temas complementarios como el enfoque de género y el segmento MIPYME.

La transformación digital se conceptualiza como la integración y sinergia de seis pilares fundamentales: Visión y estrategia, Experiencia del cliente, Cultura digital, Oferta digital, Tecnología, y Procesos e innovación.

Estos pilares representan el nivel de madurez digital actual para afrontar los procesos de transformación digital. Hay que considerar que es un proceso adaptativo y constante.



### Pilar 1. Visión y estrategia

Este pilar se enfoca en la capacidad de las SOCAP para analizar y aprovechar las oportunidades del entorno, adaptarse a las regulaciones que fomentan la transformación, contar con el respaldo de la alta gerencia, evaluar la asignación de recursos financieros y seguir un plan de implementación establecido para su proceso de transformación digital.



### Pilar 2. Experiencia del cliente

En este pilar se analiza el nivel de conocimiento de los socios que tienen las SOCAP, el grado de participación de estos para implementar mejoras o diseñar nuevos productos o servicios, así como la capacidad de los canales digitales y redes sociales para interactuar con los socios.



### Pilar 3. Cultura digital

La cultura digital está representada por el análisis de la gestión del talento dentro de las SOCAP mediante la composición de equipos con perfiles que favorecen la innovación y el liderazgo transformacional. Se evalúa el nivel de capacitación en habilidades técnicas y blandas que se requieren para promover la adaptación digital. Por último, se incluye la capacidad de

gestionar el cambio, así como las metodologías y herramientas de trabajo que se han implementado.



#### Pilar 4. Oferta digital

En este pilar se analiza el nivel de segmentación de los socios y el grado de personalización de las SOCAP para la propuesta de valor hacia estos segmentos. Igualmente se describe la madurez digital que tienen las transacciones monetarias y operaciones no monetarias habilitadas para los socios y su capacidad de ofrecerlos en los diferentes canales físicos y digitales. Se incluye también el grado de procesamiento de los datos para el diseño de productos y servicios.



#### Pilar 5. Tecnología

El pilar de tecnología busca entender el desarrollo de la mejora continua hacia los componentes tecnológicos de la SOCAP, así como el uso de sus herramientas tecnológicas para facilitar el desempeño de sus procesos. Adicionalmente se analiza la disposición de las instituciones para aprovechar los beneficios que propone la banca abierta (*open banking*) y las diferentes tecnologías que son tendencia en la industria.



#### Pilar 6. Procesos e innovación

En este pilar se analizan el grado de automatización de los procesos del negocio y la revisión del plan de mejora continua de estos. Finalmente se revisa la capacidad de gestión de las SOCAP sobre los datos obtenidos en las diferentes áreas del negocio y la estructura implementada para gestionar proyectos de innovación y mejora en la institución.

### Rangos de la transformación digital

A lo largo de los resultados generales y el detalle de los pilares se presentan también identificados los siguientes rangos de transformación digital, que representan la posición actual de las SOCAP en su camino de adaptación digital:



- **Principiante:** es el primer rango de resultados; representa un cuarto de puntuación (0 a 25). Este es el inicio del camino. Aquellas instituciones con resultados que se encuentran en Principiante equivalen a un estado bajo de madurez digital o su proceso de adaptación digital apenas comienza.
- **Convencional:** este rango de resultados supera los valores de referencia del principiante y cubre hasta la mitad de puntuación (25 a 50). Este rango refleja los

resultados del esfuerzo de las SOCAP por avanzar en madurez digital, aunque aún haya un largo camino por recorrer.

- **Innovador:** este tercer rango representa resultados superiores al perfil “convencional” hasta cubrir tres cuartas partes en puntuación (50 a 75) de una adaptación digital óptima. Un resultado Innovador refleja grandes avances hacia el proceso evolutivo de la institución, pero con algunos aspectos aún por incluir de manera digital.
- **Transformador:** es el rango más avanzado de las posiciones de resultados; supera al innovador y llega hasta la puntuación máxima (75 a 100). En este rango se ubican los mejores resultados como reflejo de grandes esfuerzos por lograr la adaptación digital. Esta posición se entiende como una evolución hacia un ritmo nativo de transformación digital.

Los resultados de las calificaciones de los pilares y sus categorías se obtuvieron mediante la asignación de una calificación a cada una de las respuestas del cuestionario correspondientes a cada pilar. En la siguiente tabla se describe la ponderación asignada a cada pilar y sus componentes:

	Ponderación 100.0%	Puntuación 100.0
 <b>Pilar 1. Visión y estrategia</b>	<b>20.0%</b>	<b>20.0</b>
1.1. Entorno y ecosistema	4.5%	4.5
1.2. Alineación estratégica	6.0%	6.0
1.3. Recursos financieros	4.0%	4.0
1.4. Hoja de ruta digital	5.5%	5.5
 <b>Pilar 2. Experiencia del cliente</b>	<b>17.5%</b>	<b>17.5</b>
2.1. Conocimiento del socio	6.5%	6.5
2.2. Participación del socio	5.0%	5.0
2.3. Interacción con el socio	6.0%	6.0
 <b>Pilar 3. Cultura digital</b>	<b>17.5%</b>	<b>17.5</b>
3.1. Gestión del talento	4.0%	4.0
3.2. Habilidades digitales	4.5%	4.5
3.3. Liderazgo transformacional	5.0%	5.0
3.4. Metodologías y herramientas de trabajo	4.0%	4.0
 <b>Pilar 4. Oferta digital</b>	<b>15.0%</b>	<b>15.0</b>
4.1. Propuesta de valor	3.0%	3.0
4.2. Soluciones financieras digitales	4.5%	4.5
4.3. Omnicalidad	4.5%	4.5
4.3. Uso de datos para diseñar la oferta	3.0%	3.0
 <b>Pilar 5. Tecnología</b>	<b>15.0%</b>	<b>15.0</b>
5.1. Seguridad y mejora continua	5.0%	5.0
5.2. Tecnologías en tendencia	3.0%	3.0
5.3. Banca abierta (Open banking)	2.0%	2.0
5.4. Herramientas tecnológicas	5.0%	5.0
 <b>Pilar 6. Procesos e innovación</b>	<b>15.0%</b>	<b>15.0</b>
6.1. Automatización de procesos	4.0%	4.0
6.2. Mejora continua de procesos	4.0%	4.0
6.3. Uso de datos para la gestión	4.0%	4.0
6.4. Gobernanza para la innovación	3.0%	3.0

# Resultados

03



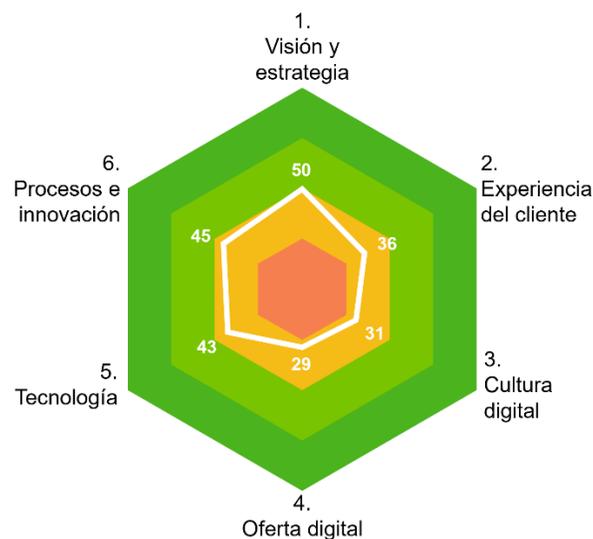
# Resultados generales

Con base en los siguientes pilares se analizaron los aspectos que componen la madurez digital de las SOCAP. Cada uno de los resultados de los pilares se describe en las siguientes secciones junto con sus componentes.



En la Ilustración 3 se presentan los resultados generales obtenidos en cada pilar analizado. Se puede observar el resultado a nivel sectorial, es decir, el de todas las entidades participantes, lo cual nos da un panorama general de los pilares. Es importante considerar que el máximo resultado posible es de 100 puntos, lo que un puntaje de 50 en un pilar, por ejemplo, significa que las entidades alcanzaron una madurez digital únicamente hasta la mitad del camino propuesto en las etapas de evolución (Principiante, Convencional, Innovador y Transformador).

Ilustración 3. Resultados generales por pilar – Total SOCAP



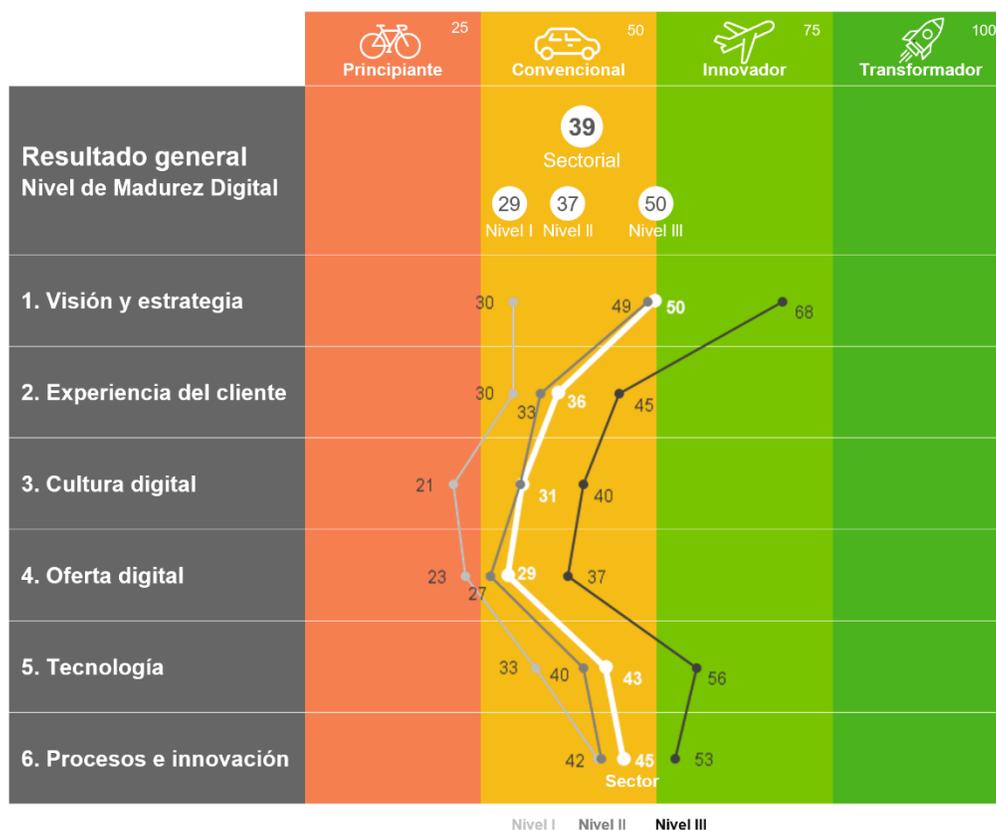
En estos resultados sectoriales se destaca que las SOCAP obtuvieron un nivel mayor de madurez digital en los pilares de Visión y estrategia (50 puntos), Procesos e innovación (45) y Tecnología (43). Los pilares con los resultados más bajos son Experiencia del cliente (36), Cultura digital (31) y Oferta digital (29).

Se percibe que las instituciones comprenden la importancia de avanzar en su madurez digital y lo demuestran con su puntuación destacable en el pilar Visión y estrategia. Sin embargo, al analizar los resultados obtenidos en los demás pilares se hace evidente que tienen importantes retos que afrontar para el impulso de la transformación digital y lograr un mayor avance. A pesar de reconocer la relevancia de la transformación digital como un primer paso se requiere un esfuerzo continuo y enfocado en el desarrollo de capacidades digitales más sólidas, la adopción de tecnologías innovadoras y la creación de una cultura organizacional que promueva la innovación y el cambio, entre otros.

Es en esta sinergia, entre visión estratégica y acción concreta, donde las instituciones podrán alcanzar un verdadero progreso en su madurez digital y adaptarse de manera efectiva a las demandas cambiantes del entorno actual.

En la Ilustración 4 se puede observar el resultado de los pilares generales de las SOCAP según su nivel de operaciones y el promedio sectorial descrito anteriormente. Desde este punto de vista se evidencian los resultados sobresalientes de las SOCAP de Nivel III de operación en todos los pilares analizados. Estas instituciones destacan principalmente por su madurez digital en los pilares de Visión y estrategia, y Tecnología.

Ilustración 4. Resultados generales por pilar y nivel de operaciones



Las SOCAP de Nivel II se encuentran alineadas con los resultados del promedio sectorial y las de Nivel I presentan resultados por debajo de las demás entidades en todos los pilares analizados, principalmente en Visión y estrategia, Cultura digital y Tecnología.

“ En temas de madurez digital en el sector estamos en un nivel bajo. Necesitamos fortalecer los pilares de la transformación digital, sobre todo si consideramos la llegada de una generación más tecnológica que requiere atención más allá de las sucursales tradicionales.

Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX)

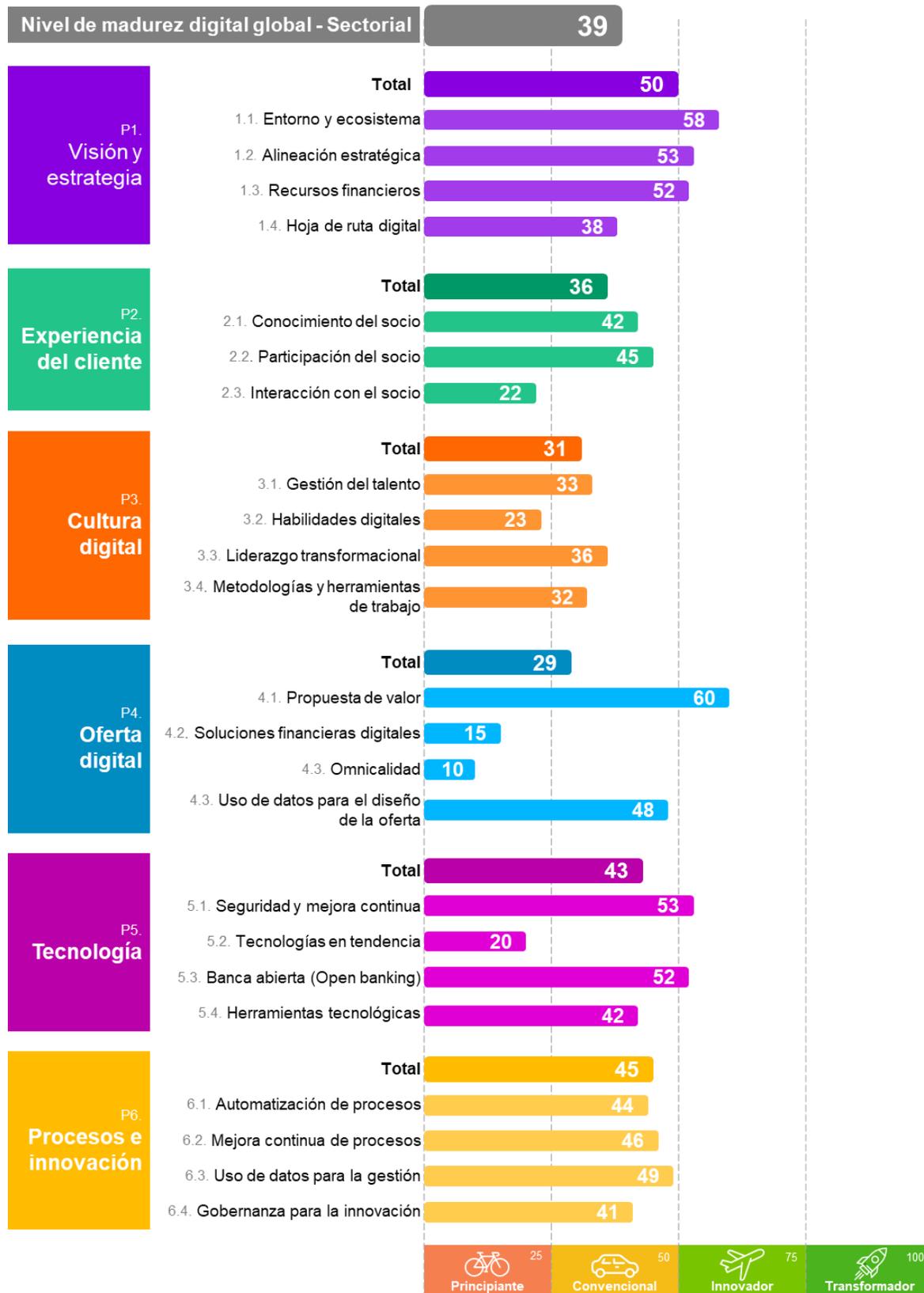


Los resultados anteriores dan una mirada general a la situación de la madurez digital de cada pilar; es importante entender a detalle cada uno de sus componentes. En las siguientes secciones del documento se hace una descripción de los temas que proporcionan una comprensión integral de la madurez digital del sector SOCAP en México, sus avances y brechas por resolver.

**Todos los pilares obtuvieron resultados que los ubican dentro de la etapa “Convencional”; representan un nivel de madurez que ya ha superado los procesos de exploración inicial en la transformación digital de las instituciones.**

Como se observa en la Ilustración 5, los resultados generales de todos los pilares se ubican dentro de la etapa Convencional; representan un nivel de madurez que ya ha superado los procesos de exploración inicial en la transformación digital de las instituciones (Principiante), pero que aún no ha despegado lo suficiente para considerarse un sector en constante innovación (Innovador) ni completamente capaz de adaptarse con facilidad al ritmo cambiante del entorno (Transformador).

Ilustración 5. Resultado sectorial del nivel de madurez digital por pilares y categorías



Se destacan los componentes (subcategorías de los pilares) de Entorno y ecosistema (58 puntos), Alineación estratégica (53) y Recursos financieros (52), todos pertenecientes al pilar de Visión y estrategia (50 puntos). Aunque este pilar obtuvo el mayor puntaje sobre los demás, lo que indica un impulso significativo en términos de directrices sobre la transformación digital de las instituciones, se observa que su ritmo de madurez no está acompañado por los demás pilares, especialmente Experiencia del cliente (36), Cultura digital (31) y Oferta digital (29), los cuales obtuvieron las puntuaciones más bajas en la evaluación.

Seguido del pilar de Visión y estrategia, los pilares de Tecnología (43 puntos) y Procesos e innovación (45) obtuvieron, de manera general, resultados altos en la madurez digital de las SOCAP.

Si bien se hace mención del mayor avance obtenido en el pilar de Visión y estrategia, se evidencia que el componente Hoja de ruta digital (38 puntos) presenta un resultado bajo en comparación con su pilar y demás componentes.

La hoja de ruta expresa la madurez de las SOCAP con respecto a transformar los lineamientos directivos hacia un plan de implementación que permita materializar la estrategia. Es decir, existe actualmente una brecha importante entre la visión directiva y la implementación, reflejada también en los resultados de los demás pilares, los cuales – como se mencionó anteriormente– no han avanzado al ritmo del plan de implementación.

**Los resultados muestran una brecha importante entre la visión directiva sobre la transformación digital y su plan de implementación.**

De manera general, los componentes que obtuvieron los resultados más bajos a lo largo de todos los pilares fueron Omnicanalidad (10 puntos), Soluciones financieras digitales (15), exploración de Tecnologías en tendencia (20), “Interacción con el socio” (22) y el desarrollo de Habilidades digitales (23) en los colaboradores.

**Algunos resultados bajos se deben al reconocimiento de las SOCAP de apoyarse en las sucursales para atender a sus diferentes segmentos actuales de socios.**

Por un lado, estos resultados se explican por el reconocimiento por parte de las SOCAP de la necesidad de atender su perfil de socio actual mediante la atención en sucursales. En este contexto, el avance en la evolución de los canales digitales emerge como una ruta que gana fuerza en algunas instituciones, ya que han identificado que se avecinan segmentos de socios con necesidades diferentes.

Por otro lado, el bajo rendimiento en el componente de Tecnologías en tendencia se explica porque actualmente las SOCAP no consideran esta área como una prioridad inmediata, a pesar de su interés en futuras implementaciones. Por lo anterior, la necesidad de capacitar a sus colaboradores con habilidades digitales que soporten estas nuevas tecnologías obtuvo una calificación baja, directamente relacionada con la de Tecnologías en tendencia.

En resumen, en el año 2023 las SOCAP se encuentran en un nivel de madurez digital clasificado como Convencional. Para progresar hacia las siguientes etapas de su evolución digital es fundamental llevar la visión estratégica a la acción y sumar fuerzas en tecnología y procesos del negocio. Los esfuerzos deben dirigirse en mayor medida hacia aspectos que en la actualidad están desatendidos, especialmente aquellos relacionados con el cliente: la experiencia del cliente, la cultura y la oferta digitales.

Estos elementos representan oportunidades clave para impulsar la evolución digital en las instituciones. Al adoptar un enfoque centrado en el cliente, las SOCAP podrán comprender mejor las necesidades y expectativas de sus socios, brindarán productos y servicios financieros más relevantes y personalizados que impacten directamente en la satisfacción y fidelidad del cliente. Asimismo, un enfoque centrado en el cliente fomentará una cultura organizacional orientada hacia la excelencia en el servicio, lo que a su vez puede mejorar la retención de socios, atraer nuevos socios y fortalecer la reputación de la institución en el mercado financiero.



Un porcentaje importante de los socios actuales no están 100 % inmersos en servicios y productos digitales, por lo que en algunas instituciones no ha detonado esa necesidad de evolucionar en madurez digital. Además, las regiones de cobertura actuales son rurales o semiurbanas, lo que ha reforzado el uso de las sucursales como medio de apoyo.

Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX)

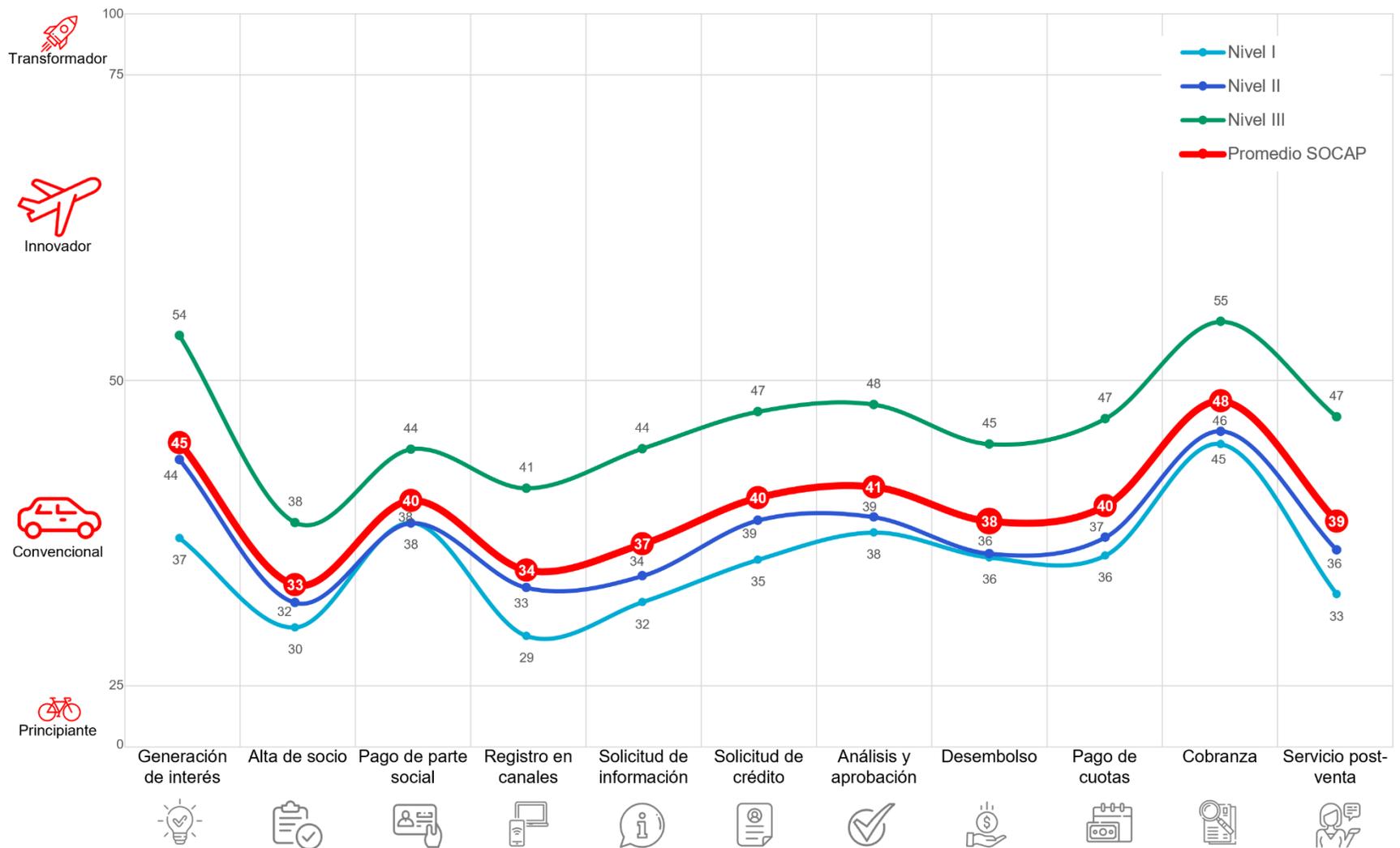


Si bien los resultados del estudio se presentan de acuerdo con los pilares mencionados, también se ha diseñado un escenario en el que se identifican las etapas por las que los socios de una SOCAP atraviesan para la obtención de un crédito.

Este escenario es analizado desde el punto de vista de la madurez digital de las instituciones para atender cada etapa mencionada en el proceso. Con la información que se obtuvo de las instituciones participantes del estudio, se analizó el nivel de madurez digital que las SOCAP han logrado hasta el momento para facilitar estas etapas. Este escenario permite identificar aquellas etapas en las que se han realizado mayores esfuerzos de transformación digital y aquellas que se encuentran más rezagadas.

En la Ilustración 6 se puede observar el promedio sectorial acompañado de los resultados por el tipo de nivel de operaciones de las SOCAP.

Ilustración 6. Madurez digital en las etapas de solicitud de crédito



**En la madurez digital de las SOCAP frente a las etapas del proceso de crédito, ninguna etapa sobrepasa el nivel Convencional, lo que evidencia avances en los primeros pasos de la transformación, pero no lo suficiente para contemplar escenarios de innovación o adaptación digital.**

En el promedio sectorial se puede observar que todas las etapas del proceso de crédito seleccionadas en el ejercicio presentaron resultados dentro de la etapa Convencional. Lo anterior refleja que las SOCAP han realizado esfuerzos por transformar digitalmente las etapas y procesos requeridos de cara al socio en el producto de crédito, pero aún se tiene un largo camino que recorrer para desarrollar digitalmente todo el camino de los socios hacia su oferta.

Se evidencia que, en todas las etapas, las instituciones obtuvieron menos de la mitad de los puntos posibles dentro del análisis. Sin embargo, se resaltan los procesos de Generación de interés con 45 puntos y Cobranza con 48 como los de mayor madurez digital de las instituciones. En la generación de interés se destaca el uso de las redes sociales por parte de las SOCAP; y en cobranza, el uso de *software* diseñado para este propósito (inclusive algunas trabajan con empresas del sector Fintech para estos temas).

La Generación de interés queda entendida como las acciones que realizan las SOCAP para obtener la atención de los socios potenciales hacia los productos y servicios de la institución. Posteriormente se plantea el alta de socio como continuidad del proceso; esta etapa cuenta con la puntuación más baja en todo el ejercicio (33 puntos). Con esto se podría entender que las SOCAP han realizado esfuerzos mayores por atraer socios de manera digital, pero una vez que obtienen su atención, el recibimiento hacia un registro como socio dentro de la institución presenta menores facilidades de procesos digitales.

En los resultados del ejercicio del proceso de crédito por nivel de operación de las SOCAP se puede observar que aquellas de Nivel III logran posicionarse en el perfil Innovador en las etapas de Generación de interés (54 puntos) y Cobranza (55 puntos), lo que representa que han realizado esfuerzos significativos por desarrollar estos procesos de manera digital, aunque sin lograr una adaptación digital completa y permanente de estos.

En general, el resultado de las instituciones de Nivel III fue superior en todas las etapas propuestas del proceso de crédito en comparación con el promedio sectorial y los resultados de las SOCAP Nivel II y Nivel I.

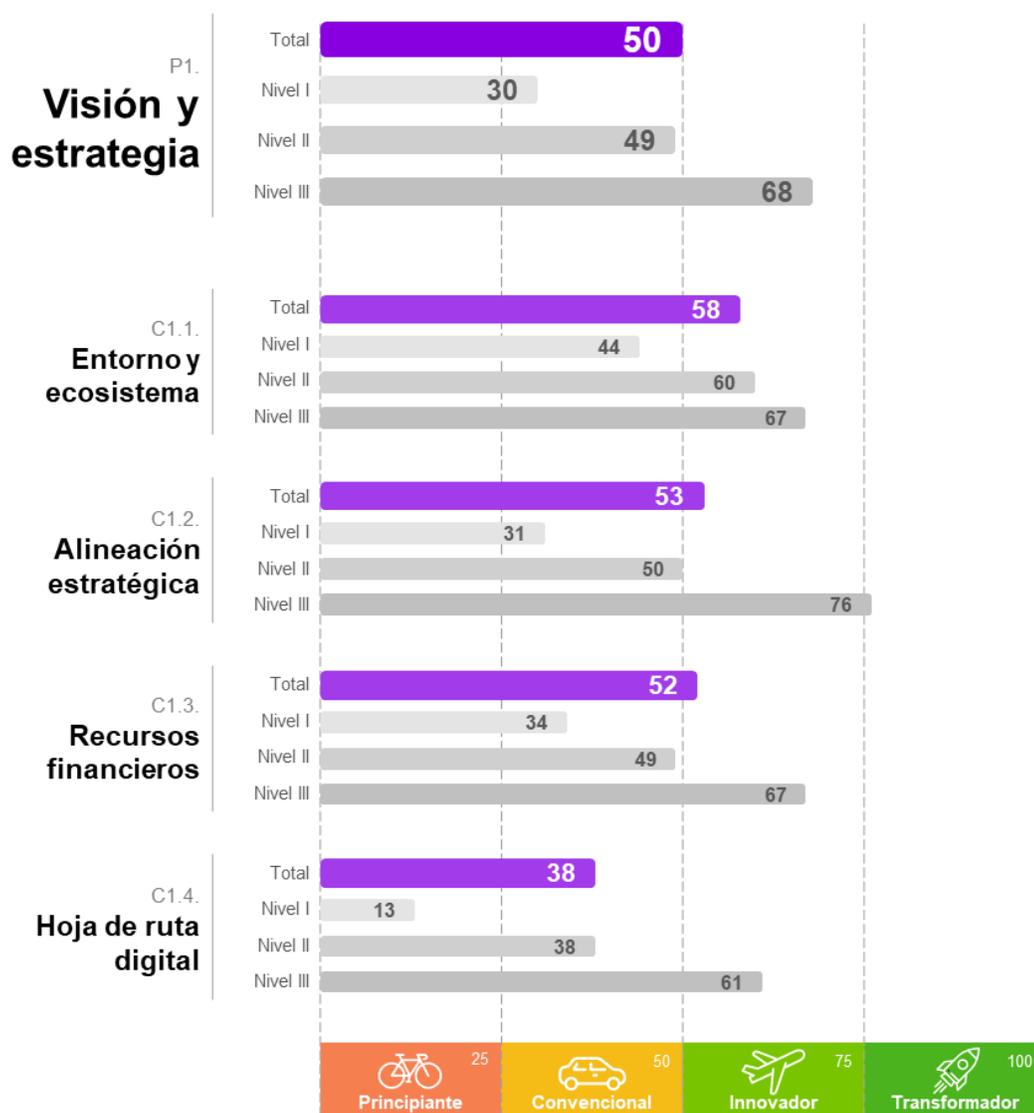
Las instituciones de Nivel II de operaciones se identifican de manera cercana con los resultados obtenidos a nivel sectorial; sin embargo, aquellas de Nivel I presentaron resultados de madurez digital significativamente más bajos, aunque dentro del perfil Convencional en todas las etapas del camino del socio hacia la adquisición del crédito. Se puede observar que las etapas con menos madurez digital en los resultados del Nivel I son Alta de socio con 30 puntos, Registro en canales con 29, Solicitud de información con 32 y Servicio postventa con 33.

En resumen, para el ejercicio de simulación del camino para otorgar un producto de crédito, las SOCAP están en un nivel bajo de madurez digital hacia lo ofrecido a sus socios en estas etapas. Si bien se destacan esfuerzos de transformación digital mayores en algunas etapas, principalmente en aquellas entidades de Nivel III, la oferta hacia los socios potenciales y establecidos exige mayores componentes digitales.

# Pilar 1.

## Visión y estrategia

Ilustración 7. Resumen de resultados del pilar 1. Visión y estrategia





El pilar Visión y estrategia se enfoca en la capacidad de las SOCAP para analizar y aprovechar las oportunidades del entorno, adaptarse a las regulaciones que fomentan la transformación, contar con el respaldo de la alta gerencia, evaluar la asignación de recursos financieros y seguir un plan de implementación establecido para su proceso de transformación digital.

El pilar obtuvo una puntuación global de 50 sobre 100. Dentro de las categorías que componen el pilar se encuentran Entorno y ecosistema con 58 puntos, Alineación estratégica con 53, Recursos financieros con 52 y Hoja de ruta digital con 38.

Sobresalen aquellas SOCAP de Nivel III cuyo resultado general en el pilar fue de 68 puntos, lo que representa un avance superior a las demás entidades. Las entidades de Nivel I obtuvieron un resultado significativamente inferior al promedio (30), el cual se refleja principalmente en los componentes de alineación estratégica y hoja de ruta establecida para su plan de transformación digital.

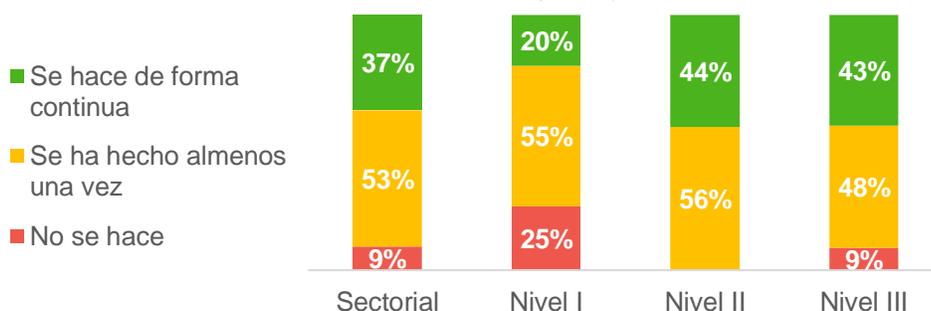
## C1.1. Entorno y ecosistema

En esta categoría se busca conocer la voluntad de las SOCAP para comprender y aprovechar el panorama actual de la industria en la que operan mediante el análisis de las iniciativas digitales actuales; las alianzas estratégicas con otras organizaciones, proveedores de tecnología y startups, entre otros; así como el aprovechamiento de las disposiciones regulatorias para impulsar la evolución digital de sus organizaciones. Esta categoría es la que obtuvo los mejores resultados dentro del pilar Visión y estrategia.

Se encontró que el 91 % de las SOCAP realiza una **revisión de lo que sucede en el sector** con respecto a iniciativas digitales y otros avances (ver Ilustración 8). Sin embargo, solo el 37 % de las SOCAP hace este ejercicio de forma continua.

**37 %**  
de las SOCAP revisa con frecuencia las iniciativas digitales y avances del sector.

Ilustración 8. Revisión de las iniciativas digitales y avances del sector



Sobresale el resultado de las SOCAP de Nivel I de operaciones, ya que el 25 % de estas asegura nunca haber realizado una revisión de estos temas.

En cuanto a la necesidad de realizar **alianzas estratégicas** con otras organizaciones que les permitan avanzar en su madurez digital, el 68 % de las SOCAP lo considera totalmente necesario, el resto de las organizaciones lo considera una prioridad para más adelante (25%) o en este momento no lo considera necesario para su evolución digital (7 %). En



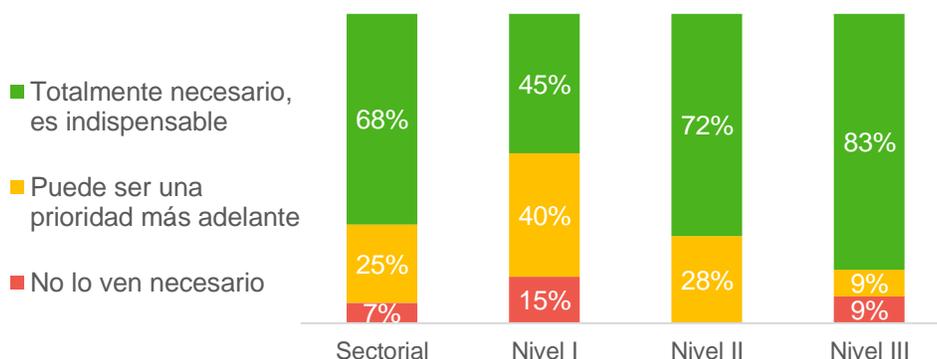
particular las entidades pertenecientes al Nivel II (72 %) y Nivel III (83 %) se perciben convencidas de la necesidad de dichas alianzas.

**67 %**  
de las SOCAP  
pertenecen a  
una federación.

El 67 % del total de las entidades encuestadas pertenece a una federación y, en su mayoría, consideran importante el rol de estas para facilitar las iniciativas de transformación digital que puedan ser impulsadas de manera conjunta, y así obtener beneficios relacionados con asesorías especializadas, economías de escala y consecución de alianzas estratégicas.

En la siguiente ilustración se describe la percepción de las instituciones con respecto a la realización de alianzas estratégicas para avanzar en su madurez digital.

Ilustración 9. Necesidad de realizar alianzas estratégicas



Con respecto a **las disposiciones del regulador para impulsar la innovación y la evolución digital**, el 84 % del total de SOCAP considera que no las ha aprovechado más allá de haberlas implementado por ser exigencias regulatorias. El 7 % de las instituciones considera que las ha aprovechado al máximo para innovar y evolucionar; y el 9 % restante desconoce las disposiciones que puedan apoyar su innovación y evolución digital.

“ La unidad es esencial para el desarrollo y consolidación del sector. Las federaciones son clave en representación, asistencia técnica y capacitación. Reconocemos su trabajo, ya que hacerlo de manera independiente es costoso y arriesgado. Extendemos la invitación a las cooperativas no confederadas a unirse y visibilizar la economía de escala lograda en unidad. La integración añade valor y desarrollo al sector.

Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX)



## C1.2. Alineación estratégica

En esta categoría se analiza el establecimiento de las estrategias de transformación digital dentro de las SOCAP, el compromiso de la Alta Gerencia para llevarlas a cabo, sus principales motivadores y el involucramiento de las necesidades de los socios en esta estrategia. Se analiza también el grado de alineación de componentes clave como la visión, misión, objetivos, valores y políticas con la transformación digital de la institución.



Con respecto al **nivel de compromiso de la Alta Gerencia para llevar a cabo la transformación digital**, el 61 % de las SOCAP afirma contar con estrategias o iniciativas enfocadas a promover la transformación digital, así como el compromiso para ejecutarlas. El 12 % indica que, aunque existen estrategias establecidas, falta compromiso por parte de la Alta Gerencia para llevarla a cabo. El 27 % de las SOCAP aún no ha establecido estrategias o iniciativas de transformación digital.

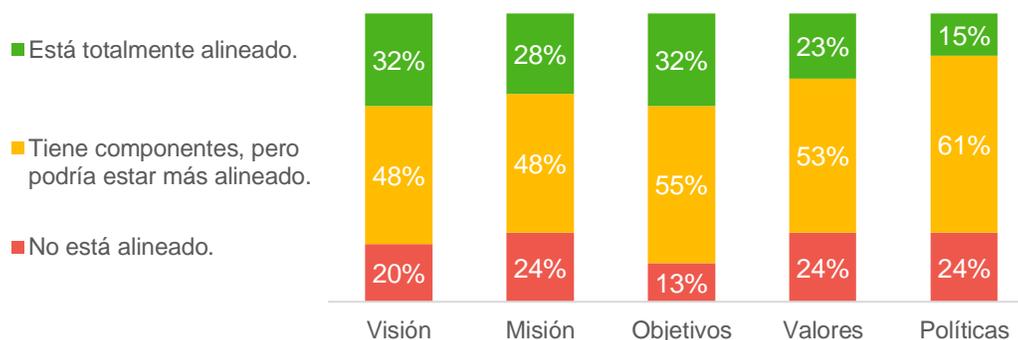
**27 %**  
**de las SOCAP no han establecido estrategias o iniciativas de transformación digital.**

Destacan las entidades de Nivel III de operación, ya que el 91 % cuenta con estrategias o iniciativas de transformación digital y hay un compromiso para ejecutarlas.

Con respecto a los motivadores para llevar a cabo la transformación digital, entre las opiniones de las SOCAP se subraya la atracción de nuevos segmentos de socios (especialmente jóvenes) y fidelización de estos, la mejora en la prestación del servicio (agilidad en los procesos, mejoras en la oferta de productos y servicios, reducción de los tiempos de atención) y asegurar la permanencia en el mercado, así como un crecimiento sostenido.

Al analizar el nivel de **alineación de los componentes estratégicos de las SOCAP con la transformación digital** (Ilustración 10) se destaca que en todos los componentes (visión, misión, objetivos, valores y políticas) es baja la alineación con la transformación digital, la visión y los objetivos son los que cuentan con mayores resultados (32 % de las SOCAP consideró a ambos como totalmente alineados). En términos generales, la mayoría de las instituciones percibe que hay margen para una mayor alineación de estos componentes o que estos aún no están debidamente alineados.

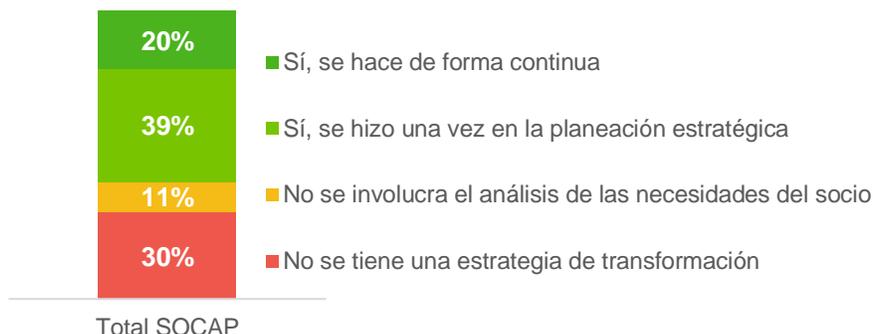
Ilustración 10. Alineación de componentes estratégicos con la transformación digital



En lo que respecta a las SOCAP y su estrategia de transformación digital se revisó si estas **incluyen el análisis de las necesidades de sus socios para resolverlas a través de soluciones digitales**. Como resultado general, 59 % de las entidades han incluido las necesidades de los socios en su estrategia; de estos, 20 % lo hace de manera continua y 39 % lo ha hecho una sola vez (ver Ilustración 11). Las SOCAP que cuentan con una estrategia de transformación digital, pero no han involucrado el análisis de las necesidades de sus socios representan el 11 % del total.



Ilustración 11. Análisis de las necesidades del socio dentro de la estrategia de transformación



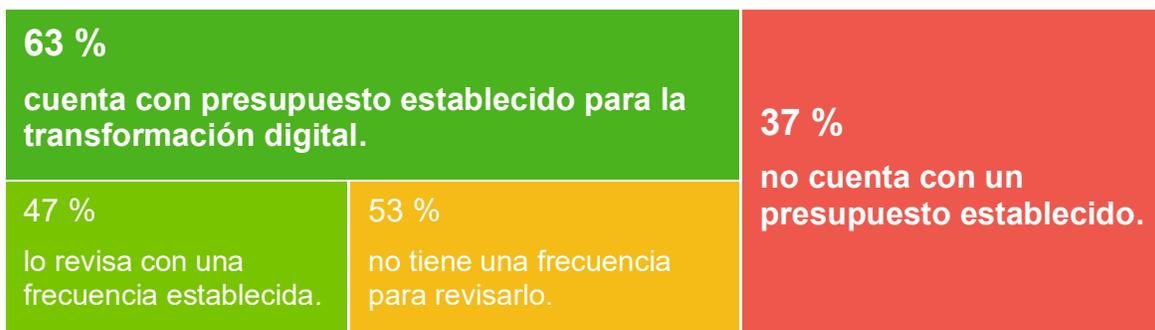
A aquellas entidades que han incluido las necesidades de los socios (59 %) se les consultó también sobre la intención de realizar un esfuerzo adicional por conocer las necesidades del público femenino. Los resultados muestran que de dicho grupo de SOCAP, solo el 20 % realiza un esfuerzo por conocer las necesidades de este segmento. Sin embargo, se evidencia un interés de las instituciones por analizar las necesidades del público femenino, ya que el 77 % de las instituciones que no lo hacen actualmente afirman querer hacerlo a fin de resolver estas necesidades con soluciones digitales. El 2 % indica que no realiza este análisis porque no se enfoca en ese segmento en particular.

### C1.3. Recursos financieros

En esta categoría se analiza si las instituciones cuentan con un presupuesto establecido para la transformación digital y con alguna frecuencia de revisión del presupuesto en caso de tenerlo. Adicionalmente, se busca comprender la percepción que se tiene con respecto al presupuesto asignado.

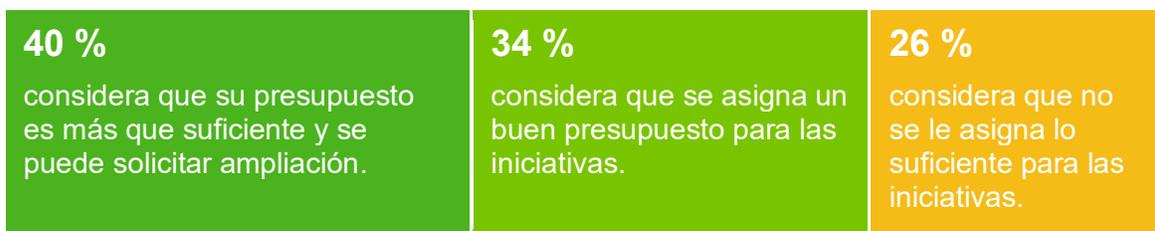
Como resultado se obtuvo que 63 % de las SOCAP **cuentan con un presupuesto establecido como soporte de su transformación digital** y, de este porcentaje, el 47 % tiene una frecuencia de revisión establecida (ver ilustración 12). Del 37 % de entidades que no tienen un presupuesto asignado sobresalen los resultados de aquellas de Nivel I de operaciones, ya que el 70 % de estas SOCAP registra no tener un presupuesto establecido.

ilustración 12. Presupuesto para la transformación digital



Sobre la percepción del **presupuesto asignado a las iniciativas de transformación digital**, se les consultó a las entidades que cuentan con presupuesto (63 % de todas las SOCAP) y los resultados muestran que, de estas entidades, el 74 % está satisfecho con el presupuesto asignado; lo consideran suficiente o incluso proponen la posibilidad de ampliarlo (ver ilustración 13), mientras que un 26 % de las entidades con presupuesto considera que no es suficiente lo que se les ha asignado a estas iniciativas.

ilustración 13. Percepción del presupuesto asignado

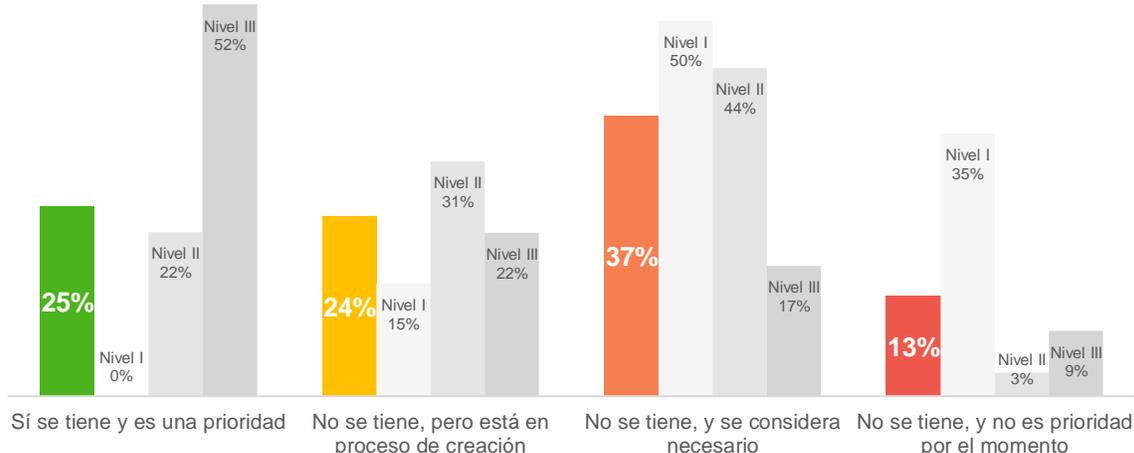


## C1.4. Hoja de ruta digital

En esta categoría, también conocida como “*roadmap* para la transformación digital”, se busca comprender el estado y alcance de los componentes del plan de implementación que tienen las SOCAP para llevar a cabo su proceso de transformación digital.

Como parte de los resultados, se encontró que solo el 25 % de las entidades cuentan con un plan de implementación y lo consideran una prioridad; enfatizan que ninguna de las SOCAP de Nivel I forma parte de este grupo (ver Ilustración 14).

Ilustración 14. Plan de implementación para la transformación digital





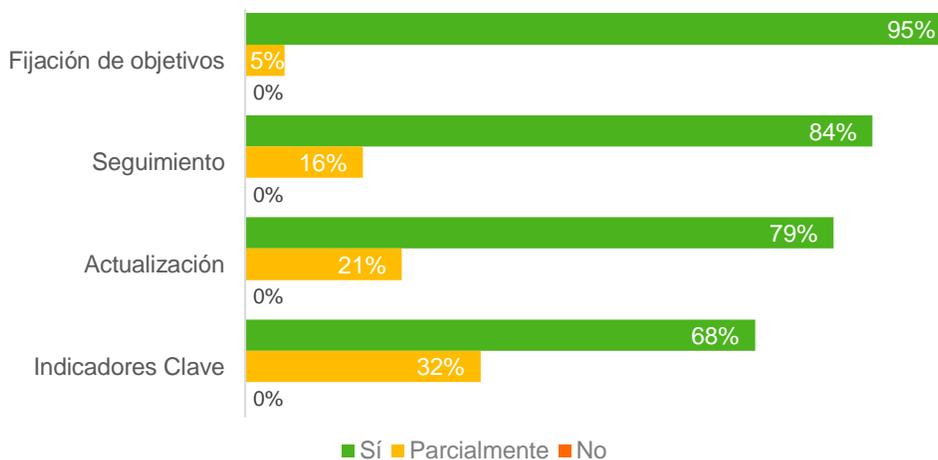
Como se observa en los resultados, las entidades de Nivel III de operación son las que mejor han establecido su plan de implementación o *roadmap* digital.

Es notable la cantidad de instituciones que actualmente carecen de un plan o no lo consideran necesario; es importante resaltar que un 24 % de las SOCAP se encuentra trabajando en la creación de su plan.

**75 %**  
de las SOCAP aún no cuentan con un plan de implementación para su transformación digital.

Como se describe en la siguiente ilustración, y si consideramos únicamente aquellas SOCAP que tienen actualmente un plan de implementación (25 %), la mayoría de estas realiza seguimiento, fijación de objetivos, indicadores clave y actualización de este plan. Sin embargo, una parte menor lleva a cabo estos componentes de manera parcial. Al considerar activamente estos componentes (objetivos, seguimiento, actualización e indicadores clave) en la estrategia de transformación digital se ofrece dirección y enfoque, se facilita la medición del progreso, se permite una ágil adaptación a los cambios, se justifican inversiones, se mejora la comunicación y se asegura la alineación con la visión estratégica para lograr una gestión efectiva y un impacto máximo en la institución.

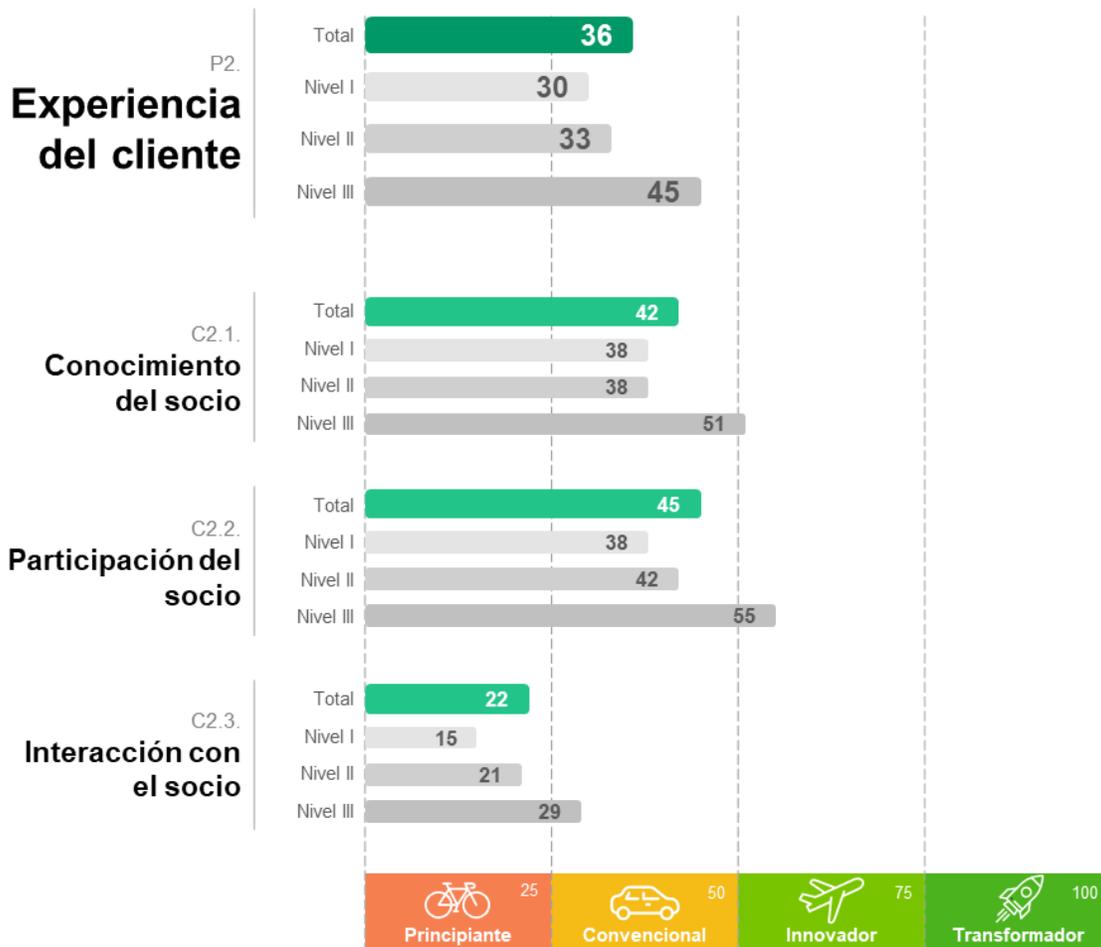
Ilustración 15. Componentes de cara al plan de implementación



# Pilar 2.

## Experiencia del cliente (socio)

Ilustración 16. Resumen de resultados del pilar 2. Experiencia del cliente





En este pilar, Experiencia del cliente, se analiza el nivel de conocimiento que las SOCAP tienen de sus socios, el grado de participación de estos para implementar mejoras o diseño de nuevos productos o servicios, así como la capacidad de los canales digitales y redes sociales para interactuar con los socios.

El pilar obtuvo una puntuación global de 36 sobre 100. Dentro de las categorías que componen el pilar se encuentran Conocimiento del socio con 42 puntos, Participación del socio con 45 e Interacción con el socio con 22 puntos.

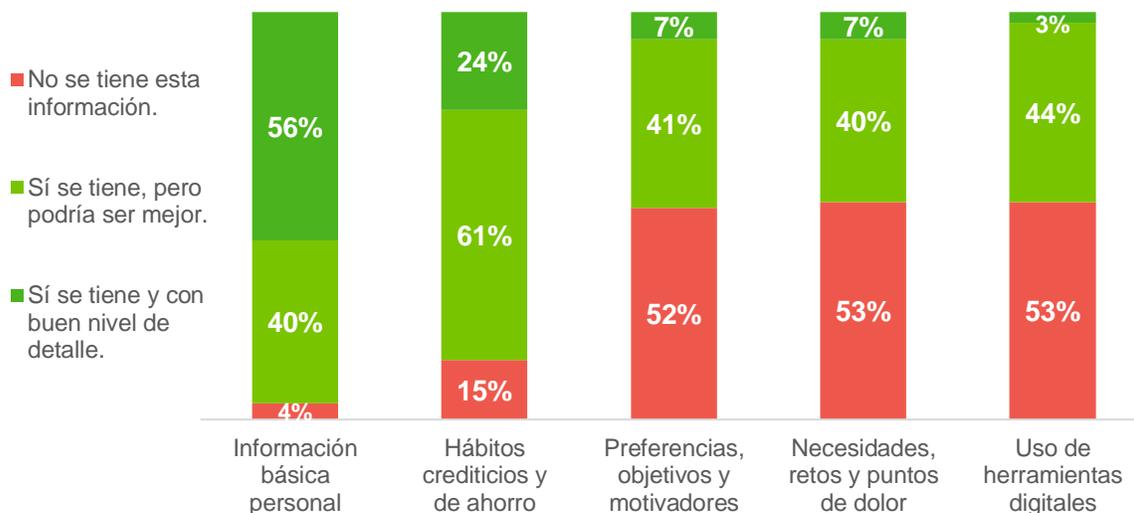
Sobresalen los resultados de las SOCAP de Nivel III de operación en las categorías de conocimiento y participación del socio, dado que los ubica en los primeros pasos de la sección Innovador. Lo anterior refleja el esfuerzo de estas entidades por avanzar en su madurez digital de la mano de las necesidades del socio.

## C2.1. Conocimiento del socio

Esta categoría comprende el nivel de información que las SOCAP tienen actualmente de sus socios, desde los datos básicos hasta su comportamiento financiero.

En la Ilustración 17 se detallan los resultados obtenidos a nivel sectorial por el tipo de **información que se tiene de los socios**. Cerca de la totalidad de entidades (96 %) cuenta con datos básicos personales del socio, aunque un 40 % considera que podría ser mejor la información que se tiene actualmente.

Ilustración 17. Información sobre los socios



Los hábitos crediticios y de ahorro representan el segundo tipo de información con el que más se cuenta dentro de las SOCAP (85 %); sin embargo es en esta información en la que la mayoría de las entidades menciona que sus datos podrían ser mejores (61 %).

Con respecto a las preferencias, objetivos y motivaciones; las necesidades, retos y “puntos de dolor”; y el uso de herramientas digitales, se encuentra un comportamiento de respuesta



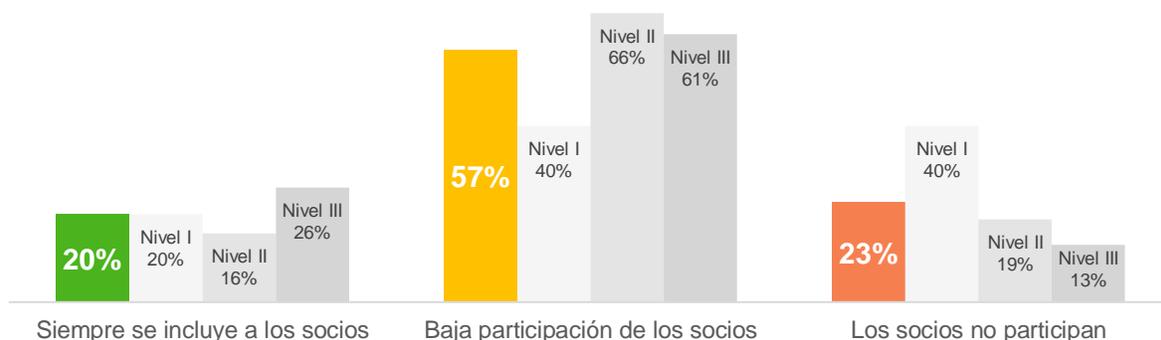
similar, en el que un poco menos de la mitad cuentan con esta información –y en su mayoría quisieran mejorarla– y la otra mitad no cuentan con esa información.

## C2.2. Participación del socio

Los resultados que componen esta categoría están relacionados con el aprovechamiento de la opinión del socio para implementar mejoras o diseñar nuevos productos o servicios en la institución.

Con respecto a la influencia y participación de los socios en el diseño de nuevos productos y servicios de las SOCAP, se tiene que únicamente el 20 % de las entidades siempre incluye a sus socios en este proceso, 57 % considera que participan en un nivel bajo y un restante 23 % de las entidades menciona que los socios no participan (ver Ilustración 18).

Ilustración 18. Participación de los socios en el diseño de productos y servicios

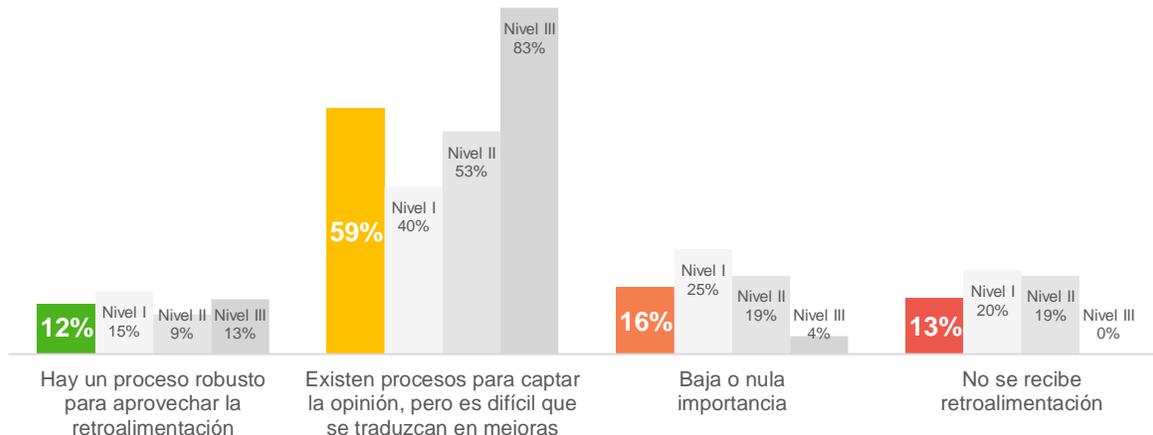


Los resultados evidencian una debilidad actual en las SOCAP, la cual exige realizar esfuerzos adicionales hacia un mayor involucramiento de los socios dentro de sus procesos de diseño de la oferta. La participación de los socios es fundamental para los procesos de transformación digital. Su involucramiento aporta perspectivas valiosas, retroalimentación directa y una comprensión profunda de sus necesidades y expectativas, lo que contribuye a una implementación más efectiva y enfocada en satisfacer sus requerimientos.

Como complemento a la participación directa de los socios, se analizó el nivel de aprovechamiento de la retroalimentación que reciben las instituciones por parte de sus socios, como se puede ver en la Ilustración 19.



Ilustración 19. Aprovechamiento de la retroalimentación de los socios



Solo el **12 %** de las instituciones afirma aprovechar la retroalimentación de sus socios.

Solo el 12% de las entidades considera que lleva un proceso robusto para aprovechar la retroalimentación que recibe. La mayoría de las SOCAP (59 %) coincide en tener actualmente procesos para recibir la opinión de sus socios, pero acepta que es difícil que se implementen mejoras a partir de estas. El 83 % de entidades de Nivel III se encuentra dentro de esta situación.

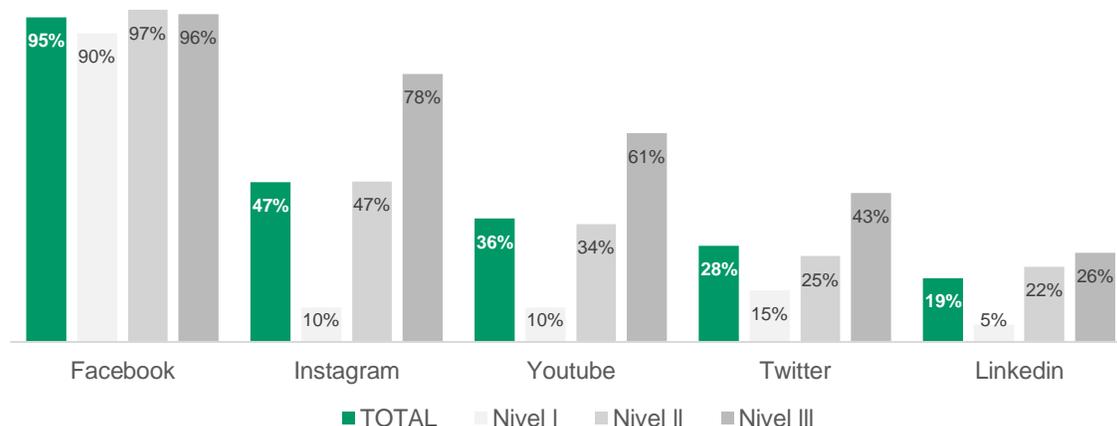
Asimismo, entre los resultados se identificó un grupo de SOCAP (13 %) que afirma no recibir retroalimentación de sus socios, mientras que otro porcentaje (16 %) señala que, aunque la reciben, le otorgan poca importancia.

### C2.3. Interacción con el socio

En esta categoría se analiza la disponibilidad de algunas redes sociales y canales digitales de las SOCAP, así como el tipo de interacción que estas proponen de cara a sus socios.

Con respecto a las **redes sociales** analizadas, en la Ilustración 20 se observan aquellas SOCAP que cuentan con ellas, detalladas tanto sectorial como por nivel de operación.

Ilustración 20. Redes sociales habilitadas por las SOCAP

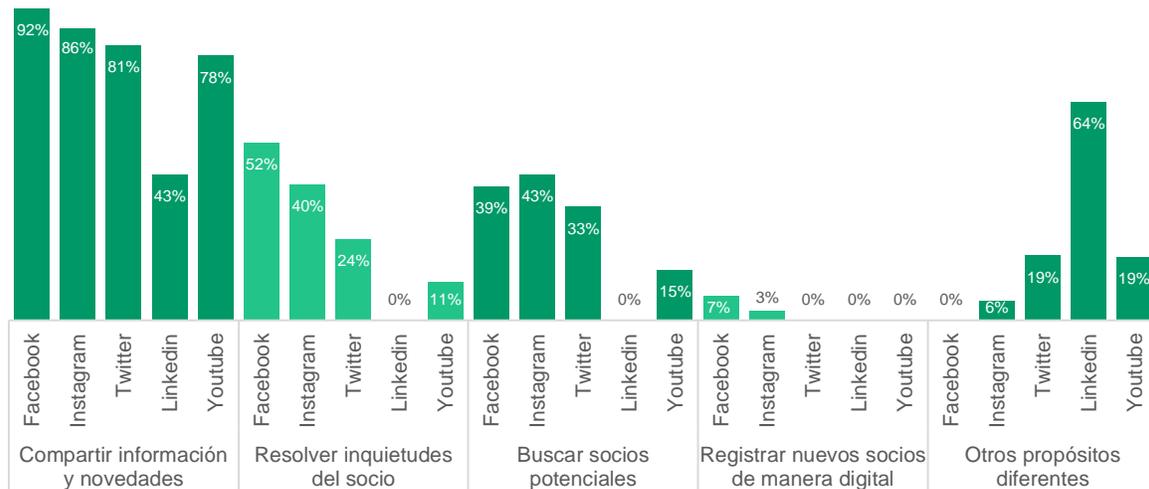




De los resultados obtenidos, Facebook está habilitada en su mayoría por todas las instituciones. Las demás redes sociales analizadas tienen una disponibilidad, de manera general, por debajo del 50 % de las SOCAP. Destacan las instituciones de Nivel III, ya que sus resultados son superiores al promedio sectorial en todas las redes.

Más allá de analizar la disponibilidad de las redes sociales se busca entender el objetivo de interacción que las SOCAP esperan de cada una de ellas de cara a los socios. En la Ilustración 21 se pueden observar algunos objetivos y las redes sociales que aplican para cada uno de estos. Es importante considerar que los valores hacen referencia a las SOCAP que cuentan con los canales digitales descritos en la ilustración anterior.

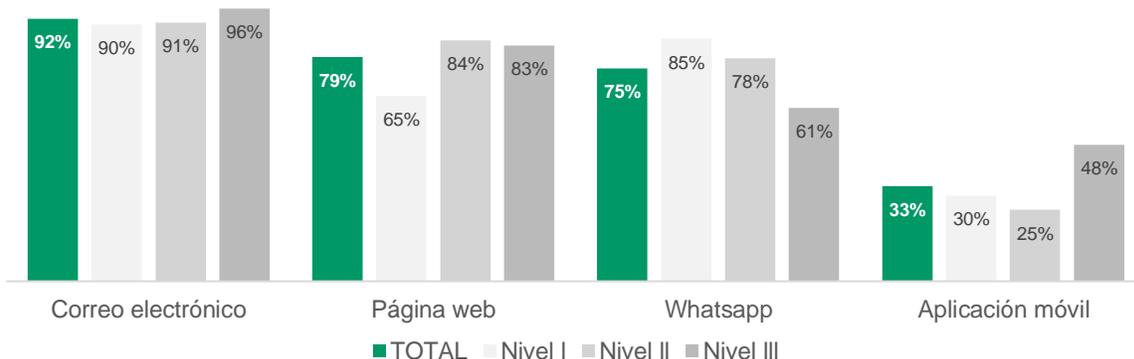
Ilustración 21. Objetivos de las redes sociales habilitadas



El objetivo señalado por la mayor parte de las instituciones es el de compartir información y novedades a través de las redes sociales analizadas. Objetivos como resolver inquietudes del socio y buscar socios potenciales se presentan principalmente en redes como Facebook, Instagram y Twitter, pero en general con un resultado por debajo de la mitad de las instituciones. Las redes sociales, en general, presentaron bajos niveles en el objetivo relacionado con registrar nuevos socios de manera digital.

Con respecto a los **canales digitales** consultados a las instituciones, en la Ilustración 22 se describen los resultados de aquellas que los tienen habilitados.

Ilustración 22. Canales digitales habilitados por las SOCAP



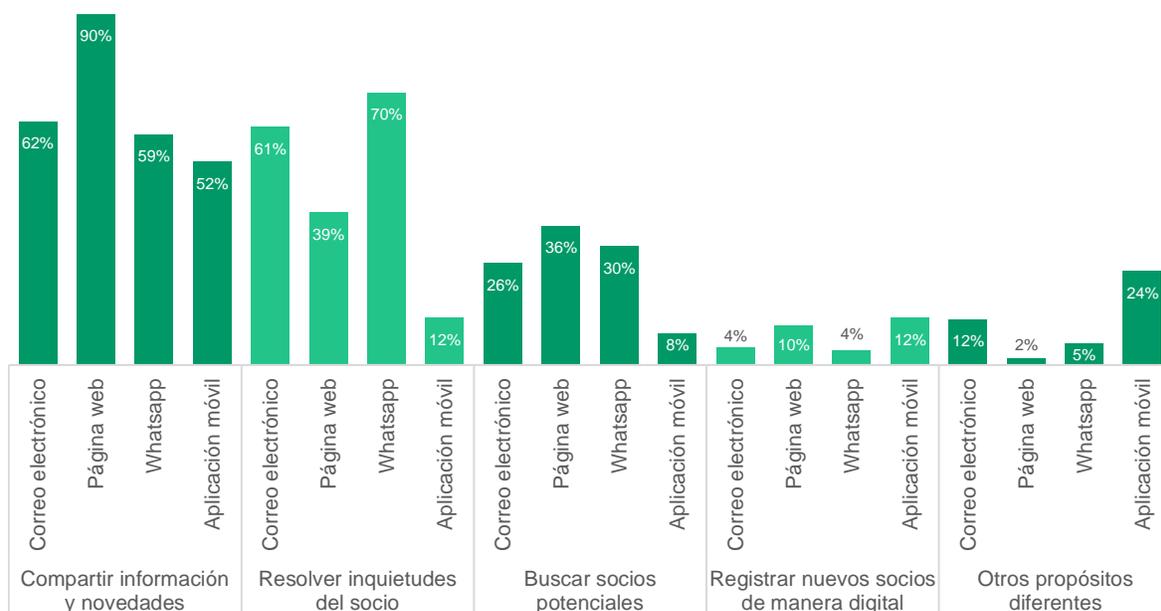


El correo electrónico es el canal digital habilitado por la mayor parte de entidades (92 %), seguido de la página web (79 %) y WhatsApp (75 %). En este último canal destacan las SOCAP de Nivel I de operación, ya que son las que más han habilitado este canal para sus socios, por encima de las demás instituciones.

La oferta de aplicación móvil como canal digital para los socios se encuentra en el nivel más bajo entre los otros canales (33 %). Las instituciones de Nivel III de operación son las que reflejan una mayor disposición de este canal digital (48 %).

A partir de los canales digitales habilitados se busca entender el objetivo de interacción que las SOCAP esperan de estos hacia los socios. En la Ilustración 23 se pueden observar algunos objetivos y los canales digitales que aplican para cada uno de estos.

Ilustración 23. Objetivos de los canales digitales habilitados



Compartir información y resolver inquietudes de los socios a través de los canales digitales son los objetivos más señalados por las instituciones (con excepción de la aplicación móvil en el caso de la resolución de inquietudes). En general, los canales digitales obtuvieron una participación baja en lo que respecta a la búsqueda de socios potenciales y el registro de nuevos socios de manera digital.

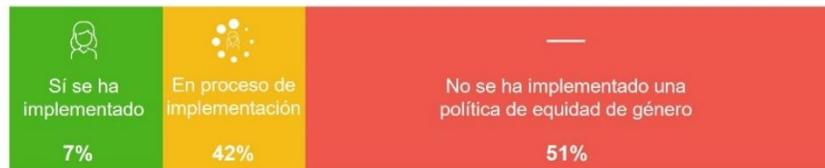


## El rol de las mujeres en la transformación digital de las SOCAP

La presencia activa de mujeres en las organizaciones impulsa la transformación digital con un enfoque diverso e innovador, fomenta el liderazgo inclusivo que permite un crecimiento equitativo y sostenible. Su participación es reconocida por enriquecer los procesos y promover una cultura organizacional más colaborativa y eficiente.

A continuación, se destacan algunos resultados con enfoque de género en los procesos de transformación digital mencionados por las SOCAP participantes del estudio:

Implementación de una política de equidad de género dentro de las SOCAP:

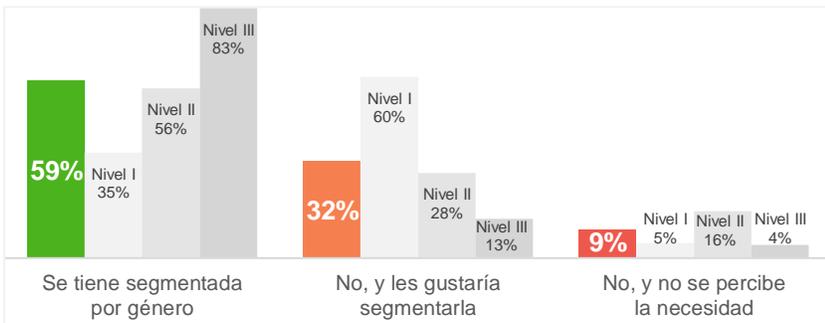


Acciones que se han realizado para incluir la perspectiva de género dentro de los objetivos institucionales:

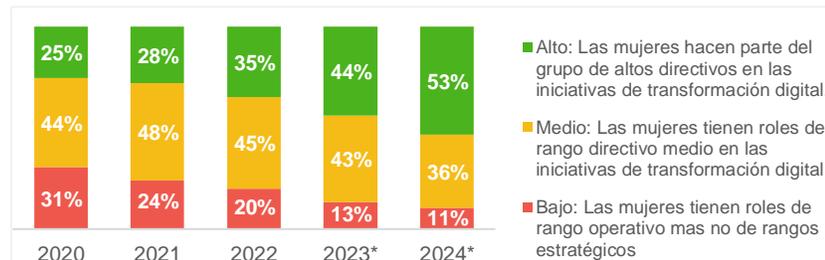


\*Consideran igualdad de candidatos por género en los procesos de selección.

Segmentación por tipo de género de la información que cuenta de sus socios:



Percepción sobre el nivel de participación y empoderamiento de las mujeres en las diferentes iniciativas de innovación y transformación digital:



\*Periodos proyectados por las SOCAP.

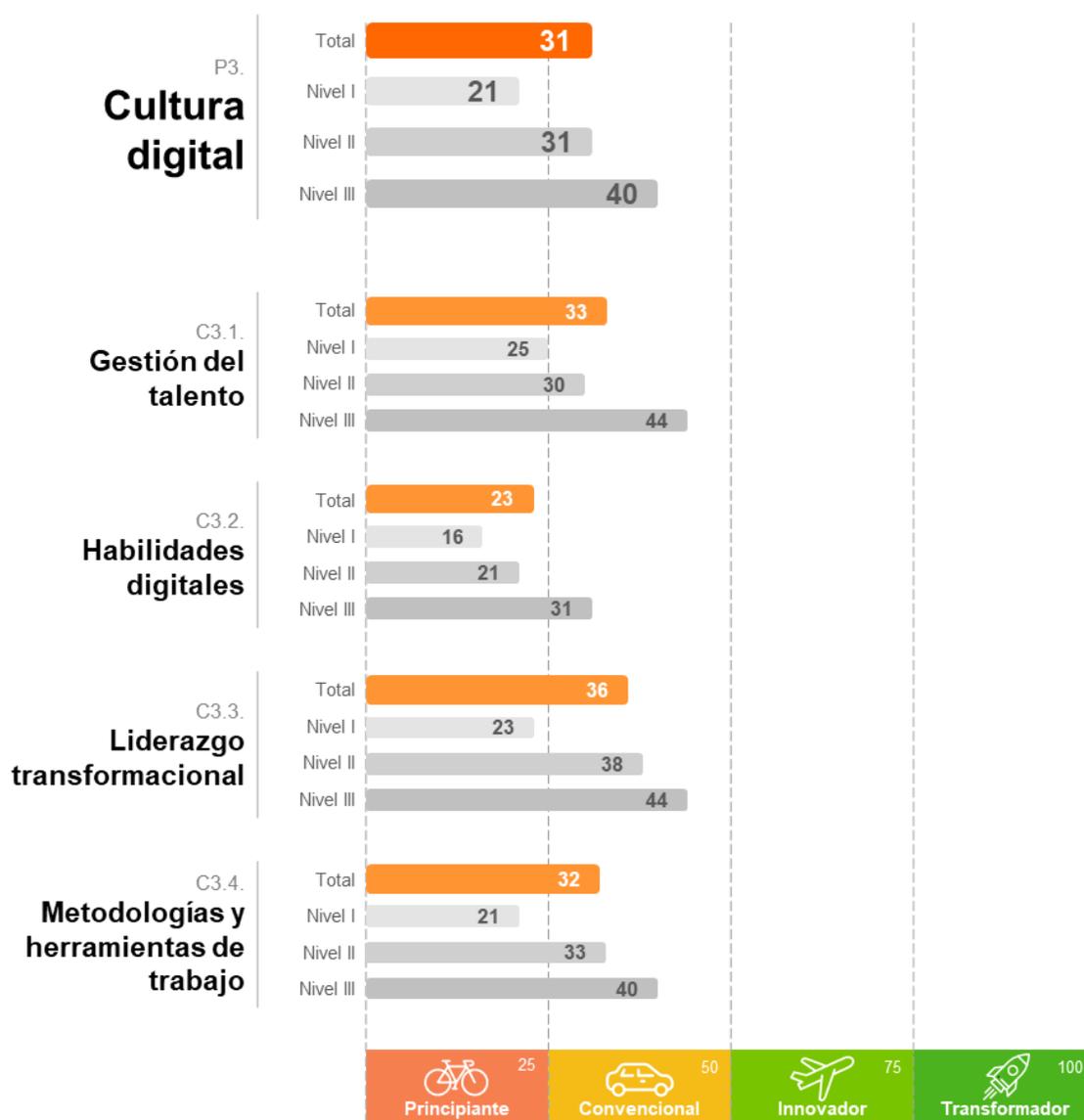
**93 %** considera que no hay diferencia en la forma de realizar el *scoring* de sus socias.

En la gestión del talento de aquellos perfiles asociados con la transformación digital, únicamente el "jefe de producto" es preferido para ser ocupado por una mujer.

# Pilar 3.

## Cultura digital

Ilustración 24. Resumen de resultados del pilar 3. Cultura digital





Este pilar, Cultura digital, está representado por el análisis de la gestión del talento dentro de las SOCAP mediante la composición de equipos con perfiles que favorecen la innovación y el liderazgo transformacional. Se evalúa el nivel de capacitación en habilidades profesionales y blandas que se requieren para promover la adaptación digital. Por último, se incluye la capacidad de gestionar el cambio, así como las metodologías y herramientas de trabajo que se han implementado.

El pilar obtuvo una puntuación de 31 sobre 100. Dentro de las categorías que componen el pilar se encuentran Gestión del talento con 33 puntos, Habilidades digitales con 23, Liderazgo transformacional con 36 y Metodologías y herramientas de trabajo con 32.

Sobresalen aquellas SOCAP de Nivel III cuyo resultado general en el pilar fue de 40 puntos; representan un avance mayor al de las demás entidades. En la categoría Liderazgo transformacional se evidencia la mayor brecha entre el bajo resultado por parte de las SOCAP de Nivel I de operaciones y el promedio de entidades.



En un futuro ya no vamos a hablar de innovación, sino de adaptación infinita. Es un desafío y hay que luchar contra algunas culturas que se niegan a innovar.

Caja Popular Mexicana.



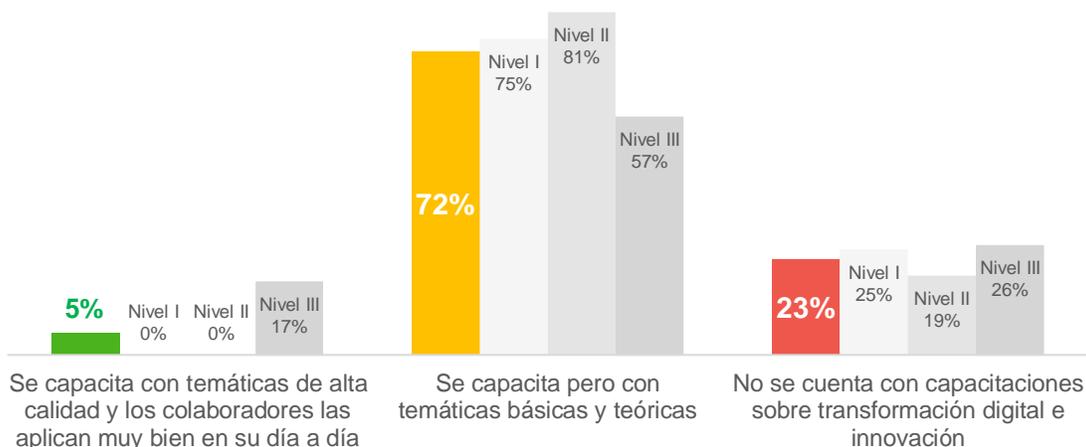
### C3.1. Gestión del talento

En esta categoría se analiza la percepción de las SOCAP hacia las capacitaciones que se brindan a sus colaboradores con respecto a la transformación digital y la innovación. Adicionalmente, se analiza el talento con el que cuentan las instituciones desde el punto de vista de perfiles especializados en temas que soportan el proceso de evolución digital.

Con respecto a la **percepción de las capacitaciones** sobre temas de transformación digital e innovación, el 23 % de las SOCAP registra que no se ofrecen estas capacitaciones dentro de la entidad, 72 % confirma que sus capacitaciones cuentan con temáticas básicas y teóricas, y únicamente el 5% del total de entidades asegura que sus capacitaciones incluyen temáticas especializadas que permiten a sus colaboradores aplicarlas en sus labores diarias (ver Ilustración 25).

**Solo el 5 %  
de las SOCAP ofrece  
capacitaciones en  
transformación digital e  
innovación con temáticas  
de alta calidad.**

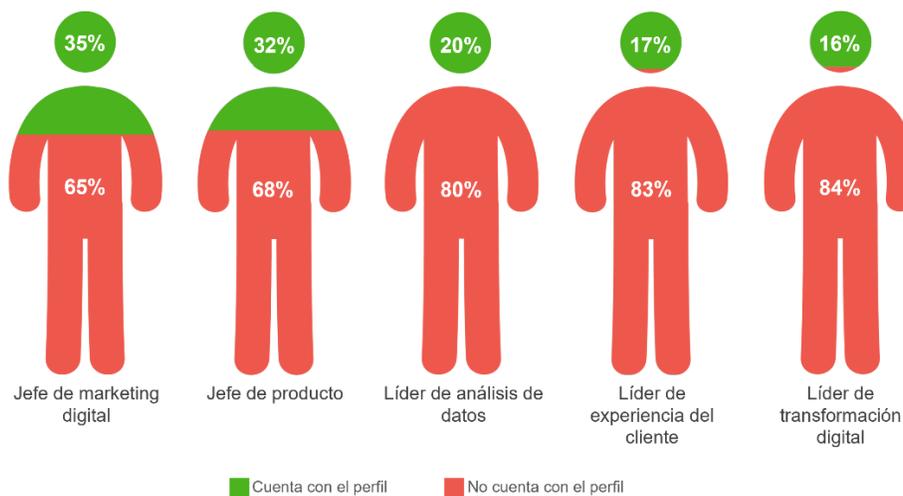
Ilustración 25. Capacitaciones sobre transformación digital ofrecidas al personal



Las nuevas tecnologías y avances en distintas áreas han generado la necesidad de buscar perfiles especializados con capacidad de adaptación y con el objetivo de generar una experiencia omnicanal al socio en todos los puntos de contacto físicos y virtuales.

Con respecto a los **perfiles de colaboradores asociados a la implementación de la transformación digital** dentro de las entidades, se encontró que menos del 35 % de las SOCAP cuentan con estos perfiles dentro de sus organizaciones; el jefe de mercadotecnia (35 %) y el jefe de producto (32 %) son los perfiles con mayor presencia dentro de las instituciones (ver Ilustración 26).

Ilustración 26. Adopción de perfiles asociados a la transformación digital

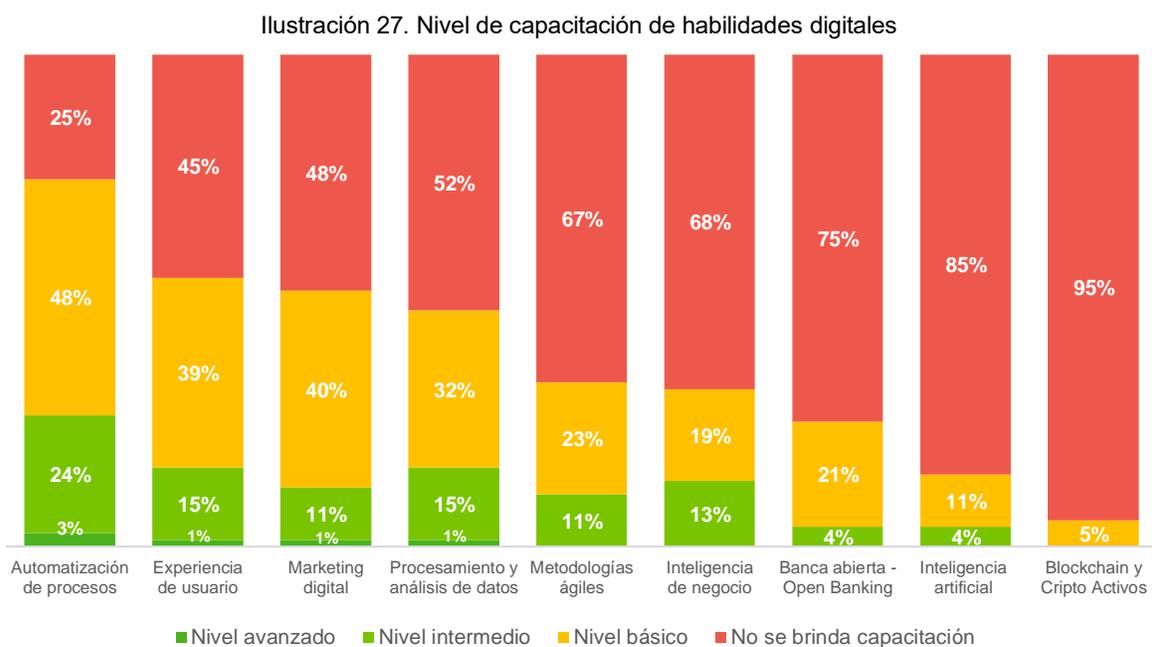


Por otro lado, los perfiles con menor presencia dentro de las SOCAP son el líder de análisis de datos (20 %), el líder de experiencia del cliente (17 %) y el líder de transformación digital (16 %). La introducción paulatina de estos cargos puede ser un indicativo de que las SOCAP están reconociendo la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante, aprovechar la tecnología y mejorar la experiencia del cliente para mantenerse relevantes en el mercado.

## C3.2. Habilidades digitales

Esta categoría incluye el análisis de las capacitaciones en áreas y herramientas específicas de cara a las nuevas tecnologías y temas que son tendencia en el mundo, así como los esfuerzos por capacitar en habilidades blandas directamente relacionadas con los equipos que se requieren para liderar los procesos transformacionales. Adicionalmente, se analizan las SOCAP que cuentan con un área o comité específico para la transformación digital y el nivel de capacitación que se percibe de esta.

En la Ilustración 27 se pueden observar los resultados con respecto al porcentaje de instituciones que ofrecen **capacitaciones sobre habilidades digitales**.



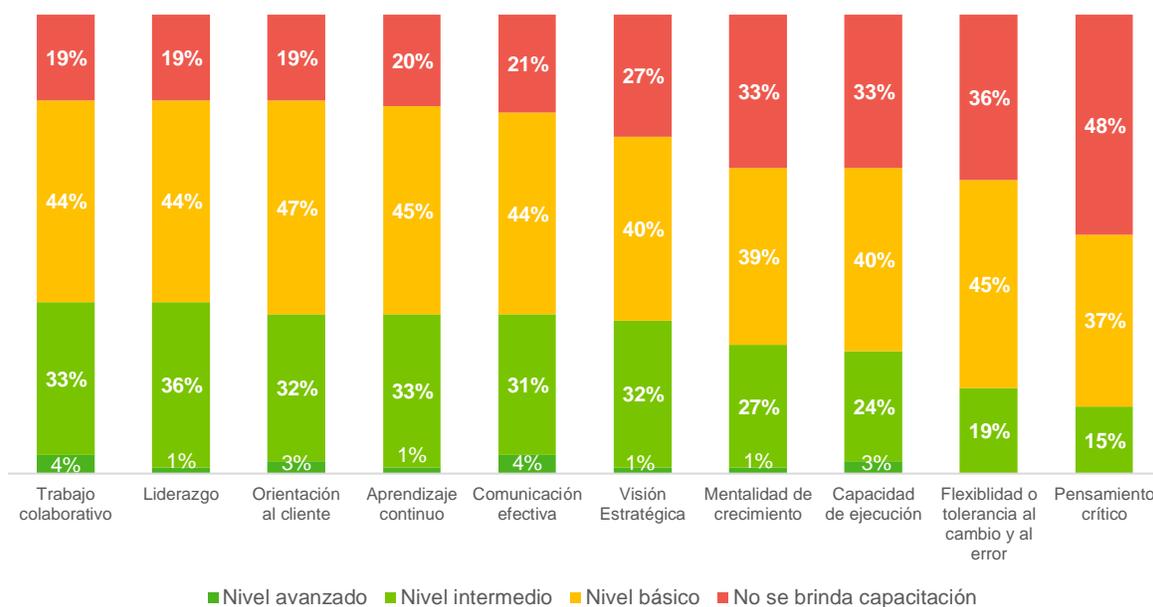
**38 %**  
de las SOCAP ofrecen capacitaciones en habilidades digitales relacionadas con transformación digital.

Existe una brecha importante con respecto del nivel de capacitación de estas temáticas especializadas ya que, del total de instituciones, en promedio el 38 % imparte capacitación sobre estos temas, de las cuales el 26 % lo hace a nivel básico, el 11 % a nivel intermedio y solo el 1 % a nivel avanzado. En promedio, el 62 % de las instituciones no brindan capacitaciones relacionadas con estas habilidades digitales.

Además de fortalecer las habilidades técnicas y digitales, las habilidades blandas son parte del conjunto de características que hacen a un equipo eficiente y capaz de afrontar los retos de la transformación, crecimiento e innovación constante.

En la Ilustración 28 se pueden observar los resultados con respecto al porcentaje de instituciones que ofrecen **capacitaciones sobre habilidades blandas**. En esta sección se observa un crecimiento en el número de instituciones que ofrecen este tipo de capacitaciones en comparación con las habilidades técnicas anteriormente descritas.

Ilustración 28. Nivel de capacitación en habilidades blandas



De las capacitaciones blandas propuestas en el cuestionario, en promedio estas son ofrecidas por el 73 % del total de organizaciones, el 43 % las brinda en un nivel básico, el 28 % en nivel intermedio y el 2 % en un nivel avanzado. Sin embargo, el restante 27 % no realiza capacitaciones sobre estos temas.

**73 %**  
de las SOCAP ofrecen capacitaciones en habilidades blandas relacionadas con transformación digital.

Las habilidades más ofrecidas por las entidades son aquellas sobre liderazgo, orientación al cliente, aprendizaje continuo y comunicación efectiva. Por otro lado, las habilidades blandas menos ofrecidas por las SOCAP a sus colaboradores son las relacionadas con mentalidad de crecimiento, capacidad de ejecución, flexibilidad o tolerancia al cambio y al error, y pensamiento crítico.



Hemos tenido capacitación de liderazgo transformacional a nivel de subdirectores y lo queremos llevar a más niveles de la estructura. Con el curso entendimos que con una capacitación oportuna podemos hacer un cambio grande en la organización.

Caja Popular de Ahorros Yanga.



Con respecto a las **áreas o comités de innovación y transformación digital**, el 18 % de las instituciones asegura contar actualmente con este equipo al interior de su estructura, pero la mayor parte de estas entidades (15 %) considera que esta área o comité no se encuentra suficientemente capacitado. Adicionalmente, un 13 % de las SOCAP está planteando la creación de este comité (ver Ilustración 29).

Ilustración 29. Estado de preparación del área/comité de transformación digital



**69 %**

**de las SOCAP no cuenta con un área o comité definido de innovación y transformación digital.**

En los resultados se observa que el 85 % de las SOCAP de Nivel I no cuenta con esta área o comité y por el momento no está en planeación, a diferencia del 10 % de entidades de este mismo nivel que asegura estar en proceso de creación de dicho comité. Sobresalen las entidades Nivel III, de las cuales el 35 % ya cuenta con esta área o comité, pero en su mayoría consideran que no se encuentra suficientemente capacitado.

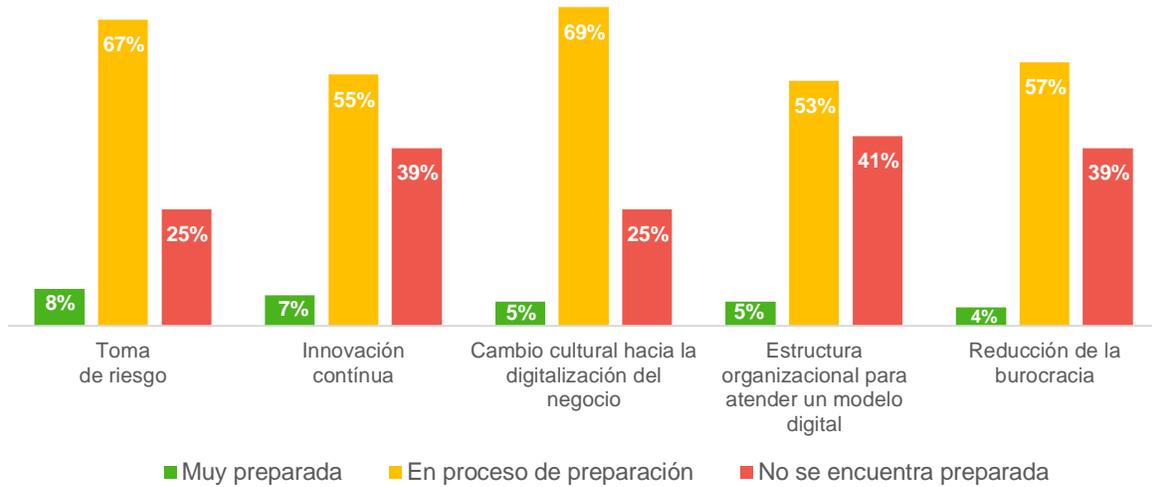
El área o comité encargado de liderar las iniciativas de transformación digital dentro de las instituciones está principalmente asignada a las áreas de tecnología, seguida de las de innovación y mejora continua, y desarrollo de productos.

### C3.3. Liderazgo transformacional

En esta categoría se analiza la percepción de preparación que tienen las SOCAP en los ámbitos de cambio cultural hacia la transformación digital, estructura organizacional para atender un negocio digital, innovación continua, reducción de la burocracia y toma de riesgo.

Del total de instituciones encuestadas, en promedio el 60 %, respondió estar en proceso de preparación en los aspectos mencionados, el 6 % respondió estar preparado y ha implementado acciones para afrontar los retos de la transformación digital, esta última ha sido afirmada principalmente por entidades de Nivel II y III. El restante 34 % de las SOCAP mencionó no estar preparado para afrontar un negocio digital bajo los aspectos mencionados (ver Ilustración 30).

Ilustración 30. Nivel de preparación para afrontar un negocio digital



### C3.4. Metodologías y herramientas de trabajo

La pandemia transformó las dinámicas laborales de las empresas, organizaciones, así como de las instituciones financieras; el trabajo remoto se normalizó, las herramientas de trabajo colaborativo tomaron mayor fuerza, disminuyó el uso del papel y los repositorios digitales en la nube se volvieron los nuevos archivadores de información.

En esta categoría se analiza el nivel de flexibilidad laboral de las SOCAP, el uso de herramientas colaborativas y metodologías ágiles para gestionar proyectos con mayor rapidez y flexibilidad.

**63 %**  
de las SOCAP no permite el trabajo a distancia ni la modalidad híbrida.

Con respecto al nivel de **flexibilidad laboral**, el 37 % del total de las SOCAP mencionan que permiten el trabajo remoto para sus colaboradores, de las cuales 20 % permite el trabajo a distancia y el 17 % el trabajo híbrido (trabajar unos días remotamente y otros en las oficinas de forma presencial). Por otro lado, el 63 % afirmó que para sus colaboradores únicamente se permite el trabajo presencial en las oficinas (ver Ilustración 31).

Ilustración 31. Flexibilidad laboral para los colaboradores



Es esencial que las instituciones desarrollen capacidades para fomentar la flexibilidad laboral, incluyendo el trabajo remoto y enfoques híbridos. Esta flexibilidad impulsa la transformación digital al agilizar la adopción de tecnologías, la colaboración virtual y la modernización de procesos, además de atraer talento capacitado y fomentar una mentalidad orientada a lo digital en entornos cambiantes.

En cuanto a las **herramientas colaborativas para la gestión de proyectos**, se conoce que estas permiten una comunicación más efectiva entre los miembros del equipo, pues facilitan la colaboración y el intercambio de ideas. Al fomentar la transparencia y la participación de todos los miembros, estas herramientas mejoran la toma de decisiones dentro de las organizaciones, agilizan los procesos y promueven un ambiente de trabajo más productivo y eficiente.

**42 %**  
de las SOCAP no  
utiliza herramientas  
colaborativas para  
gestionar proyectos.

Ilustración 32. Uso de herramientas colaborativas en proyectos



Con respecto al uso de herramientas colaborativas para gestionar proyectos, se encontró que el 58 % de las SOCAP utiliza herramientas colaborativas, de los cuales 53 % afirmó usarlas en algunos proyectos y solo el 5 % las utiliza en todos los proyectos (ver Ilustración 32). Por otro lado, el 42 % aseguró no utilizar ningún tipo de herramienta colaborativa; sin embargo, el 12 % considera incluirlas en su día a día.

Entre las plataformas colaborativas usadas en los proyectos por las SOCAP se encuentran Microsoft Teams, Zoom, Google Meet y Skype para reuniones virtuales. Por otro lado, en relación con repositorios en la nube se encuentran Google Drive y One Drive. Para la gestión de proyectos se mencionan plataformas como Asana, Trello y Readmine y como herramientas de cocreación Miro, Cacao, Slack.

Únicamente el  
**16 %**  
de las SOCAP utiliza  
metodologías ágiles  
en sus proyectos.

En el caso de las **metodologías ágiles en el diseño y desarrollo de proyectos**, sus beneficios apuntan hacia una mejor adaptación a los cambios, el fomento de la colaboración entre los miembros del equipo y la promoción de la entrega continua de valor. Al fomentar la flexibilidad y la iteración constante, las metodologías ágiles ayudan a las instituciones a lograr sus objetivos de manera más eficiente.



Al analizar el uso de metodologías ágiles dentro de las SOCAP, se encontró que el 76 % de las instituciones no las incluyen para la gestión de proyectos, 8 % está considerando incluirlas y 16 % las aplica en algunos proyectos.

Las SOCAP que afirmaron utilizarlas mencionan el uso de metodologías como Kanban, Scrum y Design Thinking. Ninguna de las instituciones considera que se usen metodologías ágiles para todos los proyectos dentro de la organización (ver Ilustración 33).

Ilustración 33. Uso de metodologías ágiles en proyectos



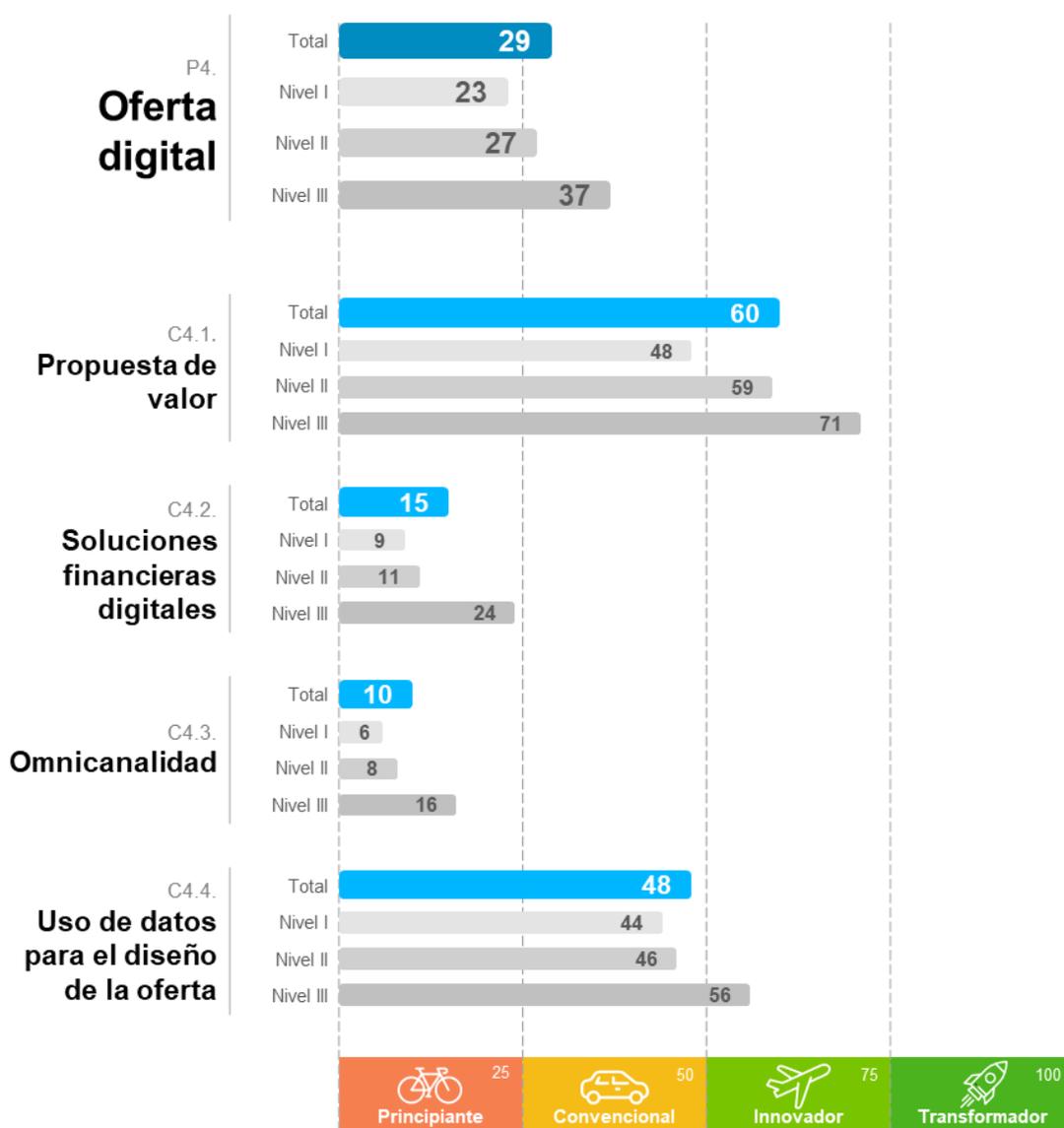
El tema de estas metodologías es cultural. Si una parte del equipo no está de acuerdo con ellas, no va a funcionar.

Caja Popular Mexicana.



# Pilar 4. Oferta digital

Ilustración 34. Resumen de resultados del pilar 4. Oferta digital





En este pilar, Oferta digital, se analiza el nivel de segmentación de los socios y el grado de personalización de las SOCAP para la propuesta de valor hacia estos segmentos. También se describe la madurez digital que tienen las transacciones monetarias y operaciones no monetarias habilitadas para los socios y su capacidad de ofrecerlos en los diferentes canales físicos y digitales. Se incluye también el grado de procesamiento de los datos para el diseño de productos y servicios.

Este pilar obtuvo una puntuación de 29 sobre 100. Dentro de las categorías que componen el pilar se encuentran Propuesta de valor con 60 puntos, Soluciones financieras digitales con 15, Omnicanalidad con 10 y Uso de datos para el diseño de la oferta con 49.

Sobresale el promedio general de la categoría Propuesta de valor, principalmente para las SOCAP de Nivel II y III de operaciones, ya que se ubica en el rango de Innovador, lo que quiere decir que las instituciones han avanzado en madurez digital mediante una mejor identificación de sus segmentos de socios actuales y con esfuerzos para crear una propuesta de valor diferencial hacia estos.

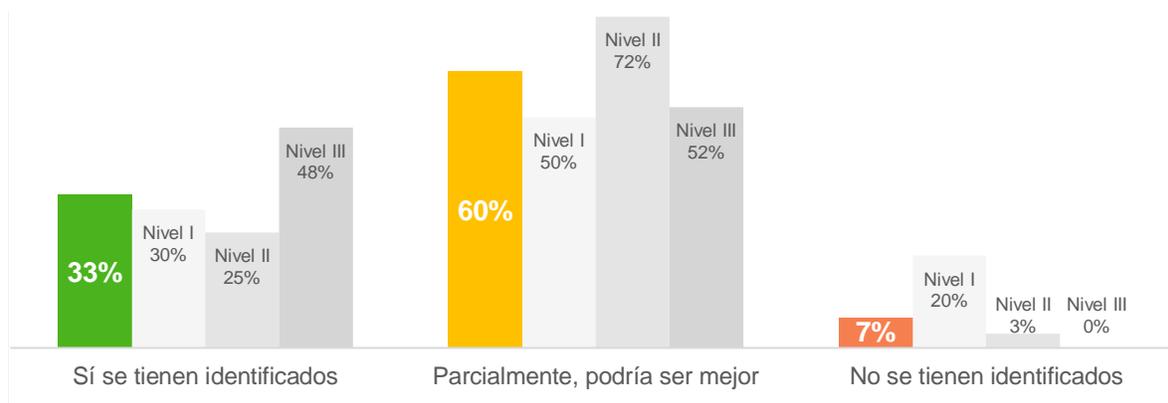
En la categoría Uso de datos para el diseño de la oferta sobresalen también los resultados de las instituciones de Nivel III, lo que se refleja gracias a un mejor aprovechamiento de los datos para la construcción de productos y servicios. Los resultados más críticos se presentan en las categorías de Omnicanalidad y Soluciones financieras digitales, con 10 y 15 puntos respectivamente.

## C4.1. Propuesta de valor

En esta categoría se busca conocer la disposición de las SOCAP para identificar los diferentes segmentos de socios, así como el entendimiento que tienen de sus necesidades y su capacidad para resolverlas mediante la innovación de sus servicios. Adicionalmente, se analiza el nivel de madurez digital de las propuestas de valor y soluciones que ofrecen actualmente a sus socios.

Con relación a **la identificación de diferentes segmentos de socios**, en la Ilustración 35 se puede observar que el 33 % de las SOCAP afirma tener identificados los segmentos de socios, el 60 % de las instituciones los identifica parcialmente y reconoce que aún hay margen para mejorar en este aspecto. Por último, un 7 % de las SOCAP admite no tener identificados los diferentes segmentos de socios.

Ilustración 35. Identificación de los segmentos de socios

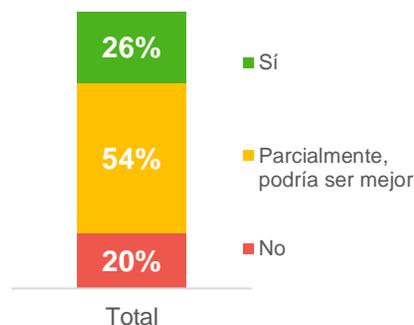


Sobresalen las SOCAP de Nivel III de operaciones, de las cuales el 48 % considera que está conforme con la identificación actual que tiene de los diferentes segmentos de socios.

A aquellas SOCAP que tienen identificados los segmentos de los socios (93 % entre bien y parcialmente identificados), se les consultó sobre su disposición para **investigar las necesidades y aspectos prioritarios de estos segmentos de socios**. En la Ilustración 36 se puede observar que el 26 % de las instituciones sí lo hace y está conforme, 54 % considera que investiga las necesidades pero que podría ser mejor (ver Ilustración 36).

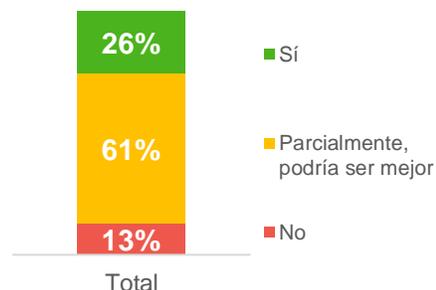
El restante 20 % de las SOCAP confirma que tiene identificado los segmentos de socios, pero no investiga las necesidades de estos.

Ilustración 36. Identificación de las necesidades de los segmentos de socios



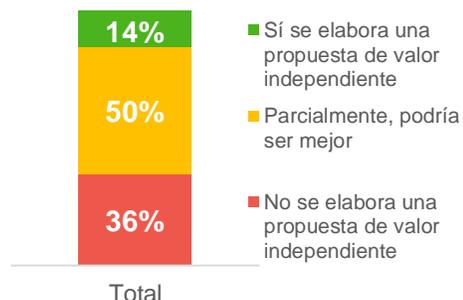
Adicionalmente, se les consultó a las instituciones sobre el análisis que se hace **para resolver las necesidades identificadas de los socios mediante innovación en sus servicios**. En este sentido, el 87 % confirma que lo realiza, pero solo el 26 % está conforme con este análisis y el resto considera que lo podría hacer mejor. Un 13 % de las SOCAP menciona que no hace este análisis (ver Ilustración 37).

Ilustración 37. Resolución de necesidades del socio innovando en los servicios



Finalmente, se analizó si las SOCAP que tienen identificado los segmentos de socios elaboran una **propuesta de valor independiente para cada uno de estos segmentos**. El 64 % de las instituciones considera que elabora una propuesta de valor independiente para cada segmento, pero solo el 14 % está conforme con dicha propuesta. El 36 % restante de las instituciones no elabora una propuesta de valor diferenciada para sus socios (ver Ilustración 38).

Ilustración 38. Propuesta de valor para los diferentes segmentos de socios



Los resultados anteriores revelan una brecha importante en la segmentación de los socios por parte de las SOCAP, lo cual repercute en la dificultad para identificar correctamente sus necesidades y, en consecuencia, poder resolverlas mediante innovación en los servicios.



**La mayoría de las SOCAP investiga las necesidades de los segmentos de socios, pero solo una minoría se siente satisfecha con el análisis realizado.**

La mayoría de las instituciones muestra disposición para investigar las necesidades de los segmentos de socios, pero solo una minoría se siente satisfecha con el análisis realizado. Además, un porcentaje considerable de SOCAP no elabora propuestas de valor diferenciadas para cada segmento, lo que limita su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las expectativas de los socios.

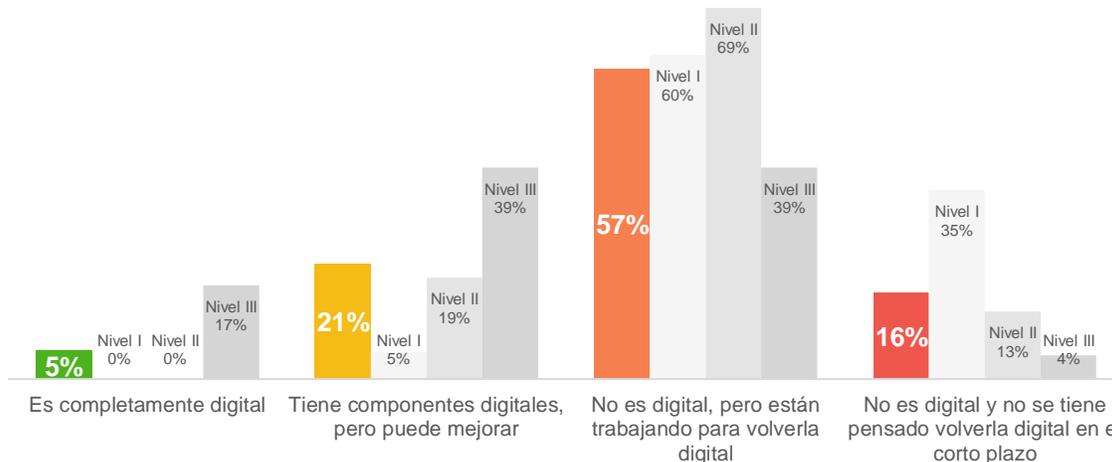
Es evidente que abordar estas brechas en la segmentación, la investigación de necesidades y la creación de propuestas de valor diferenciadas se convierte en un desafío crucial para mejorar la satisfacción de los socios y potenciar la innovación en el sector.

Con respecto a la **propuesta de valor**, ofrecida a través de productos y servicios a sus socios, se analizó la percepción del nivel de madurez digital que todas las SOCAP consideran en relación con su portafolio de servicios de ahorro y de crédito. Es importante encaminar la propuesta de valor hacia lo digital, ya que esta transformación se ha vuelto imprescindible para mantenerse competitivo y relevante en la industria. Al ofrecer soluciones digitales a los socios, se abren nuevas oportunidades de llegar a un público más amplio, incrementar el alcance geográfico y ofrecer una experiencia de usuario mejorada.

**Tan solo el 5 % de las SOCAP considera que su propuesta de valor es completamente digital para los productos de ahorro.**

Al considerar el portafolio de servicios de ahorro, en la Ilustración 39 se puede observar que el nivel de madurez digital de las instituciones en este tipo de portafolio es considerablemente bajo, ya que solo el 5 % confirma que es completamente digital. Es de resaltar que la totalidad de entidades que así lo consideran cuentan con un Nivel III de operación.

Ilustración 39. Madurez digital de la propuesta de valor en los productos de ahorro



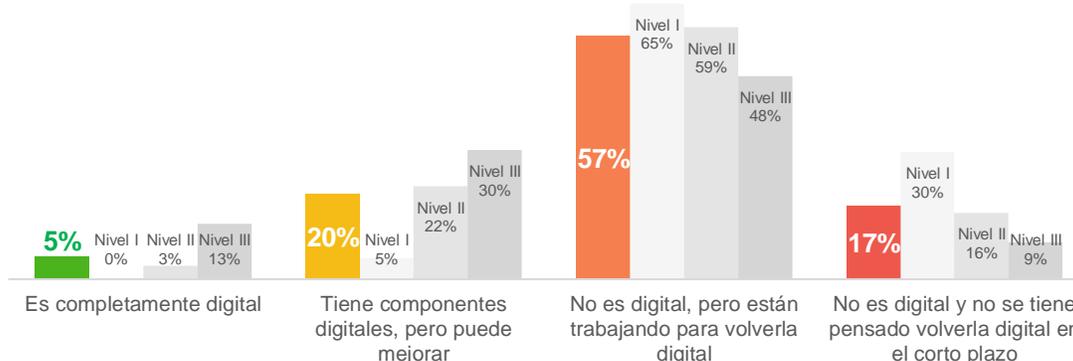
Sobresale el esfuerzo que realizan el 21 % de las instituciones, las cuales aseguran que su propuesta de valor, con respecto a los productos y servicios de ahorro, tiene componentes digitales, pero aún no es completamente digital. Del total de SOCAP con una propuesta de valor sin componentes digitales, el 57 % trabaja para volverla digital y un 16 % menciona que no tiene contemplado convertirla en digital en el corto plazo.

El espíritu de la transformación digital va más allá de una digitalización parcial o total de un portafolio de productos o servicios; se trata de un estado de adaptación continua a medida que se identifican las necesidades cambiantes de los socios, para ofrecer soluciones personalizadas y eficientes.

**5 %**  
de las SOCAP considera que su propuesta de valor es completamente digital para los productos de crédito.

Al analizar el portafolio de productos de crédito, en la Ilustración 40 se puede observar que el nivel de madurez digital de las instituciones en este tipo de portafolio es igual de bajo que en los productos de ahorro, ya que solo el 5 % confirma que es completamente digital. En este caso, este último valor es impulsado por las entidades de Nivel III en su mayoría, pero incluye algunas de Nivel II.

Ilustración 40. Madurez digital de la propuesta de valor en los productos de crédito



Similar a los resultados del portafolio de productos de ahorro, en este caso el 20 % de las SOCAP considera que su portafolio de crédito tiene componentes digitales, pero aún no lo es del todo.

Del total de instituciones con una propuesta de valor que no tiene componentes digitales destaca, similar a lo que sucede con los productos de ahorro, que 57 % trabaja para volverla digital. Adicionalmente, 17 % de las SOCAP confirma que no cuenta con una propuesta de valor digital y no tiene contemplado transformarla en el corto plazo. En esta última categoría sobresale también el resultado de las instituciones de Nivel I, de las cuales el 30 % lo considera así.

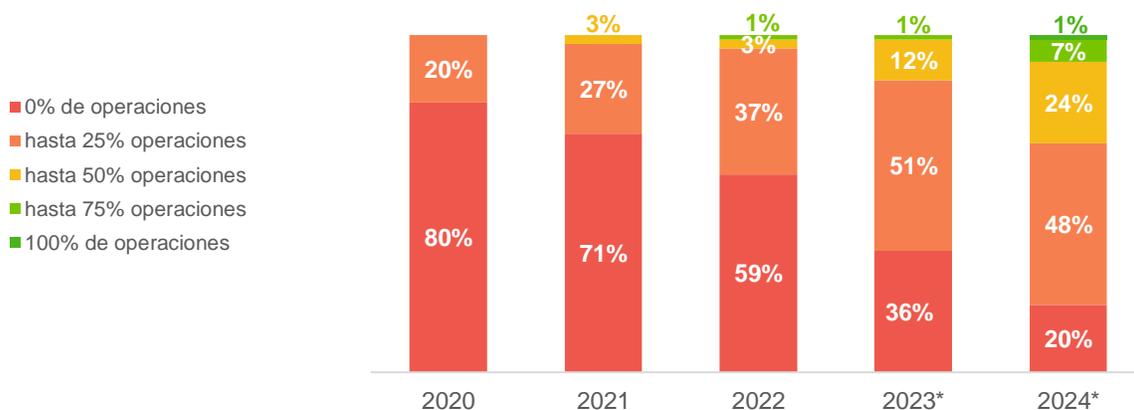
## C4.2. Soluciones financieras digitales

En esta categoría se analiza el total de operaciones que –a consideración de las SOCAP– fueron y serán realizadas de manera digital por sus socios, así como el nivel de autogestión de las transacciones y operaciones (monetarias y no monetarias) que los socios pueden realizar sin la asistencia de sucursales o puntos presenciales.

En la Ilustración 41 se puede observar el resultado del **total de operaciones que fueron (2020,2021,2022) y podrán (2023,2024) ser realizadas de manera digital por el socio**, de acuerdo con la perspectiva de las instituciones. La cantidad de SOCAP que considera que su nivel de operaciones digitales aumentará de manera significativa se percibirá en las proyecciones esperadas para los resultados de los años 2023 y 2024.



Ilustración 41. Cantidad de operaciones que se realizan totalmente en formato digital



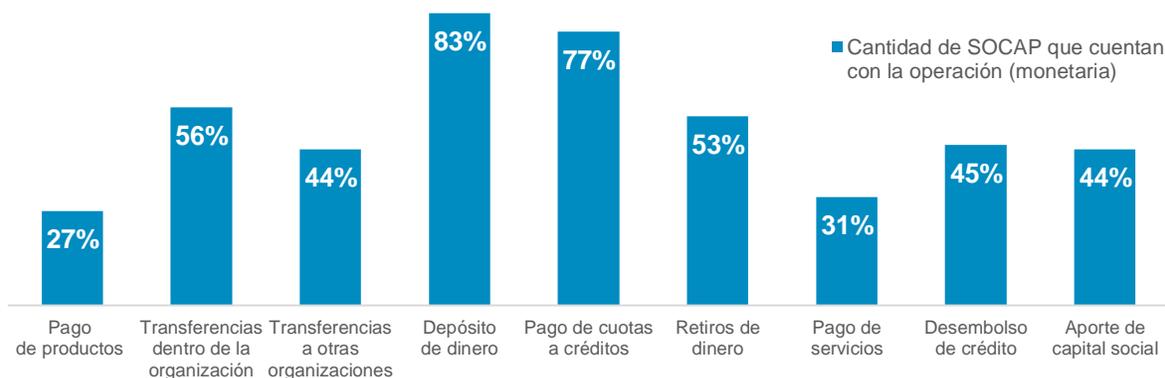
\* Estimaciones proyectadas por las instituciones

Durante el 2020, el 80 % de las instituciones participantes en el estudio afirmaba que sus operaciones no podían realizarse de manera digital y el restante 20 % consideraba que sus operaciones digitales no sobrepasaban el 25 % del total.

En contraste con lo anterior, para 2024 las instituciones prevén un panorama más favorable para las operaciones digitales. El 20 % de las SOCAP aún estima que ninguna de sus operaciones será realizada de manera digital, mientras que 48 % de las SOCAP considera que al menos el 25 % de sus operaciones podrán ser digitales. Para este mismo año, un 24 % de las instituciones considera que cerca de la mitad de sus operaciones podrán ser completamente digitales. Sobresale un 7 % de entidades que prevén hasta el 75 % de sus operaciones digitales y un segmento menor de SOCAP (1 %) que estima operaciones totalmente digitales para sus socios.

Al considerar las **transacciones monetarias que se encuentran habilitadas** para los socios, se tiene que las transacciones más ofrecidas por las SOCAP son el depósito de dinero (83 % de las instituciones la ofrece) y el pago de cuotas a los créditos solicitados en las entidades (77 %). En la Ilustración 42 se pueden observar las operaciones monetarias ofrecidas por las SOCAP que participaron en el estudio.

Ilustración 42. Transacciones monetarias ofrecidas por las SOCAP

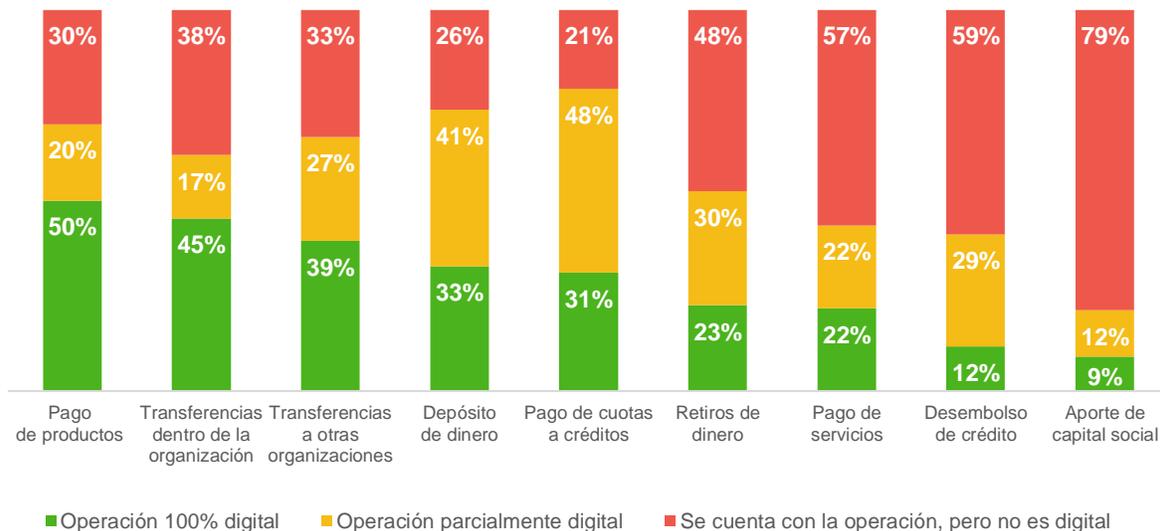


Las operaciones con menos disponibilidad en la oferta son el pago de productos financieros (p. ej. pago de prima por seguro) con 27 % de SOCAP que lo ofrecen y el pago de servicios (p. ej. recibos de servicios públicos) con 31 % de las instituciones.

Con base en el número de entidades que ofrecen estas transacciones monetarias a sus socios –descritas anteriormente– se analizó el nivel de madurez digital con la que pueden realizarse; es decir, el grado de autogestión disponible para los socios de modo que no tengan que acudir a una sucursal o punto presencial de la entidad para realizarlo.

En la Ilustración 43 se pueden observar los resultados con respecto a la autogestión del socio en las transacciones monetarias. Las operaciones que pueden realizarse **parcial o totalmente de manera digital** por la mayoría de SOCAP son el pago de cuotas a créditos solicitados (79 %), depósitos de dinero (74 %), pago de productos (70 %), transferencias hacia otras entidades (67 %) y las transferencias hacia cuentas de la misma entidad (62 %).

Ilustración 43. Transacciones monetarias según su madurez digital

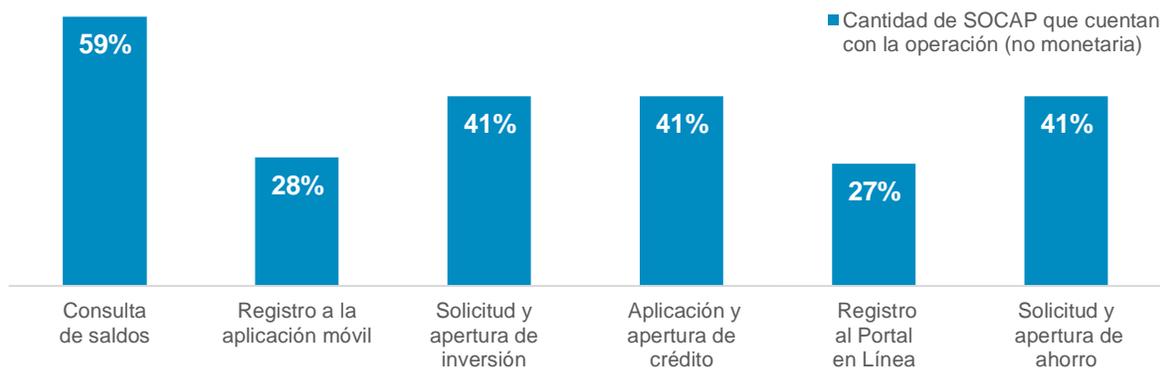


Sobresale el bajo nivel de autogestión que tienen los socios para realizar el aporte de capital social. Al respecto, el 79 % de las SOCAP asegura que no es una operación con componentes digitales que faciliten su proceso.

Por otro lado, se analizan las **transacciones y operaciones no monetarias que se encuentran habilitadas por las SOCAP** para sus socios. En la Ilustración 44 se pueden observar las operaciones no monetarias (las más comunes, no representan la totalidad del portafolio) ofrecidas por las SOCAP.



Ilustración 44. Operaciones no monetarias ofrecidas por las SOCAP



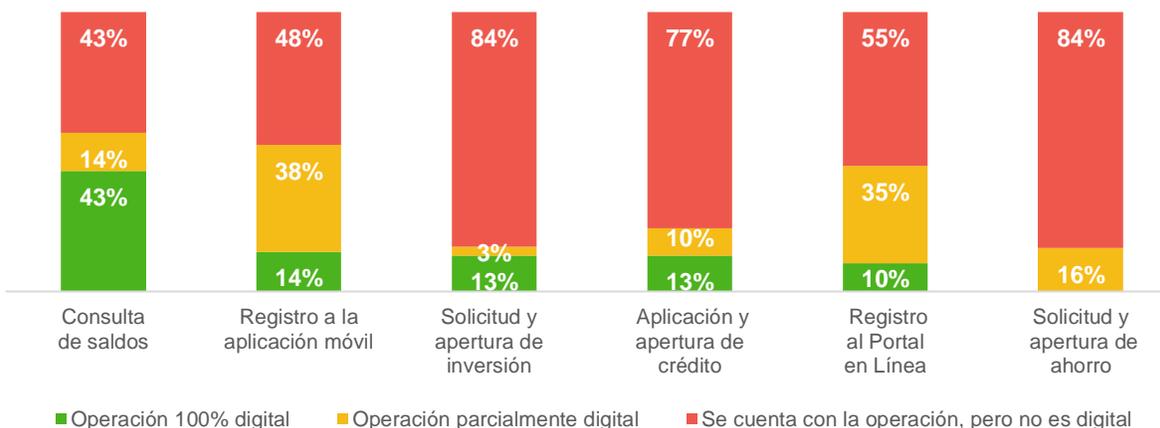
Las operaciones con menor disponibilidad en la oferta son el registro a la aplicación móvil con 28 % de SOCAP que lo ofrecen y el registro al portal en línea con 27 % de las instituciones. Ambas cifras se encuentran relacionadas con la disposición actual de las entidades con estos canales digitales (aplicación y portal en línea).

De igual manera se analizó el grado de autogestión por parte de los socios para la realización de las **operaciones no monetarias** ofrecidas por las SOCAP.

En la Ilustración 45 se observan los resultados de dichas operaciones. Las operaciones que pueden realizarse **parcial o totalmente de manera digital** por la mayoría de SOCAP son la consulta de saldos (57 % de las instituciones que tienen habilitada la operación) y registro a la aplicación móvil (52 %).

Sobresale el bajo nivel de autogestión que tienen los socios para realizar la solicitud y apertura de productos de ahorro, con un registro de 84 % de instituciones que considera que su operación no tiene componentes digitales que permitan la autogestión total o parcial.

Ilustración 45. Operaciones no monetarias según su madurez digital





### C4.3. Omnicanalidad

El enfoque de esta categoría es analizar la capacidad de diversos canales, tanto físicos como virtuales, habilitados por las SOCAP, para que sus socios puedan llevar a cabo las transacciones monetarias y operaciones no monetarias ofrecidas por las entidades. En otras palabras, se trata de evaluar cómo los diferentes canales se integran de manera coherente para brindar una experiencia unificada y conveniente para los usuarios al interactuar con la institución.

En cuanto a la **omnicanalidad de las operaciones no monetarias**, en la Ilustración 46 se puede observar el resumen de las diferentes operaciones y la cantidad de SOCAP que afirman tener habilitado los canales para su realización. De manera general se observa que el nivel de omnicanalidad es bajo a lo largo de las operaciones no monetarias habilitadas. La única operación que resalta por la cantidad de canales en la que puede ser realizada es la consulta de saldos. Sin embargo, en la mayoría de las operaciones no monetarias presentadas, el canal más común para la mayor parte de las instituciones es la sucursal física (canal presencial).



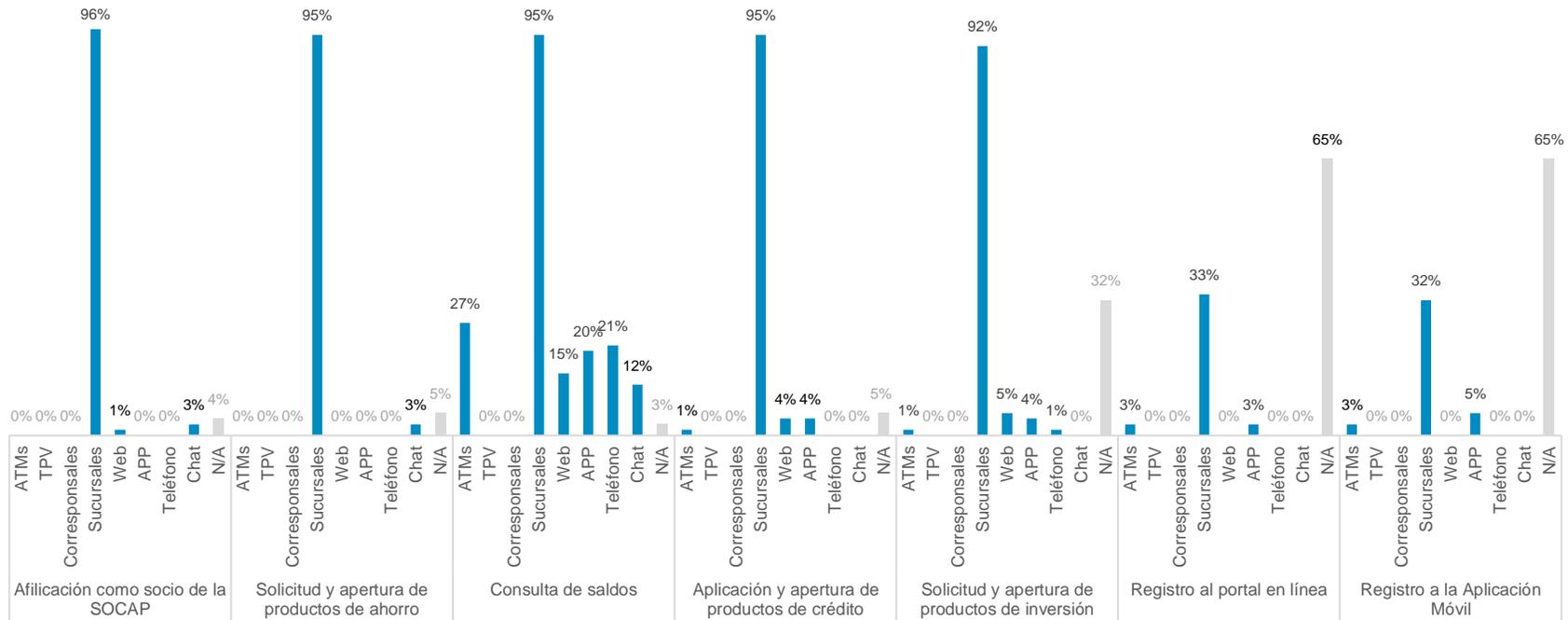
Debemos romper el mito de que el socio debe solicitar un producto solamente en la sucursal y físicamente.

Caja Popular Mexicana.





Ilustración 46. Canales habilitados por las SOCAP para realizar operaciones no monetarias



“ Las sucursales no se pueden eliminar por completo porque hay lugares de difícil acceso donde ni los bancos tienen presencia. Las sucursales generan confiabilidad en las personas, representan un ancla de confianza.

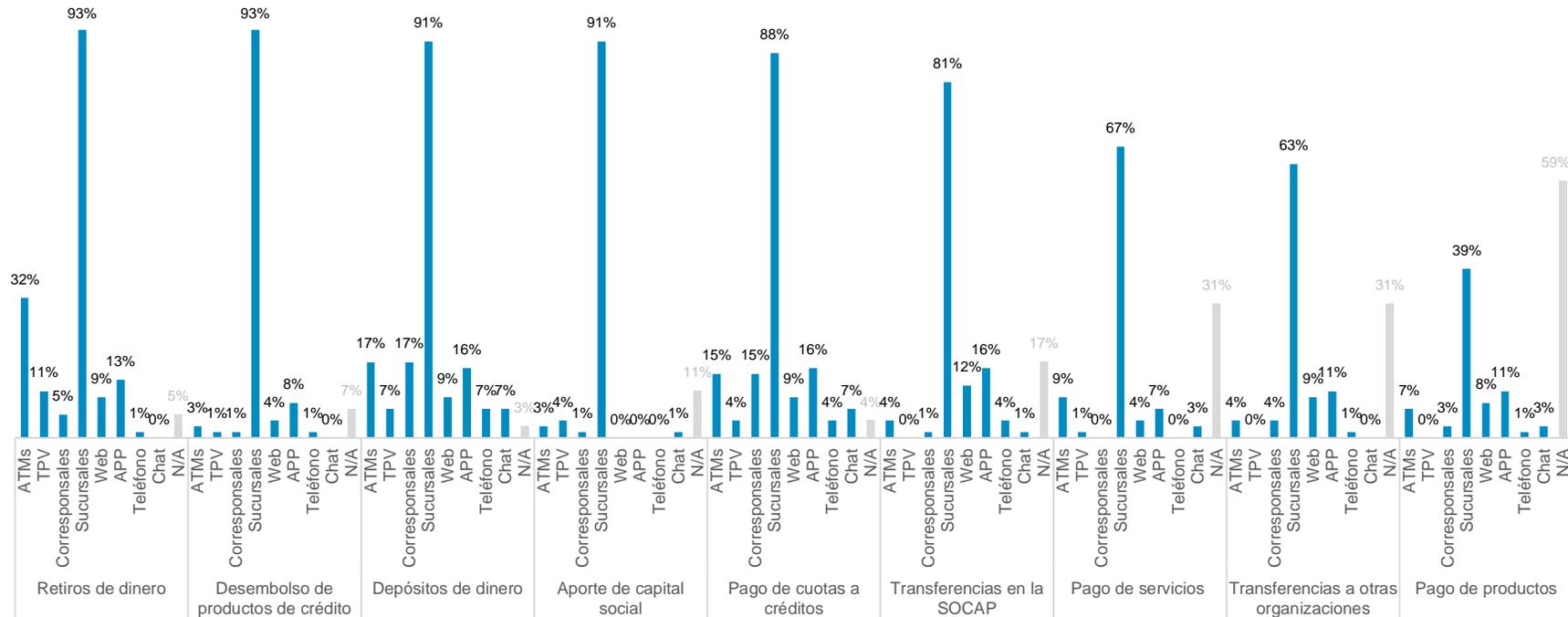
Caja Popular Mexicana





En cuanto a la **omnicanalidad de las transacciones monetarias**, en la Ilustración 47 se puede observar el resumen de las diferentes transacciones y la cantidad de SOCAP que afirma tener habilitados los canales para su realización.

Ilustración 47. Canales habilitados por las SOCAP para realizar transacciones monetarias



Se puede observar que, en comparación con las operaciones no monetarias presentadas anteriormente, la omnicanalidad tiene un grado mayor en estas transacciones monetarias. Es importante mencionar que ambas categorías tienen en común el alto nivel de disponibilidad de las sucursales físicas como la más habilitada por la mayor cantidad de instituciones. ++



## C4.4. Uso de datos para el diseño de la oferta

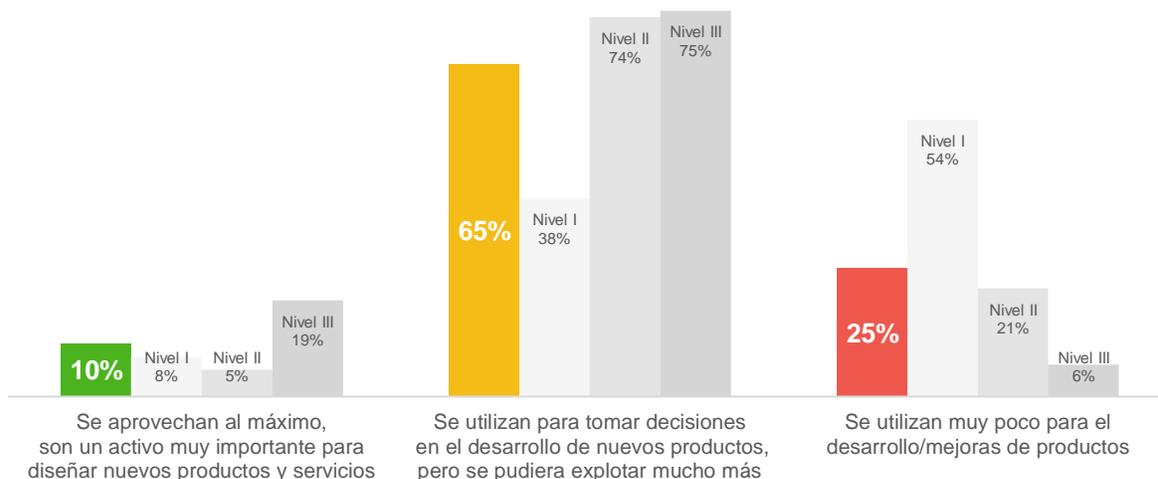
En esta categoría se analizan las entidades que tienen dentro de sus estructuras un área o comité encargado del desarrollo de productos y servicios, así como el nivel de aprovechamiento que se hace de la información con la que cuentan dentro de sus organizaciones, con el objetivo de apoyar el diseño de su oferta de productos y servicios. Adicionalmente, se busca entender el grado de procesamiento de la información que tienen de sus socios para implementar mejoras en la creación de nuevos productos y servicios.

Con respecto al área o comité encargado del desarrollo de productos y servicios dentro de las instituciones, en promedio el 64 % del total de SOCAP cuenta con este (en valores similares en todos los niveles de operación).

El uso de la información recolectada a través del tiempo en los diferentes canales de la organización permite a los equipos diseñar productos y tomar decisiones basadas en las preferencias y necesidades de los socios. Se consultó a las entidades que cuentan con el área o comité mencionado, sobre el aprovechamiento de los datos para la creación de productos o servicios que se realiza desde esta estructura (ver Ilustración 48).

**64 %**  
de las SOCAP cuenta con un área/comité encargado del desarrollo de productos y servicios.

Ilustración 48. Aprovechamiento de los datos para el desarrollo de productos y servicios



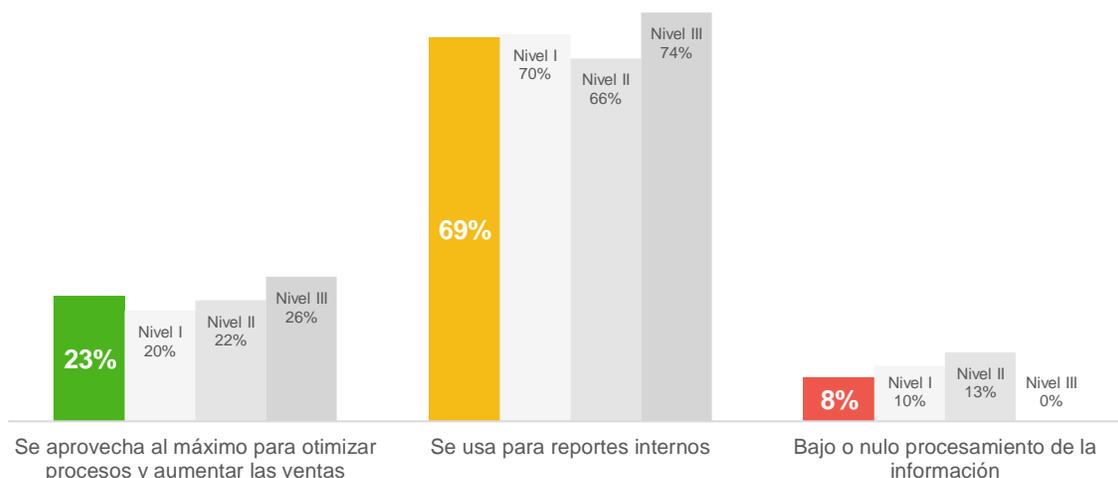
Se encontró que únicamente el 10 % del total de SOCAP que cuentan con un área o comité de desarrollo aprovecha al máximo los datos para diseñar nuevos productos y servicios. Lo anterior, apalancado principalmente por el resultado de las instituciones de Nivel III, de las cuáles 19 % confirma aprovecharlos de esta manera.

La mayoría de las instituciones (65 %), principalmente de Niveles II y III de operaciones, consideran que el área o comité de desarrollo aprovecha los datos para tomar decisiones, pero afirman que podrían hacerlo mucho mejor. Finalmente, el restante 25 % de las SOCAP tiene un uso bajo de los datos para el desarrollo o mejoras de productos, lo que representa una preocupación especialmente pronunciada para las SOCAP de Nivel I que representan el 54 % de este registro.

De manera general, las entidades mencionan algunas herramientas como las más utilizadas dentro de sus instituciones para el procesamiento, análisis y presentación de los datos: programas de Microsoft (Excel y Power BI como los más usados por la mayoría) y los lenguajes de manipulación de bases de datos como SQL. Además de otras que utilizan en menor proporción como herramientas de Google, Tableau y Python.

Con relación al **grado de procesamiento de la información que tienen las SOCAP de sus socios para implementar mejoras** en la creación de nuevos productos y servicios, se encontró que el 92 % de las instituciones procesan la información que tienen de sus socios (ver Ilustración 49). De este valor, se debe resaltar que únicamente el 23 % utiliza de forma óptima la información de sus socios para perfeccionar procesos y aumentar la colocación y, por otro lado, el 69 % lo utiliza para la creación de reportes internos. El restante 8 % realiza poca o ninguna actividad en relación con el procesamiento de la información de sus socios.

Ilustración 49. Grado de procesamiento de la información para implementar mejoras





## Impulso digital de las SOCAP hacia el segmento MIPYME

(Micro, pequeñas y medianas empresas)

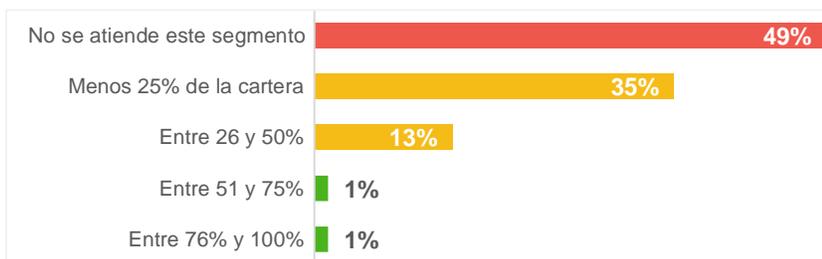
El acceso a servicios financieros para las MIPYME constituye un apoyo fundamental en su crecimiento y desarrollo. Al apoyar a este sector, las SOCAP pueden fomentar su inclusión financiera, promover la generación de riqueza en comunidades y contribuir al desarrollo sustentable del país al impulsar la prosperidad para un mayor número de emprendedores y pequeños empresarios.

A continuación, se destacan algunos resultados sobre las MIPYME, mencionados por las SOCAP participantes del estudio:

Consideración de las MIPYME en los objetivos estratégicos:



Participación de las MIPYME como parte de la cartera total de las SOCAP:



Iniciativas digitales de las SOCAP hacia las MIPYME:



### Iniciativas digitales implementadas:

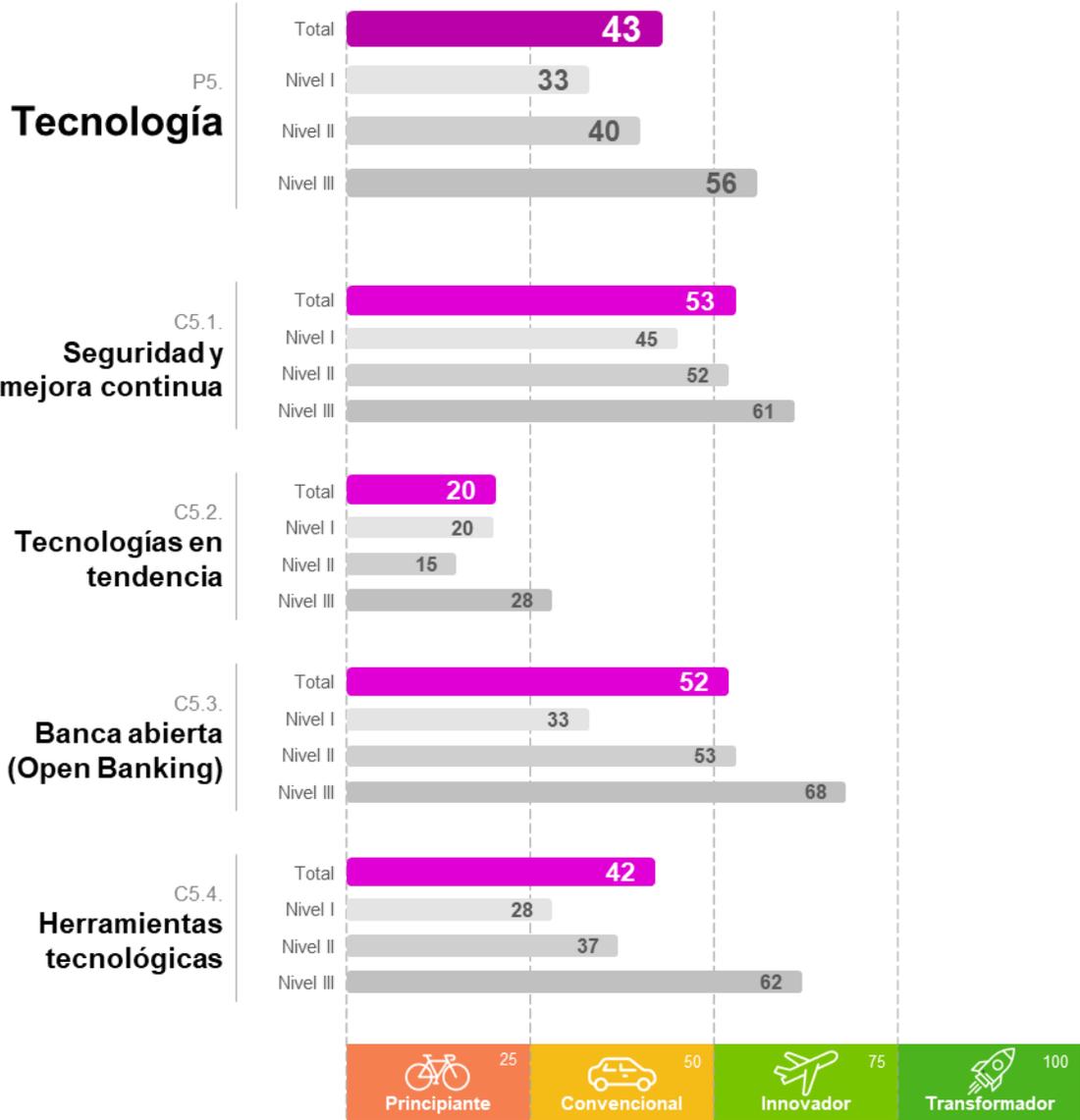
- Herramientas digitales como mPOS y medios electrónicos de pago.
- Canales digitales como aplicación móvil y plataforma web.
- Productos digitales como créditos en línea, créditos de nómina, créditos para capital de trabajo, líneas de crédito multiciclo.
- Otros servicios digitales como pago de nómina, "incentivo verde", convenios y descuentos.

### Iniciativas que se desean implementar:

- Servicios y canales digitales como la banca digital, transferencias con SPEI, CRM, aplicativos móviles y terminales de venta.
- Creación de productos personalizados de ahorro, crédito e inversión.
- Acercamiento con cámaras de comercio.
- Condiciones de crédito personalizadas: tasas, requisitos de garantía, entre otros.

# Pilar 5. Tecnología

Ilustración 50. Resumen de resultados del pilar 5. Tecnología





El pilar de Tecnología busca entender el desarrollo de la mejora continua hacia los componentes tecnológicos de la SOCAP, así como el uso de sus herramientas tecnológicas para facilitar el desempeño de sus procesos. Adicionalmente, se analiza la disposición de las instituciones para aprovechar los beneficios que propone la banca abierta (*open banking*) y las diferentes tecnologías que son tendencia en la industria.

Este pilar obtuvo una puntuación de 43 sobre 100. Dentro de las categorías que componen el pilar se encuentran: Seguridad y mejora continua con 53 puntos, Tecnologías en tendencia con 20, Banca abierta con 52 y Herramientas tecnológicas con 42.

En esta sección sobresalen los resultados de las SOCAP de Nivel III de operaciones, ya que se posicionaron en el nivel Innovador en tres de las cuatro categorías, exceptuando Tecnologías en tendencia. Estos resultados reflejan los esfuerzos que están realizando estas entidades en lo que respecta a la tecnología como pilar integral de su proceso de transformación digital.

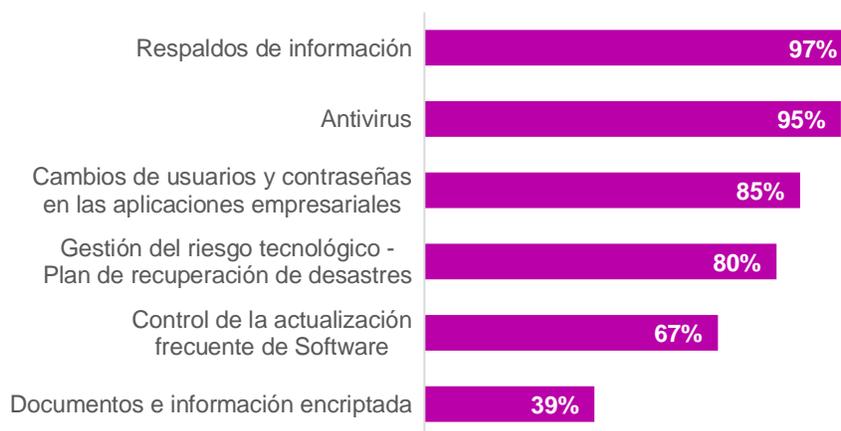
Las instituciones de Nivel I de operaciones muestran una brecha importante con el promedio global, en lo que se refiere a Banca abierta y Herramientas tecnológicas.

## C5.1. Seguridad y mejora continua

En esta categoría se analizan las principales medidas de ciberseguridad con las que cuentan las instituciones y la frecuencia para revisar el plan de acción de mejora para los componentes tecnológicos.

A medida que la transformación digital avanza, también lo hace la seguridad que garantiza que toda la información almacenada esté protegida y a disposición de las personas correctas. En la siguiente ilustración se pueden observar las principales **medidas de ciberseguridad** con las que cuentan las SOCAP.

Ilustración 51. Medidas de ciberseguridad implementadas por las SOCAP

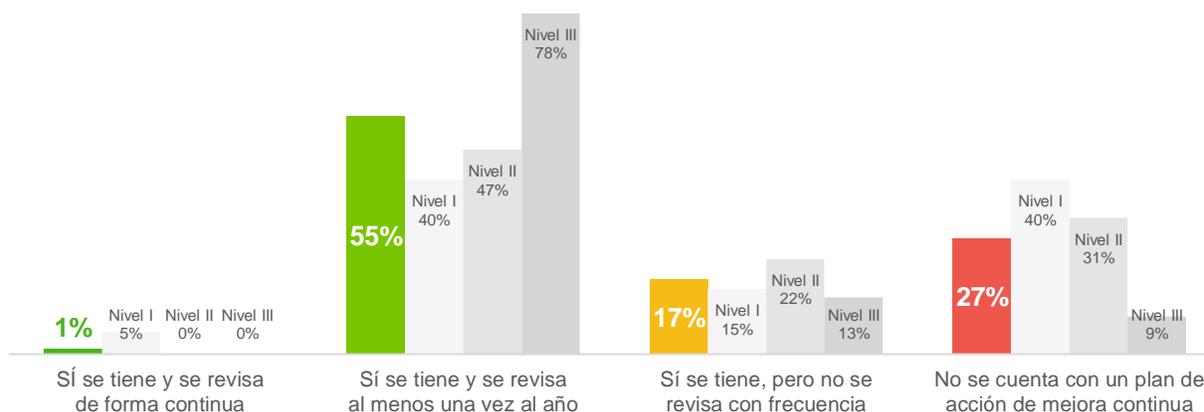


Contar con **un plan de acción de mejora para los componentes tecnológicos** dentro de una institución mejora significativamente la eficiencia operativa, la innovación, la calidad, seguridad de la información y adaptación al cambio. Por el contrario, la falta de este plan puede llevar a la obsolescencia tecnológica, ineficiencia, mayores costos y riesgos de seguridad.

El 73 % de las SOCAP asegura tener un plan de acción de mejora para sus componentes tecnológicos y la mayoría, es decir el 55 % de las SOCAP, aseguran que lo revisan al menos una vez al año (ver Ilustración 52). Únicamente el 1 % de las instituciones declaró que revisa el plan de mejora de forma continua. El 27 % de las instituciones afirma que no cuenta con un plan de acción para los componentes tecnológicos.

**27 %**  
de las SOCAP no cuenta con un plan de acción de mejora para sus componentes tecnológicos.

Ilustración 52. Plan de mejora para los componentes tecnológicos



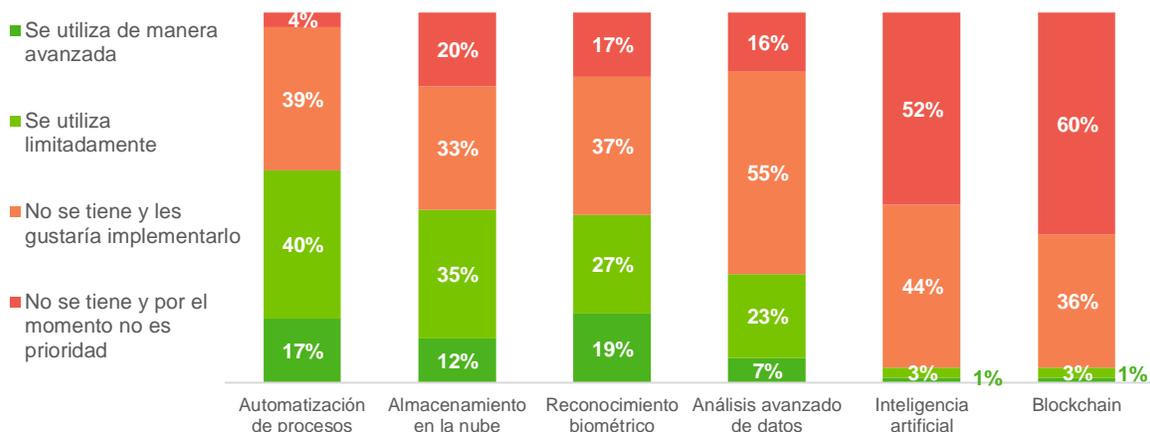
## C5.2. Tecnologías en tendencia

La incorporación de nuevas tecnologías como almacenamiento en la nube, análisis avanzado de datos, automatización de procesos, *blockchain*, inteligencia artificial y reconocimiento biométrico ha permitido mejorar y optimizar procesos internos de las organizaciones. De forma general, del total de SOCAP, el 10 % utiliza las tecnologías mencionadas de forma avanzada, el 21 % las utiliza limitadamente, el 41 % no tiene las tecnologías, pero les gustaría implementarlas y el restante 28 % no tienen estas tecnologías y no es su prioridad adquirirlas.

“Nuestro sector es muy prudente en adoptar nuevas tecnologías, por la atención personalizada que se brinda a los socios. Creemos que este es un factor que limita el crecimiento en la transformación digital en comparación con otros sectores del ramo financiero.

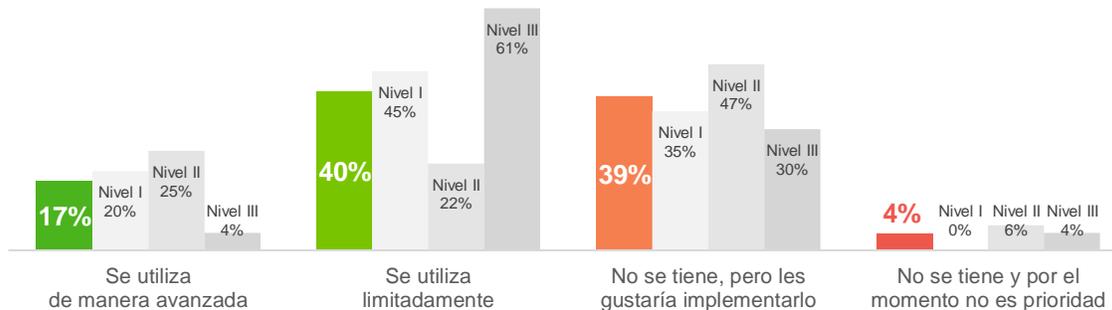
Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México (CONCAMEX)

Ilustración 53. Herramientas utilizadas en la operación por parte de las SOCAP



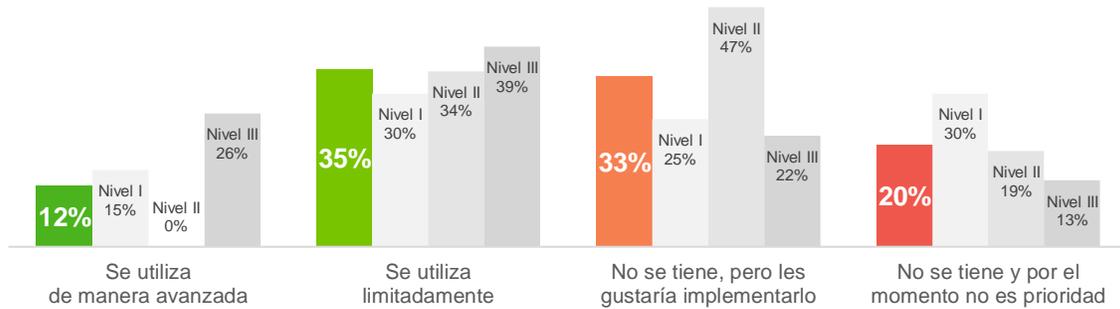
Las herramientas de **automatización de procesos** han tenido mayor adopción por parte de las SOCAP, ya que el 57 % ha adquirido herramientas y servicios relacionados (ver Ilustración 54). De este porcentaje, el 17 % de las organizaciones lo utiliza de forma avanzada y el 40 %, de forma limitada. Por otro lado, el 39 % no tiene ninguna herramienta, pero le gustaría adquirir alguna y el restante 4 % no tiene las herramientas y no está en su prioridad adquirirlas.

Ilustración 54. Implementación de automatización de procesos



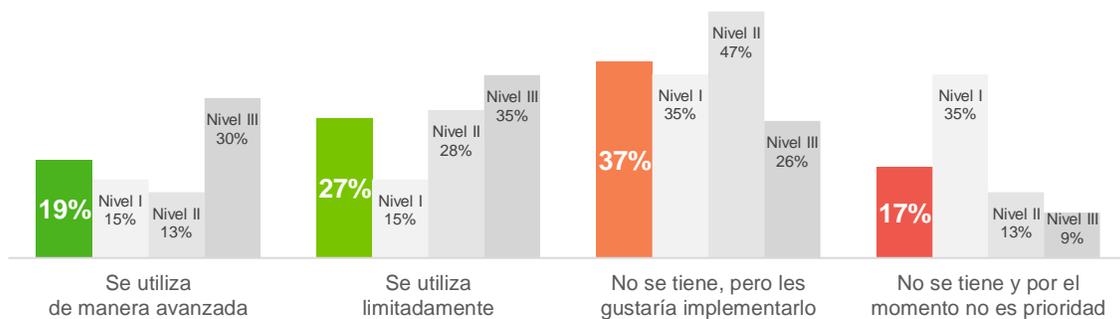
Para el servicio de **almacenamiento en la nube**, del total de instituciones, el 47 % tiene contratado el servicio, de los cuales el 12 % lo utiliza de manera avanzada (principalmente SOCAP Nivel I y Nivel III) y el 35 % lo utiliza limitadamente (ver Ilustración 55). Por otro lado, el 33 % no cuenta con el servicio, pero le gustaría contratarlo y el restante 20 % no tiene el servicio y no está en sus prioridades adquirirlo.

Ilustración 55. Implementación de almacenamiento en la nube



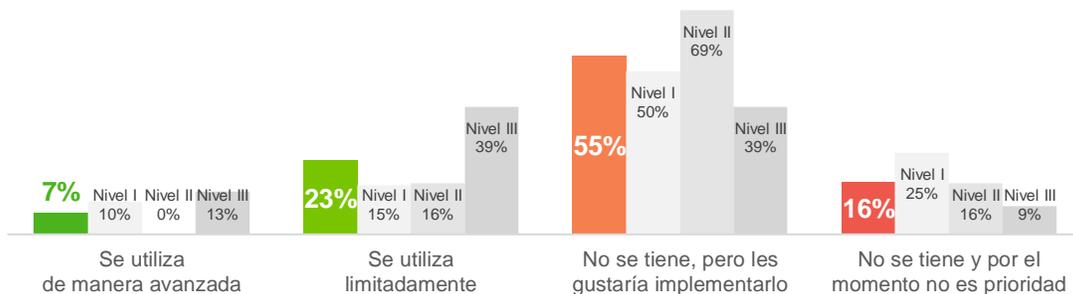
El **reconocimiento biométrico** es una de las herramientas con mayor tiempo de exploración en el mercado, por lo que puede relacionarse con la adopción que tiene el 45 % de las SOCAP, de las cuales el 19 % las usa de forma avanzada y el 27 % de forma limitada (ver Ilustración 56). Por otro lado, el 37 % de las organizaciones no tiene estas herramientas, pero le gustaría adquirirlas y el 17 % no tiene las herramientas y no está dentro de sus prioridades adquirirlas.

Ilustración 56. Implementación de reconocimiento biométrico



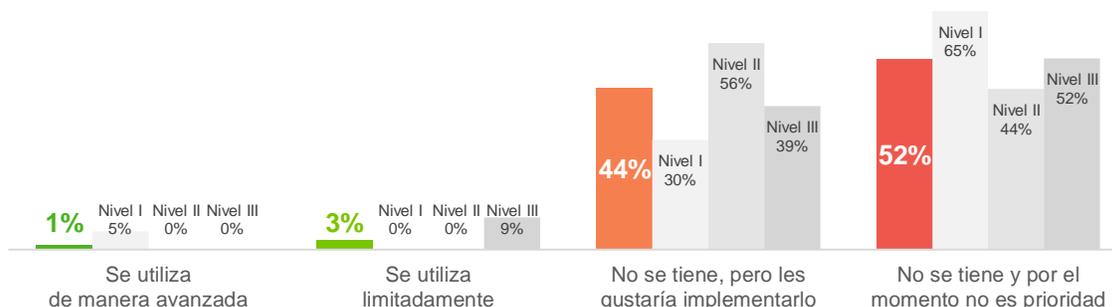
Para las herramientas de **análisis avanzado de datos**, el 29 % del total de las organizaciones tiene herramientas relacionadas, de las cuales el 7 % las utiliza de forma avanzada (principalmente SOCAP Nivel I y Nivel III) y el 23 % las utiliza de manera limitada (ver Ilustración 57). Sin embargo, del restante 71 %, el 55 % no tiene el servicio, pero le gustaría contratarlo y el 16 % afirma que no está en sus prioridades adquirir estas herramientas.

Ilustración 57. Implementación de análisis avanzado de datos



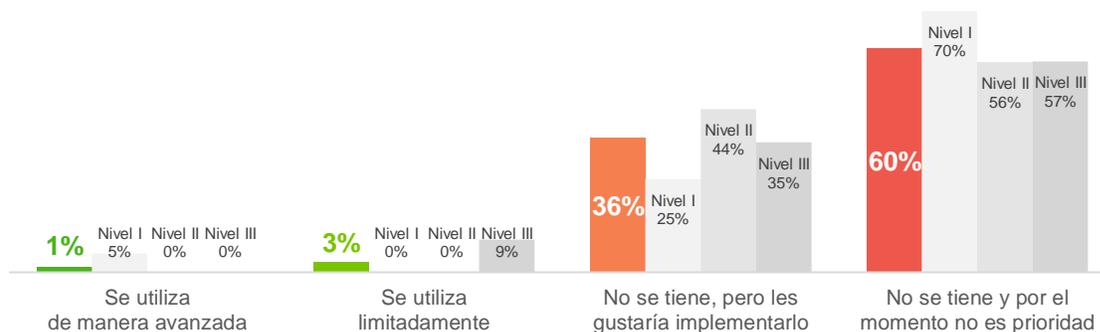
La **inteligencia artificial**, al igual que el *Blockchain*, se encuentra en proceso de adopción por parte de las organizaciones. El 4 % de las SOCAP, principalmente Nivel I y Nivel III, ya tiene estas herramientas; el 3 % las utiliza de forma limitada y el 1 % las utiliza de forma avanzada (ver Ilustración 58). Del 96 % de instituciones que no tienen herramientas relacionadas, al 44 % le gustaría adquirirlas y el 52 % no las tiene dentro de sus prioridades.

Ilustración 58. Implementación de inteligencia artificial



**Blockchain** es una de las tecnologías más disruptivas y que poco a poco ha logrado mayor adopción, por lo que no es extraño que solo el 4 % del total de SOCAP, principalmente Nivel I y Nivel III, tenga estas herramientas y servicios (ver Ilustración 59). De este porcentaje, el 3 % de las organizaciones lo ha utilizado en pruebas piloto (una entidad mencionó pruebas aplicadas a la digitalización de los pagarés y contratos digitales) y el 1 % lo ha utilizado de forma limitada. En mayor proporción, el 36 % no tiene este servicio, pero le gustaría adquirirlo y el 60 % no tiene el servicio y no está en sus prioridades adquirirlo.

Ilustración 59. Implementación de Blockchain



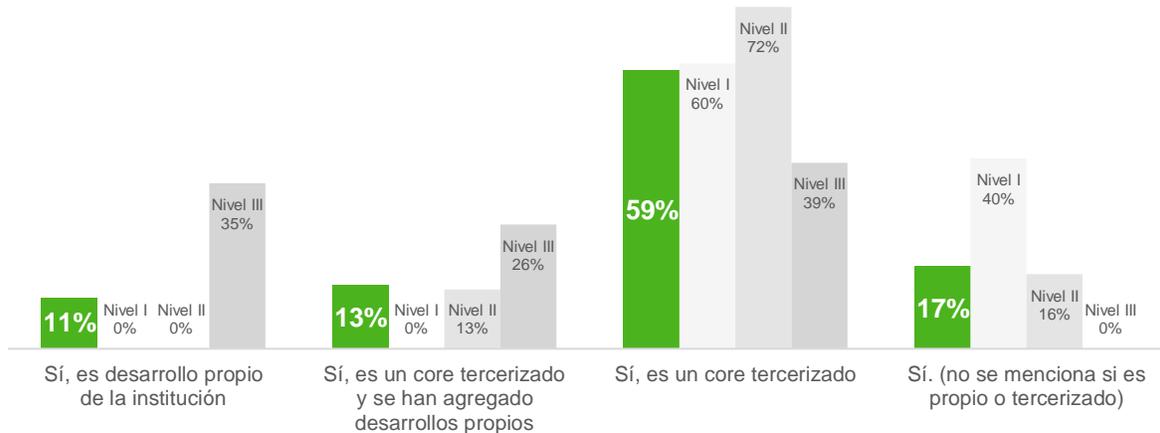
### C5.3. Banca abierta (*Open Banking*)

México ha adoptado en su legislación la banca abierta u *Open Banking* y desde el 2021 se han publicado las disposiciones dentro del marco de la Ley Fintech. Asimismo, se han definido las reglas para hacer obligatorio intercambiar datos públicos, agregados y transaccionales entre los distintos actores del ecosistema financiero, de los cuales las SOCAP forman parte.

El *core* bancario o sistema informático es el medio por el cual estos intercambios son posibles a través del uso de una API (*Application Programming Interface*), por lo que es relevante conocer si las SOCAP cuentan con este sistema y si tienen la capacidad de

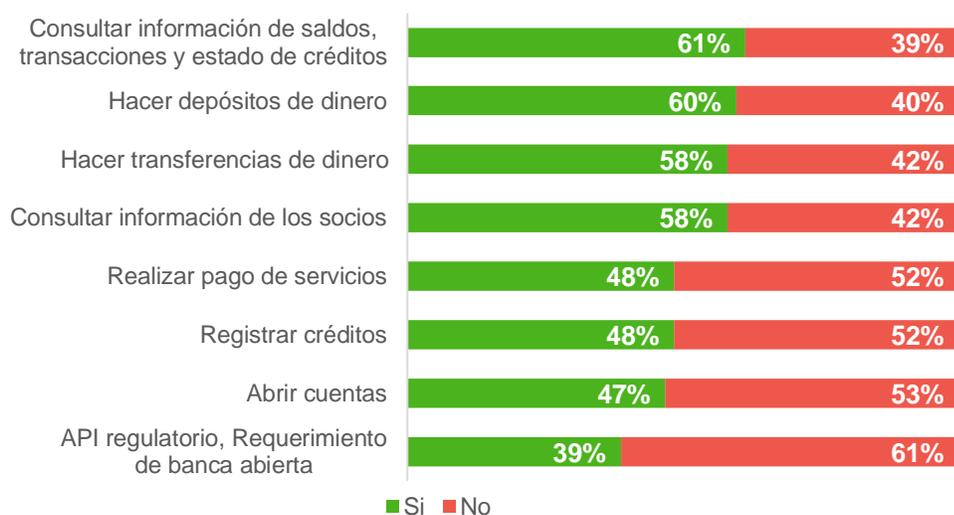
integrarse. De las organizaciones encuestadas, una gran mayoría (59 %) cuenta con un *core* tercerizado, mientras que el 11 % tiene un *core* implementado mediante desarrollo propio, el 13 % tienen un *core* tercerizado y han añadido desarrollos propios, y el restante 17 % afirma tener un *core* pero no aclara su modalidad (ver Ilustración 60).

Ilustración 60. Organizaciones que cuentan con un *core* bancario y su modalidad



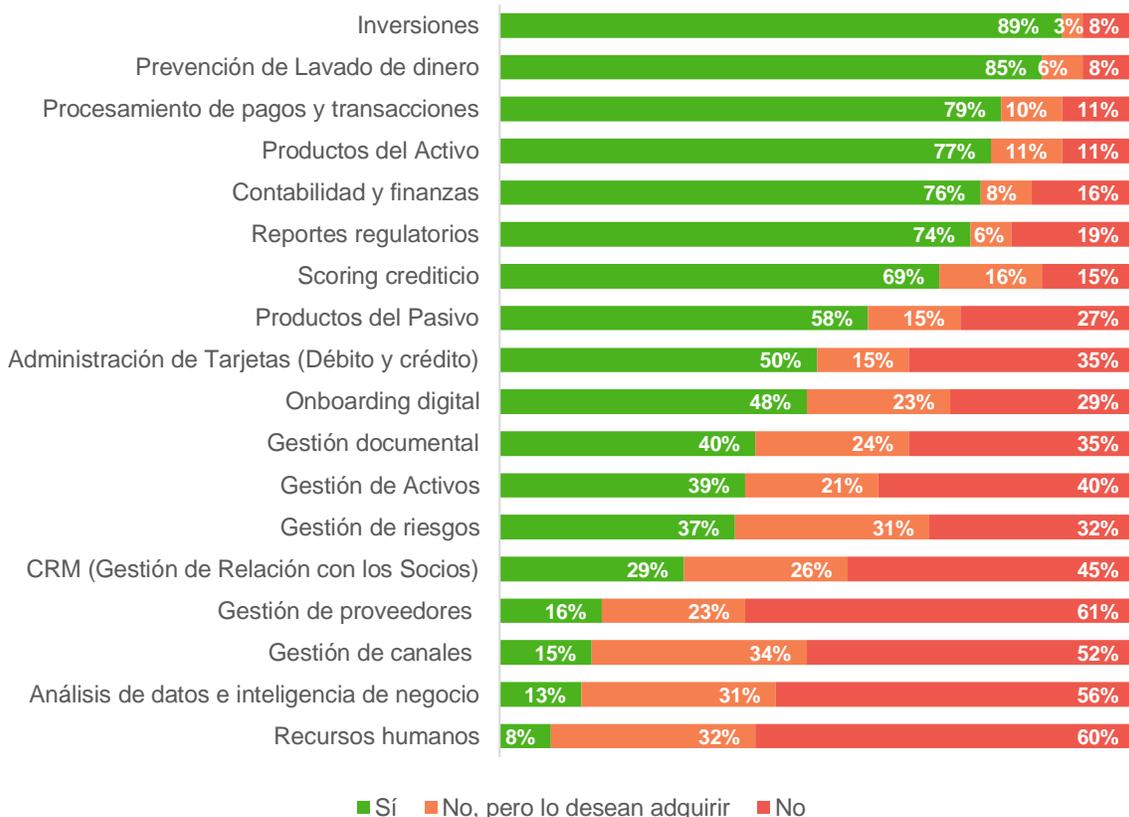
El *core* bancario tiene muchas funcionalidades que rigen las operaciones de las SOCAP, entre las que se encuentran realizar pagos de servicios, hacer transferencias de dinero, depósitos, consultar información de saldos, transacciones y estado de los créditos, consultar información de socios, registrar créditos, abrir cuentas, así como *API* de conexión ahora exigidos para la banca abierta. De forma general, de las SOCAP, el 52 % cuenta con las *API* mencionadas y el restante 48 % no las tiene (ver Ilustración 61).

Ilustración 61. Disposición de *API* en el *core* bancario de las SOCAP



Por otro lado, **el core bancario cuenta con diferentes módulos** y servicios que le permiten a las SOCAP realizar diferentes actividades sobre sus productos y la gestión administrativa de los mismos. En la siguiente ilustración se detallan los módulos y sus resultados:

Ilustración 62. Módulos con los que cuenta el core bancario



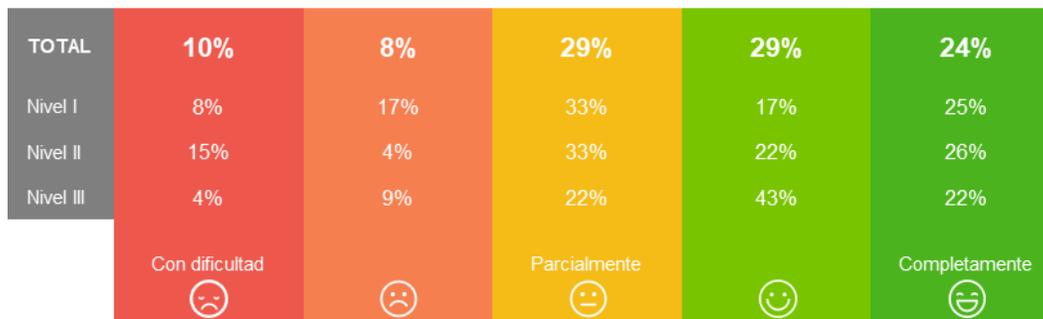
Los módulos más comunes en el core de las SOCAP encuestadas con un porcentaje igual o mayor al 50 % son los de inversiones (89 %), prevención de lavado de dinero (85 %), procesamiento de pagos y transacciones (79 %), productos del activo (77 %), contabilidad y finanzas (76 %), reportes regulatorios (74 %), scoring crediticio (69 %), productos de pasivo (58 %) y administración de tarjetas de débito o crédito (50 %).

Por otro lado, hay módulos que tienen las SOCAP en menor proporción como el módulo de onboarding digital (48 %), gestión documental (40 %), gestión de activos (39 %), gestión de riesgos (37 %), y gestión de relación con los socios (29 %). Por último, aquellos módulos con los que no se cuenta en la mayoría de las instituciones son gestión con proveedores (61 % no cuenta con el módulo), gestión de canales (52 %), análisis de datos e inteligencia del negocio (56 %), y recursos humanos (60 %).

Con respecto a la escalabilidad del core bancario, se les consultó a las SOCAP sobre su percepción con respecto a la **capacidad del core para soportar el proceso de innovación y transformación digital de la entidad**. El 53 % de las instituciones considera que su core tiene la capacidad de soportar estos procesos, el 29 % considera que tiene una capacidad

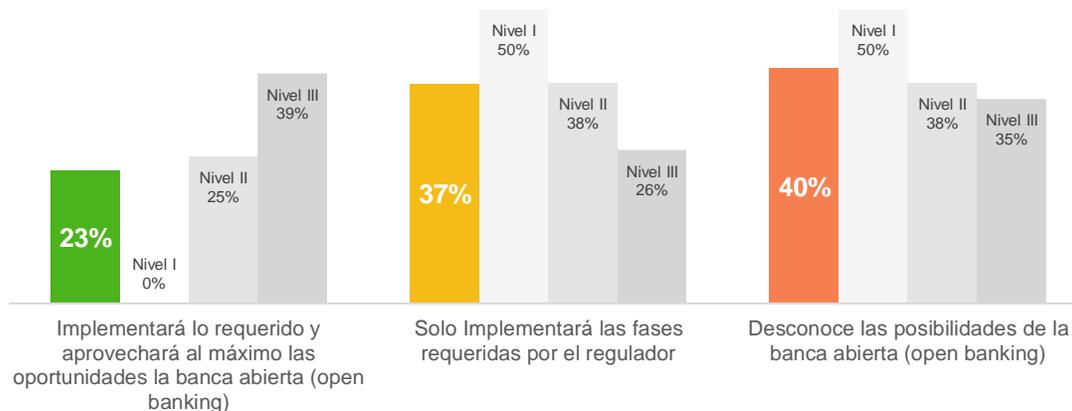
moderada y el 18 % percibe dificultades a la hora de la escalabilidad de su *core* bancario para soportar este proceso (ver Ilustración 63).

Ilustración 63. Capacidad del *core* para soportar innovación y transformación digital



Finalmente, con respecto al **interés de participar y aprovechar la banca abierta (*Open Banking*)**, el 23 % de las SOCAP considera que aprovecharán al máximo las oportunidades de la banca abierta, el 37 % solo implementará las fases requeridas por el regulador y el restante 40 % desconoce las posibilidades que brinda la banca abierta (ver Ilustración 64).

Ilustración 64. Disposición para aprovechar el potencial de la banca abierta



La categoría de banca abierta obtuvo uno de los puntajes más altos (52 puntos) en madurez digital dentro del pilar Tecnología; esto indica que el sector se está preparando en términos de cumplimiento regulatorio, estructura tecnológica y otros requerimientos para abordar la siguiente etapa que es la innovación. En esta etapa se deben aprovechar plenamente los beneficios de la banca abierta, ya que esto les permitirá ofrecer servicios más personalizados, mejorar la experiencia del cliente y fomentar la creación de soluciones innovadoras en el entorno financiero.



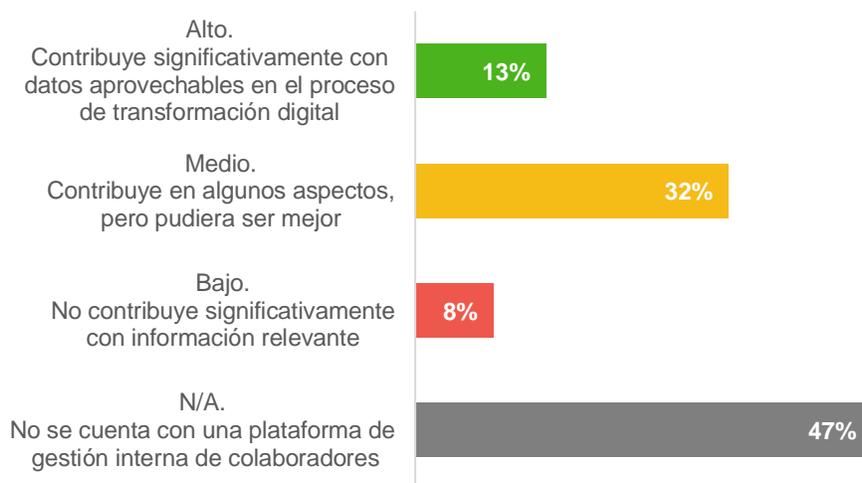
“ Actualmente estamos cumpliendo con los requisitos exigidos, pero nuestro interés es tener las herramientas para aprovechar todas las oportunidades de este tema (banca abierta). Si logramos aprovecharla bien, podemos ser más competitivos y ofrecer al cliente final lo que mejor le convenga. Ese es el reto. Caja Popular de Ahorros Yanga. ”

## C5.4. Herramientas tecnológicas

En esta categoría se analiza la percepción de las instituciones sobre el desempeño de sus herramientas y capacidades tecnológicas para facilitar las operaciones del negocio. Se analiza el nivel de contribución de su plataforma interna de gestión de colaboradores hacia la transformación digital esperada por la SOCAP, el uso de código abierto en sus desarrollos, la gestión de cuentas, productos y conciliación; así como la forma de realizar el *scoring* de sus socios y gestionar la cartera en mora.

Contar con una **plataforma interna de gestión de colaboradores dentro de las organizaciones** ha demostrado tener beneficios en la eficiencia de la información y comunicación interna, una mejor gestión de proyectos y del desempeño, simplificación de procesos administrativos, promoción del aprendizaje y desarrollo, así como mejora de la experiencia de los colaboradores en la institución. Con respecto a la percepción del desempeño de la plataforma de gestión interna de colaboradores en función de la transformación digital esperada, el 13 % afirmó que su desempeño fue alto, ya que contribuyó significativamente con datos aprovechables en el proceso de transformación digital, el 32 % respondió que tiene un desempeño medio, debido a que contribuye en algunos aspectos, pero podría ser mejor (ver Ilustración 65). El 8 % mencionó que tiene un rendimiento bajo, ya que no contribuye significativamente con información relevante y el 47 % respondió que no cuenta con esa plataforma.

Ilustración 65. Calificación de la plataforma interna de gestión





La minería de datos que se extrae de la plataforma interna es de gran importancia, ya que nos permite generar información y reportes para tomar decisiones; es algo realmente elemental. Esto nos permite tener cumplimientos regulatorios y normativos, así como tomar decisiones en tiempo real y de forma oportuna.

Caja Popular Los Reyes.



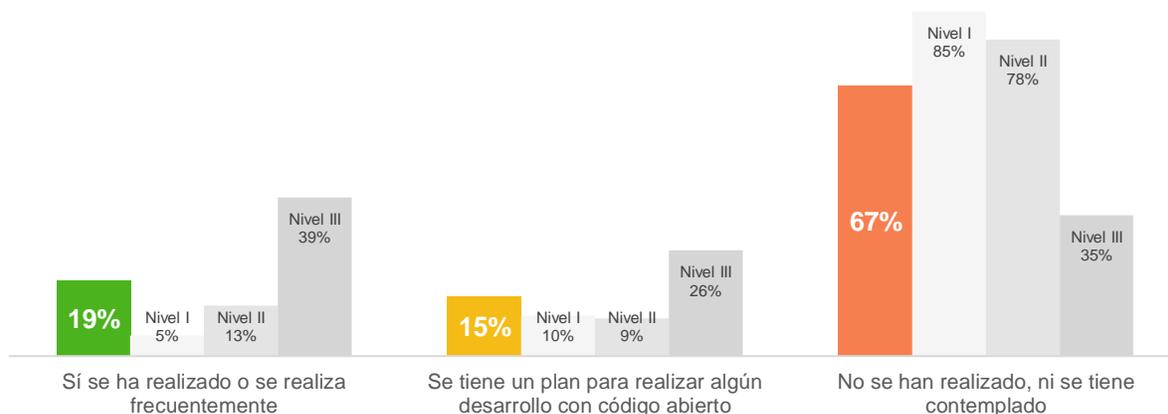
El uso de **código abierto** permite a las organizaciones el trabajo colaborativo y la innovación en el desarrollo de software. El uso de este enfoque trae beneficios relacionados con reducción de costos y una mejor capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos que se requieren implementar.

**67 %**

**de las SOCAP no ha realizado ni tiene contemplado usar código abierto para sus desarrollos.**

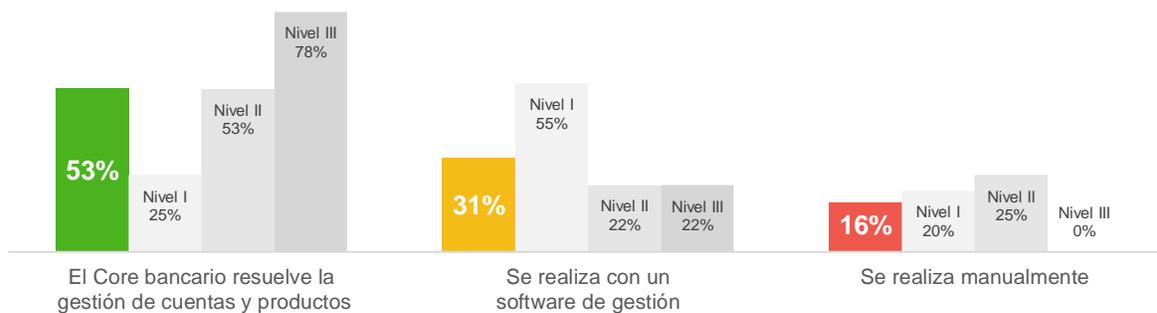
Al consultar a las SOCAP sobre el uso de código abierto en sus instituciones se encontró que el 19 % utiliza frecuentemente o ha utilizado este modelo, el 15 % tiene planeado incluir algún desarrollo con código abierto y el 67 % no ha utilizado este modelo y no está entre sus prioridades hacerlo (ver Ilustración 66).

Ilustración 66. Uso de código abierto en los desarrollos



En cuanto a la forma de **gestión y conciliación de cuentas y productos** dentro de las SOCAP, el 53 % se apoya en su *core* bancario para resolver la gestión y conciliación, el 31 % lo realiza mediante un software de gestión y el 16 % lo realiza de forma manual (ver Ilustración 67). Una gestión y conciliación manual de productos y cuentas es propensa a incluir errores humanos, tener baja eficiencia, respuestas lentas a los socios, dificultad para hacer seguimiento en tiempo real y mayor riesgo de incumplimiento normativo. En este sentido se destacan las SOCAP de Nivel III de operaciones, ya que todas realizan esta gestión y conciliación a través de un software de gestión o mediante su *core* bancario. Ninguna de estas instituciones lo realiza de manera manual.

Ilustración 67. Forma de gestión y conciliación de cuentas y productos



Sobre la frecuencia de **conciliación en las operaciones que se realizan en las sucursales** físicas de las SOCAP, el 35 % de las instituciones afirma que concilia estas operaciones en tiempo real, el 1 % concilia al menos dos veces al día y el restante 64 % menciona que hacen la conciliación una vez al día (ver Ilustración 68). El 70 % de las instituciones de Nivel I realizan una conciliación al día de las operaciones realizadas en sus sucursales.

Ilustración 68. Conciliación de las operaciones realizadas en las sucursales

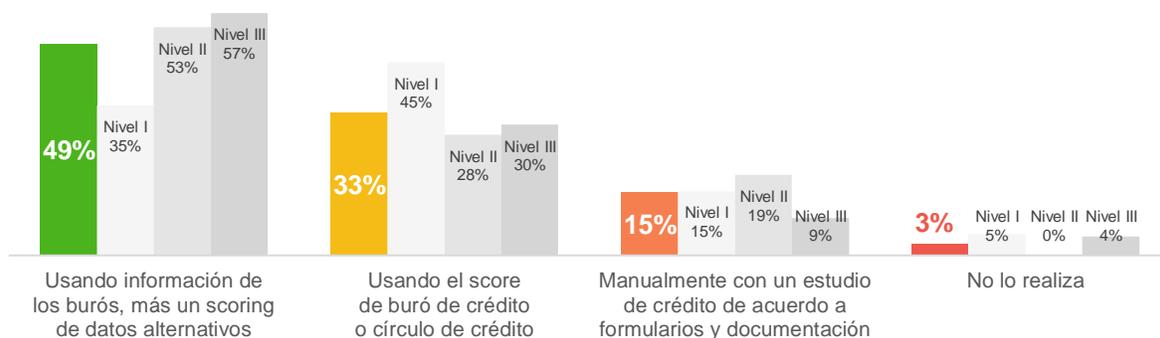


La conciliación en tiempo real facilita la detección temprana de errores, brinda una mayor agilidad en la conciliación, mejoras en la experiencia para los socios, una mayor eficiencia en la operación y reducción de riesgos (errores humanos, fraudes y riesgos operativos).

Dentro del contexto de la eficiencia impulsada por el uso de herramientas tecnológicas, además del análisis relacionado con la conciliación de operaciones, es importante evaluar aspectos como la madurez digital en la evaluación crediticia y en la gestión de la cartera en mora.

Con respecto al **scoring crediticio**, el 49 % de las instituciones utiliza información de los burós de crédito además de complementarla con un **scoring** de datos alternativos, el 33 % utiliza solamente el **scoring** de buró de crédito o círculo de crédito (ver Ilustración 69). Por otro lado, el 15 % realiza el **scoring** manualmente a través de un estudio de formulario y documentación, mientras que el 3 % afirma no contar con un **scoring** bajo estas definiciones.

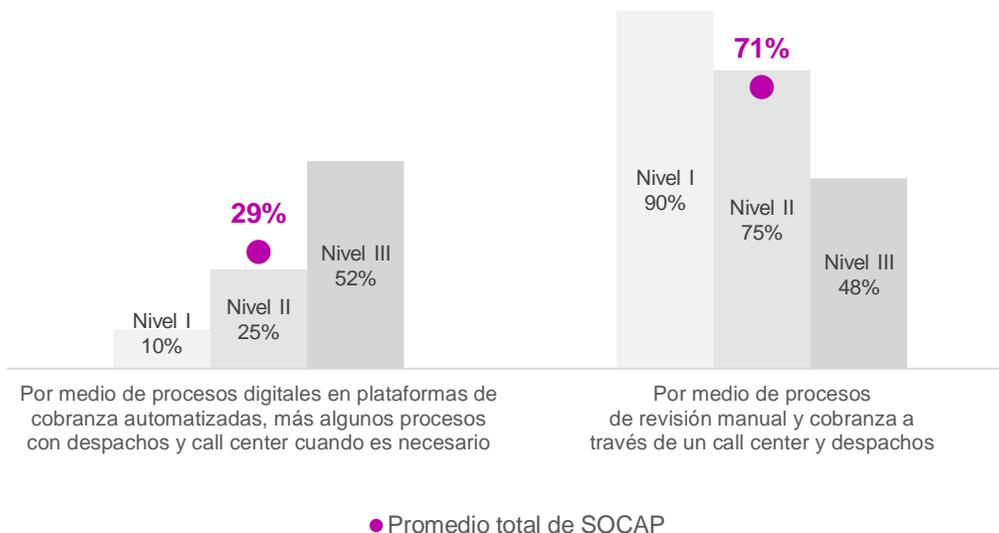
Ilustración 69. Metodología para alimentar el **scoring** crediticio



Al utilizar una evaluación más precisa y completa de la capacidad crediticia de los solicitantes se pueden tomar decisiones informadas sobre la aprobación del crédito, lo que aumenta la confianza de los socios y reduce el riesgo de incumplimiento. Con un proceso ágil y eficiente respaldado por datos alternativos, las SOCAP pueden brindar una experiencia mejorada y más rápida a sus socios, lo que a su vez genera mayores ingresos al atraer a más personas que desean aprovechar los beneficios crediticios ofrecidos.

Sobre la gestión de la **cartera en mora**, el 29 % (principalmente SOCAP de Nivel II y III) afirmó utilizar procesos digitales en plataformas de cobranza automatizadas, además de algunos procesos a través de despachos y *call centers* cuando es necesario (ver Ilustración 70). En mayor medida, el 71 % de las instituciones gestiona la cartera en mora a través de procesos de revisión manual y cobranza a través de *call centers* y despachos.

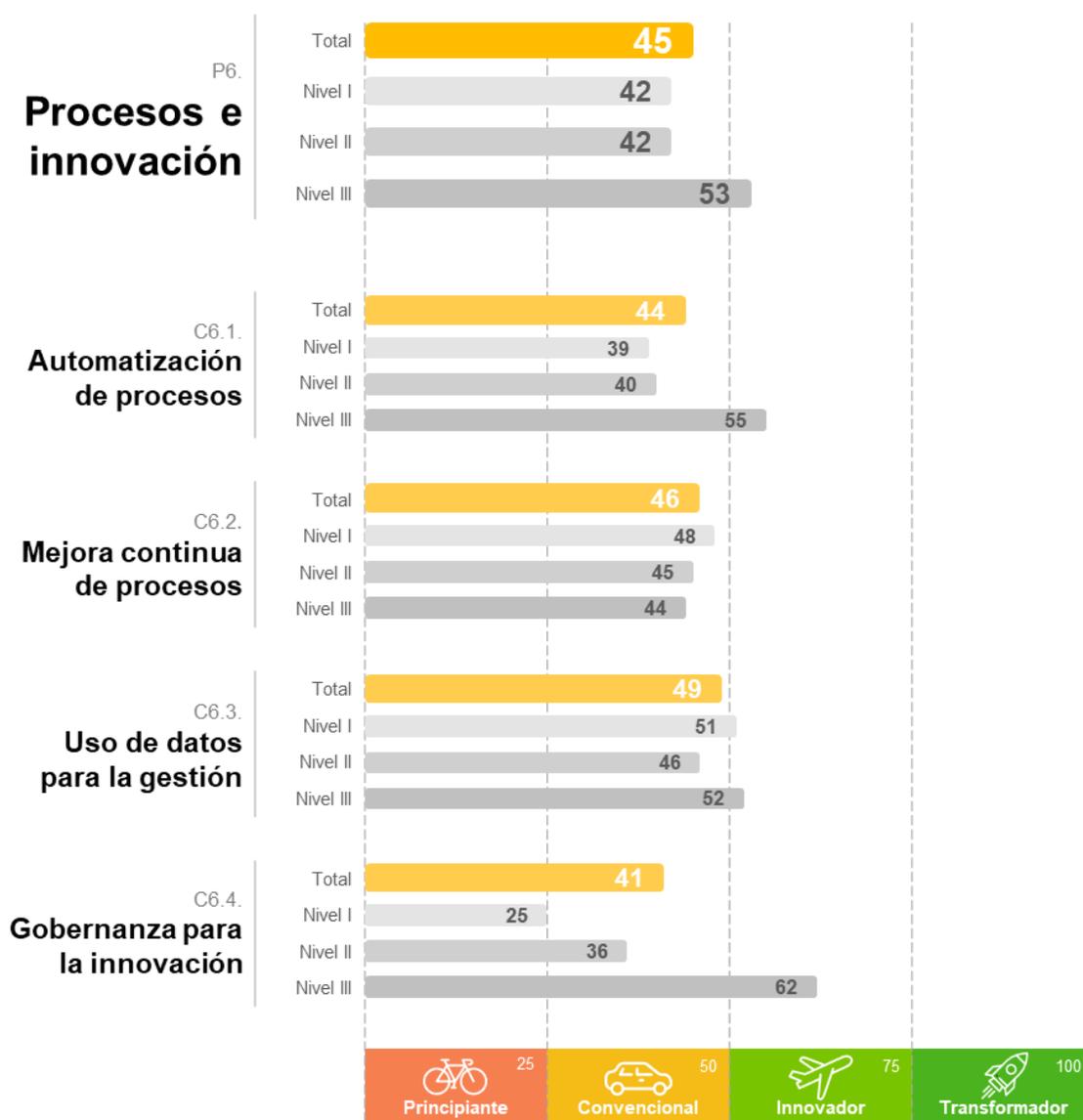
Ilustración 70. Procesos para la gestión de la cartera en mora



# Pilar 6.

## Procesos e innovación

Ilustración 71. Resumen de resultados del pilar 6. Procesos e innovación





El pilar Procesos e innovación analiza el grado de automatización de los procesos del negocio y la revisión del plan de mejora continua de estos. Finalmente, se revisa la capacidad de gestión de las SOCAP sobre los datos obtenidos en las diferentes áreas del negocio y la estructura implementada para gestionar proyectos de innovación y mejora en la institución.

Este pilar obtuvo una puntuación de 45 sobre 100. Dentro de las categorías que lo componen se encuentran Automatización de procesos con 44 puntos, Mejora continua de procesos con 46, Uso de datos para la gestión con 49 y Gobernanza para la innovación con 41.

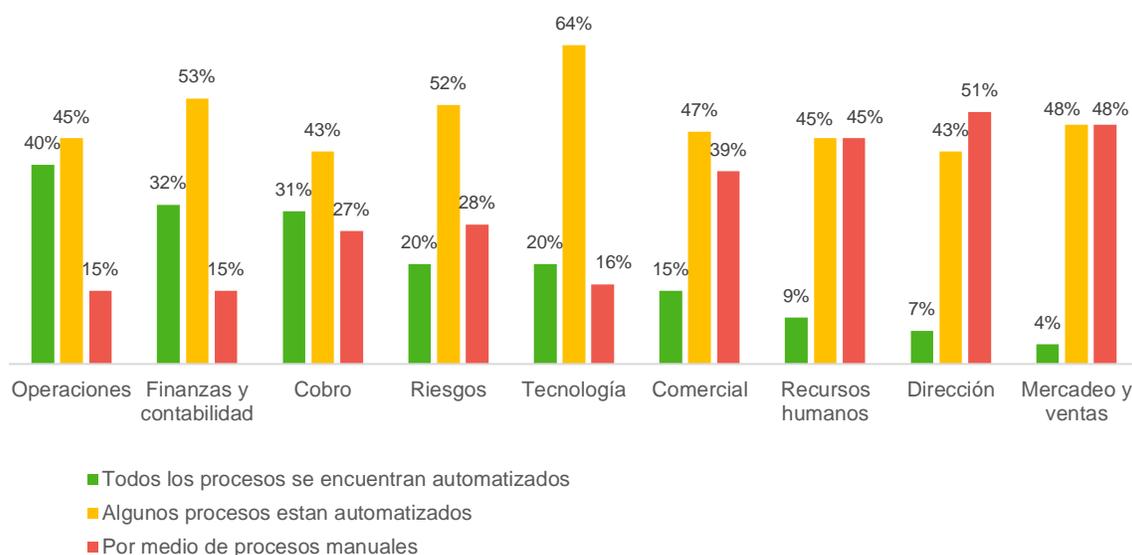
## C6.1. Automatización de procesos

Las SOCAP han asumido el reto de automatizar los procesos de las áreas clave de su organización. De forma general, el 49 % de las organizaciones tienen automatizados –o están en proceso de automatizar– algunos de sus procesos en las diferentes áreas y el 20 % considera que todos sus procesos son automatizados. Sin embargo, el 31 % afirma seguir sus procesos de forma manual.

La automatización de procesos beneficia a las SOCAP al agilizar sus operaciones, mejorar la precisión en el análisis de datos y aumentar la satisfacción de sus socios, entre otros.

En la Ilustración 72 se muestra el nivel de automatización de los procesos en cada área de las SOCAP. Destaca una alta automatización en las áreas de operaciones (40 %), finanzas y contabilidad (32 %) y cobro (31 %). Estas áreas están relacionadas directamente con la experiencia del socio, lo que evidencia los esfuerzos de las SOCAP en esta transformación. Sin embargo, las áreas de apoyo interno del negocio aún presentan altos niveles de procesos manuales.

Ilustración 72. Grado de automatización de los procesos internos de las áreas





## C6.2. Mejora continua de procesos

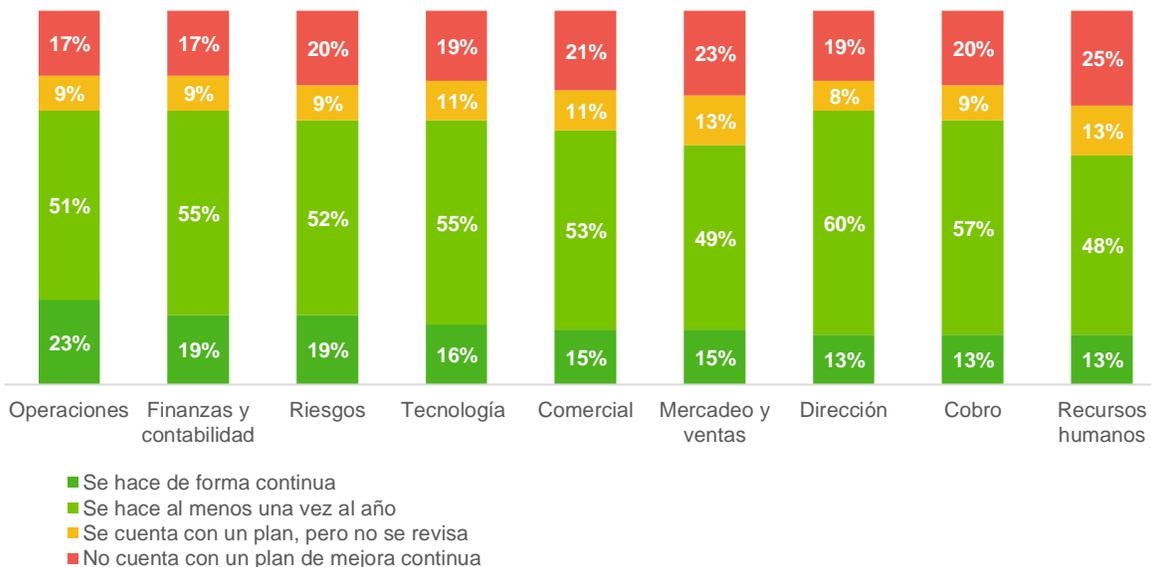
Con la pandemia de COVID-19, el trabajo colaborativo de forma remota tomó mayor fuerza y los *softwares* de gestión documental reemplazaron el papel y los archivadores físicos. Estos cambios fueron adoptados por 59 % de las SOCAP y hacen uso de estas herramientas con diferentes propósitos y beneficios. Entre los principales usos se encuentra el almacenamiento de información (48 %) y la digitalización de documentos (48 %), el 45 % trabaja colaborativamente, el 21 % lo usa para el control de versiones, y al 17% le permitió automatizar los flujos de trabajo. Sin embargo, el 41 % no utiliza este tipo de software.

Ilustración 73. Procesos que se realizan por medio de un software de gestión documental.



La mejora continua forma parte de los compromisos que hacen los directivos y organizaciones cada año para ser más eficientes, crecer y prosperar en cada una de las áreas. En promedio, el 16 % del total de las SOCAP **hace una revisión del plan de mejora continua de todas sus áreas** de forma constante, el 53 % revisa el plan al menos una vez al año, el 10 % tiene el plan pero no lo revisa y, por último, el 20 % no cuenta con un plan de mejora continua. En la siguiente ilustración se detallan los resultados por área.

Ilustración 74. Periodicidad de revisión del plan de mejora continua por área

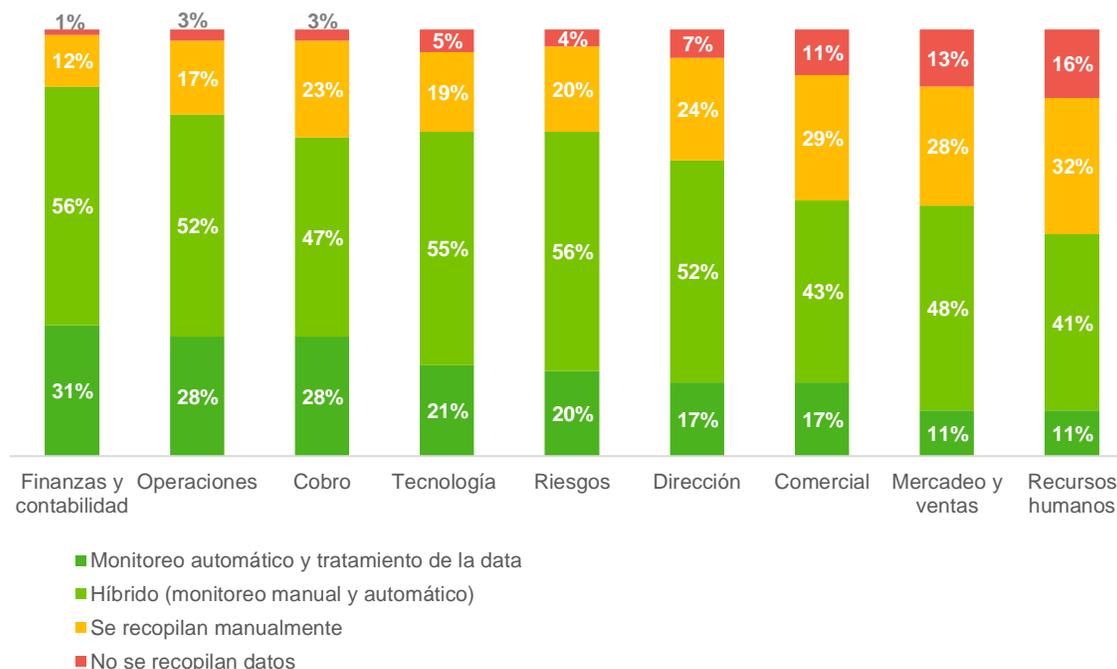




### C6.3. Uso de datos para la gestión

En la era de la transformación digital, las empresas recaban información de sus clientes y de sus actividades para monitorearlos y actuar a tiempo cuando hay problemas identificados. Al preguntar a las SOCAP en qué grado gestionan los datos obtenidos en cada área, el 20 % respondió que realizan monitoreo automático y manejan la información recopilada, el 50 % recopila información de forma híbrida –algunos procesos se hacen de forma manual y otros de forma automática–, el 23% recopila datos de forma manual y el restante 7 % no recopila datos (Ilustración 75).

Ilustración 75. Grado de gestión de los datos en cada área



En relación con los principales usos que les dan a los datos recolectados en las diferentes áreas de la institución, el 71 % de las SOCAP afirmó que los datos se emplean para el control de los procesos, 68 % los emplea para mejorar productos y servicios, el 61 % los utilizan para optimizar los procesos, el 23 % para actuar sobre el proceso en tiempo real y el 9 % procura monetizar los datos (Ilustración 76). En relación con los principales usos que les dan a los datos recolectados en las diferentes áreas de la institución, el 71 % de las SOCAP afirmó que los datos se emplean para el control de los procesos, 68 % los emplea para mejorar productos y servicios, el 61 % los utilizan para optimizar los procesos, el 23 % para actuar sobre el proceso en tiempo real y el 9 % procura monetizar los datos (Ilustración 76).

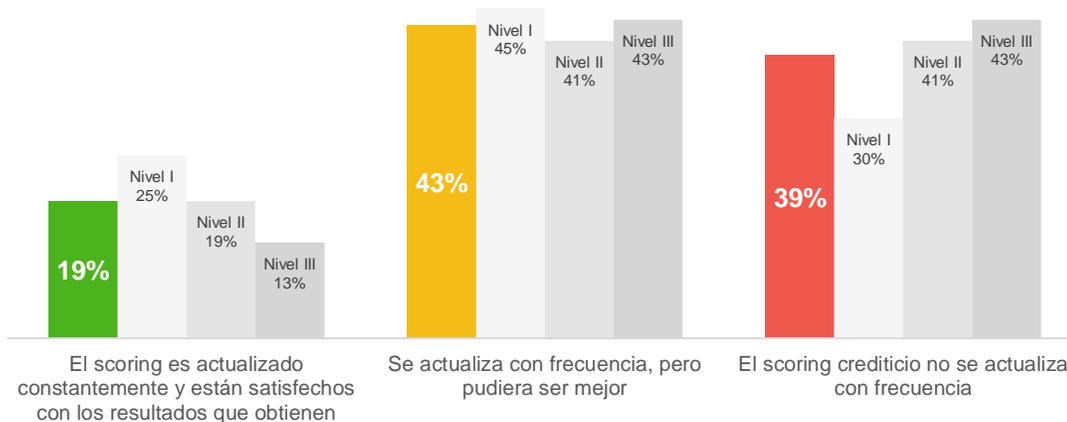


Ilustración 76. Principales usos de los datos recolectados en las diferentes áreas



El *scoring* crediticio que utiliza cada una de las SOCAP es una parte crítica de su negocio, por ello se les consultó a las organizaciones el nivel de actualización que le hacen al *scoring* para mejorarlo con la información recolectada por sus productos, procesos, información externa y comportamiento de los socios, entre otras fuentes. Como resultado se obtuvo que el 19 % del total de instituciones lo actualiza constantemente y están satisfechos con el resultado, el 43 % lo actualiza con frecuencia, pero podría ser mejor y el 39% no actualiza el *scoring* con frecuencia. En la siguiente ilustración se detallan los resultados mencionados.

Ilustración 77. Nivel de actualización del *scoring* crediticio



## C6.4. Gobernanza para la innovación

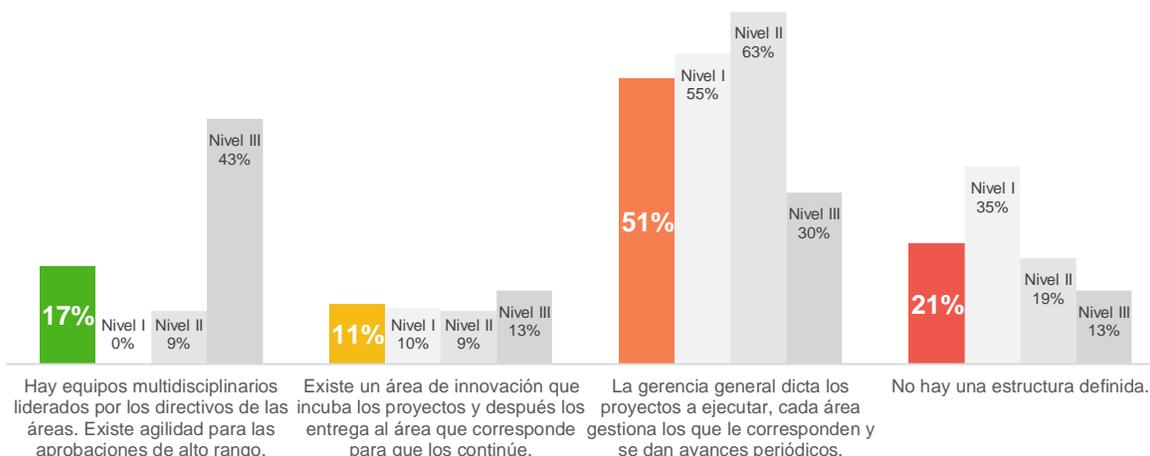
En esta sección se analizan las estructuras identificadas por las SOCAP que mejor describen la manera en la que se gestionan los proyectos de innovación o mejora en las instituciones.

Elegir una **estructura organizacional** que facilite la gestión de proyectos de innovación y mejora continua promueve la agilidad, la colaboración, el enfoque en resultados, el empoderamiento de los empleados y la atracción de talento. Estas ventajas permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la creatividad, optimizar la eficiencia y mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico.



Con respecto a este tipo de estructuras, el 51 % de las SOCAP tiene esta labor asignada a la gerencia general, la cual dicta los proyectos a ejecutar en donde cada área gestiona lo que le corresponde y da avances periódicos (ver Ilustración 78).

Ilustración 78. Estructura de gobernanza para proyectos



**21 %**  
de las SOCAP no tiene una estructura de gobernanza definida para gestionar proyectos de innovación.

Por otro lado, se identificó que el 17 % tiene equipos multidisciplinarios liderados por los directivos de las áreas que son responsables del proyecto y, a su vez, los equipos están respaldados por una persona que participa en el comité directivo y que permite gestionar aprobaciones de alto rango. El 11 % de las SOCAP cuenta con un área de innovación que incuba los proyectos y después los entrega al área que corresponde para que los continúe. Por último, el 21 % no tiene una estructura definida para ello.



Colocamos el proyecto sobre la mesa y todos los actores lo analizamos; todos contribuimos. Se definen objetivos y métricas. Hemos creado un comité de transformación digital para formalizar esos proyectos y hemos llevado a cabo las actividades para designar a los líderes, analizar los alcances, la sensibilización, difusión y capacitación, con el propósito de asegurar una implementación controlada.

Caja Popular Los Reyes



# Hallazgos

# 04



El análisis integral de madurez digital, estructurado en seis pilares fundamentales (Visión y estrategia, Experiencia del cliente, Cultura digital, Oferta digital, Tecnología y Procesos de innovación), arroja una calificación global de 39 sobre 100 puntos.

Este puntaje se sitúa en el rango Convencional. En el contexto de las SOCAP analizadas, esto denota un nivel de madurez que ha trascendido las etapas iniciales de exploración en su transformación digital, etiquetada como Principiante. Sin embargo, aún no ha alcanzado la dinámica constante de innovación para ser catalogado como Innovador, ni posee la adaptabilidad fluida para responder al cambiante entorno y ser considerado Transformador.

Las SOCAP, al ser organizaciones sin ánimo de lucro, centradas en promover la inclusión financiera en las comunidades a las que atienden, suelen ser prudentes al tomar decisiones que puedan influir en su relación con los socios. Su motivación trasciende la mera búsqueda de rentabilidad, esto se evidencia en su inversión continua en servicios y beneficios adicionales para sus asociados, más allá de una provisión de servicios financieros.

Esta naturaleza de las SOCAP proporciona una perspectiva más nítida sobre su madurez digital actual. Aunque estas instituciones han adoptado una postura cautelosa y han progresado a un ritmo más moderado en comparación con otros actores del sector financiero es esencial reconocer que estos últimos, a menudo impulsados por objetivos de rentabilidad, cuentan con mayores recursos para invertir o han surgido con una base digital robusta que sustenta su evolución.

Si bien las SOCAP valoran la importancia de la transformación digital, los resultados del estudio sugieren que aún tienen un camino significativo por recorrer para lograr una adaptabilidad digital completa. Hay que subrayar que el objetivo no es que todas las instituciones alcancen una puntuación perfecta de 100 (categoría Transformador). Cada SOCAP debe definir su nivel óptimo de madurez digital basado en sus lineamientos estratégicos y requerimientos específicos.

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes, tanto del análisis global como de cada pilar:

### **Resultados generales: (39/100)**

El análisis revela que los pilares que ejercen una influencia positiva en el resultado general son Visión y estrategia, Procesos e innovación y Tecnología. Estos pilares tienen en común un enfoque dirigido a generar un impacto interno dentro de las instituciones. Por otro lado, los pilares que reflejan un progreso más limitado son Oferta digital, Cultura digital y Experiencia del cliente, los cuales están relacionados con el impacto que generan en los socios y en su experiencia de servicio.

Esta distribución de resultados sugiere que las instituciones han logrado una mayor madurez digital en áreas operativas; las que están tradicionalmente asociadas con la transformación digital. Sin embargo, uno de los principales desafíos radica en canalizar estos avances internos para brindar beneficios que atiendan directamente a las necesidades y expectativas de los socios. Esta tendencia también se manifiesta en el análisis de madurez digital en las etapas relacionadas con la solicitud de crédito. Las fases que presentan menor madurez digital son aquellas que requieren una interacción más

directa y estrecha con el socio, tales como el alta de socio, el registro en canales digitales, la solicitud de información, el proceso de desembolso y el servicio postventa.



### **Pilar 1 – Visión y estrategia: (50/100)**

Este pilar destacó como el más maduro digitalmente entre todos los evaluados, demostró avances significativos en el fortalecimiento de relaciones con otros actores del ecosistema y con un importante respaldo de la alta dirección tanto en el enfoque estratégico como en la asignación de recursos financieros para respaldar los procesos de transformación digital.

Del componente Entorno y ecosistema se destaca la percepción positiva que tienen la mayoría de las SOCAP que se encuentran federadas. Estas instituciones valoran el rol de las federaciones al promover y facilitar iniciativas de transformación digital de manera colaborativa. Además, una parte importante de las instituciones considera crucial establecer alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema para avanzar en su madurez digital.

En cuanto a la Alineación Estratégica, el 61 % de las SOCAP asegura contar con estrategias o iniciativas para impulsar la transformación digital, respaldadas por el compromiso de la Alta Gerencia para su ejecución. Sin embargo, al evaluar la coherencia de los componentes estratégicos (visión, misión, objetivos y valores) con las estrategias o iniciativas de transformación digital, la mayoría de las SOCAP considera que estos elementos no están alineados o lo están de manera limitada con respecto a los lineamientos de transformación digital definidos.

En el componente de Recursos financieros es notable que el 63 % de las SOCAP ha asignado un presupuesto específico para respaldar su transformación digital y la mayoría de estas instituciones expresan satisfacción con la asignación presupuestaria. Este resultado evidencia el compromiso de las SOCAP en avanzar en su madurez digital mediante el respaldo de una sólida base financiera que pueda sustentar el proceso.

Sin embargo, se ha identificado un área de oportunidad en relación con el componente Hoja de ruta digital. A pesar de que las SOCAP han logrado definir sus estrategias y objetivos en torno a la transformación digital, se requiere establecer un plan más detallado y estructurado para su implementación. Esta observación se ve reforzada por otro dato revelador: un considerable 37 % de las SOCAP aún no ha asignado un presupuesto específico para respaldar sus esfuerzos en la transformación digital.



### **Pilar 2 – Experiencia del cliente: (36/100)**

Dentro de este pilar, un hallazgo esencial se centra en la naturaleza y calidad de la información que las SOCAP poseen sobre sus socios. Aunque muchas de estas instituciones disponen de una amplia gama de datos básicos y financieros de sus asociados existe un consenso generalizado sobre la necesidad de mejorar la calidad de dicha información. Esta mejora es especialmente crucial en áreas como los hábitos crediticios y de ahorro de los socios.

También se ha observado que la mayoría de las instituciones tienen deficiencias en la recopilación de información en áreas clave como preferencias, objetivos, motivaciones, necesidades, desafíos, puntos críticos y el uso de herramientas digitales por parte de sus socios. En estas categorías específicas son escasas las SOCAP que pueden afirmar tener datos detallados y completos.

En el diseño de productos y servicios, solo el 20 % de las SOCAP involucra activamente a los socios en estos procesos; solo el 12 % de las SOCAP considera tener un proceso sólido y estructurado para aprovechar la retroalimentación de sus socios.

Por último, dentro del pilar Experiencia del Cliente, el componente que ha obtenido la calificación más baja es Interacción con el socio. Esta calificación pone de manifiesto el limitado nivel de interacción que las SOCAP mantienen con sus socios en plataformas digitales y redes sociales. Aunque estas herramientas se utilizan predominantemente para transmitir información y actualizaciones se desaprovecha su potencial para fomentar una comunicación bidireccional y una relación más estrecha y activa con los socios.



### **Pilar 3 – Cultura digital (31/100)**

El pilar de Cultura digital refleja, en general, uno de los niveles más bajos de madurez en el estudio. Un área particularmente vulnerable dentro de este pilar es la de Habilidades digitales. Esta debilidad sugiere que las SOCAP aún se encuentran en fases tempranas de adoptar y explorar programas de capacitación específicamente orientados hacia la transformación digital. Muchas SOCAP han progresado en capacitaciones que se centran en habilidades blandas, las cuales han sido tradicionalmente priorizadas en estas organizaciones.

En el ámbito de las habilidades digitales, un dato que resalta es que apenas el 3 % de las SOCAP posee un área o comité de transformación digital que se percibe como altamente capacitado. Esta cifra arroja luz sobre el bajo desempeño observado en el componente Hoja de ruta digital (pilar Visión y estrategia). Se infiere que una implementación efectiva de la estrategia de transformación digital requiere de un equipo o comité especializado que no solo esté capacitado, sino que también esté empoderado para liderar y concretar dichas iniciativas.

En cuanto a la formación en áreas de transformación digital e innovación, solo 5 % de las SOCAP indica que implementa programas de capacitación para su personal en estas áreas; aseguran que los temas abordados son de alta relevancia y aplicabilidad en sus funciones diarias (componente Gestión del Talento). Esta cifra se alinea con que solo el 6 % de las SOCAP se siente plenamente preparado para afrontar los retos que implica un entorno empresarial cada vez más digitalizado (componente Liderazgo Transformacional).

En relación con la flexibilidad laboral es notable que la mayoría de las SOCAP aún limita a sus empleados a desempeñar sus funciones exclusivamente desde las instalaciones de la organización. Adicionalmente, un 42 % de las instituciones no fomenta el uso de herramientas colaborativas en la gestión de proyectos. A esto se suma que una abrumadora

mayoría, el 84 % de las SOCAP, no ha incorporado metodologías ágiles en la ejecución de sus proyectos.

A partir de estos hallazgos se deduce que la cultura organizacional predominante en las SOCAP no se encuentra alineada con las demandas y necesidades que requieren los procesos de transformación digital.



#### **Pilar 4 – Oferta digital (29/100)**

El pilar de Oferta digital refleja los niveles más bajos en cuanto a madurez digital entre las SOCAP evaluadas. Específicamente, los componentes Soluciones financieras digitales y Omnicanalidad obtuvieron los puntajes más bajos de todo el estudio; se situaron en la categoría de Principiante.

En el ámbito de las Soluciones financieras digitales es notable que apenas un 4 % de las SOCAP indicó que para finales de 2022 más de la mitad de las operaciones disponibles para sus socios se podían realizar de manera digital. En cuanto a Omnicanalidad, se detectó una integración insuficiente entre operaciones no monetarias, transacciones monetarias y los canales tanto presenciales como virtuales que las SOCAP ofrecen para llevarlas a cabo.

Las sucursales físicas se destacan como el principal canal utilizado para realizar operaciones y transacciones, lo que supera ampliamente a otros canales disponibles. Este predominio se ve respaldado por testimonios de algunas SOCAP que enfatizan la relevancia de mantener operaciones a través de sucursales físicas. Esta preferencia se justifica, en gran medida, por el perfil de los socios, quienes tienden a confiar más en el contacto directo y presencial con estas instituciones.

Por otro lado, el componente Propuesta de valor sobresale positivamente al alcanzar la categoría de Innovador. Este logro se atribuye al esfuerzo considerable de las SOCAP en identificar y entender los distintos segmentos de socios y sus necesidades. A partir de este entendimiento han innovado en su oferta de productos y servicios al diseñar propuestas de valor específicas para cada segmento. Sin embargo, aunque muchas SOCAP reconocen la importancia de investigar las necesidades de sus socios, solo un pequeño porcentaje se siente satisfecho con el análisis realizado.

A pesar de que son escasas las SOCAP encuestadas que cuentan con una propuesta de valor completamente digital es relevante destacar la disposición de la mayoría de las instituciones para evolucionar sus modelos de propuesta de valor, especialmente en productos de ahorro y crédito, hacia una perspectiva más digital.

En relación con el componente Uso de datos para el diseño de la oferta, se identifica que un 64 % de las SOCAP posee un área o comité interno dedicado al desarrollo de productos y servicios. No obstante, solo un 10 % de las instituciones participantes considera que aprovecha al máximo los datos que recopila y reconoce el valor esencial en la creación y mejora de sus productos y servicios.



## Pilar 5 – Tecnología (43/100)

El pilar de Tecnología sobresale al alcanzar uno de los puntajes más elevados en el análisis, ya que ha sido impulsado principalmente por sus componentes Seguridad y mejora continua y Banca abierta (*Open Banking*). Sin embargo, el componente Tecnologías en tendencia reflejó los resultados más bajos y se ubicó entre los niveles más bajos del análisis general de madurez digital de las SOCAP.

Es notable que un 73 % de las SOCAP posee un plan de acción orientado a la mejora continua de sus componentes tecnológicos. Esta estrategia sienta las bases para lograr eficiencia operativa, innovación, mejora en la calidad, seguridad de la información y adaptabilidad al cambio.

En relación con Banca Abierta (*Open Banking*), solo un 23 % de las instituciones manifestó su deseo de capitalizar al máximo las oportunidades que esta modalidad ofrece, al ir más allá del mero cumplimiento de los requisitos regulatorios. Además, se observa una división equitativa entre las SOCAP: mientras que la mitad confía en que su sistema informático (*core*) respalda adecuadamente su proceso de innovación y transformación digital, la otra mitad expresa reservas o considera que su capacidad es limitada.

Dentro del componente Herramientas tecnológicas, un 67 % de las SOCAP no ha adoptado ni planea usar código abierto en sus proyectos de desarrollo. De manera complementaria, el 65 % de las instituciones indica que la conciliación de operaciones en sus sucursales se realiza solo una o dos veces al día, en lugar de hacerlo en tiempo real. Además, un 71 % de las instituciones señala que gestionan carteras en mora mediante revisiones manuales y cobranzas a través de *call centers* y despachos.

En cuanto a Tecnologías en tendencia, el 31 % de las SOCAP ha implementado, ya sea de forma avanzada o básica, tecnologías como automatización de procesos, almacenamiento en la nube y reconocimiento biométrico. Sin embargo, hay un menor grado de adopción o exploración en tecnologías como análisis avanzado de datos, inteligencia artificial y *blockchain*. A pesar de ello, muchas SOCAP, aunque aún no han explorado estas tecnologías, muestran interés en adoptarlas en el futuro.



## Pilar 6 – Procesos de innovación (45/100)

El pilar de Procesos de Innovación se distingue al alcanzar uno de los puntajes más elevados en el análisis. Es notable que todos los componentes evaluados en este pilar sobresalieron en el análisis global de madurez digital. Estos hallazgos evidencian que las SOCAP han fortalecido sus procesos y estructura interna; algo esencial para establecer una base firme que respalde las demás áreas de la institución en sus esfuerzos de transformación digital.

En el componente Automatización de procesos es destacable que las áreas de Operaciones, Finanzas y contabilidad, así como Cobranza son percibidas como las más avanzadas en términos de automatización. En contraposición, áreas como Ventas,

Recursos Humanos, Dirección y Marketing aún muestran una dependencia significativa de procesos manuales.

En cuanto a la gestión de datos en diversas áreas, las SOCAP tienden a utilizarlos principalmente para el control y supervisión de procesos, la mejora de productos y servicios, y la optimización operativa. Sin embargo, es evidente que muchas instituciones no están aprovechando al máximo estos datos para actuar en tiempo real o para obtener beneficios económicos tangibles a partir de la información recabada.

Un aspecto relevante se relaciona con la actualización del *scoring* crediticio. Solo un 19 % de las SOCAP indica que lo actualiza de manera constante y se siente satisfecho con los resultados derivados de este proceso.

Por último, en el componente de Gobernanza es preocupante que un 21 % de las instituciones aún no cuente con una estructura de gobernanza claramente definida para gestionar proyectos de innovación dentro de las SOCAP.

# Instituciones participantes



05

Valoramos y agradecemos la colaboración de las siguientes instituciones, las cuales contribuyeron mediante su participación en encuestas y entrevistas, y proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio.

1. Caja Buenos Aires, S.C de A.P de R.L de C.V.
2. Caja Cerro de la Silla, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
3. Caja Cihualpilli de Tonalá, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
4. Caja de Ahorro de los Telefonistas, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
5. Caja Fama, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
6. Caja Hipódromo, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
7. Caja Itzaez, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
8. Caja LA Guadalupana, S.C. de A.P. de R.L de C.V.
9. Caja La Sagrada Familia, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
10. Caja Mitras, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
11. Caja Morelia Valladolid, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
12. Caja Polotitlán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
13. Caja Popular 9 de Agosto Salamanca, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
14. Caja Popular Agustín de Iturbide, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
15. Caja Popular Apaseo el Alto, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
16. Caja Popular Arboledas, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
17. Caja Popular Cerano, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
18. Caja Popular Comonfort, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
19. Caja Popular de Ahorros Yanga ,S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
20. Caja Popular Florencio Rosas de Querétaro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
21. Caja Popular Fray Juan Calero, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
22. Caja Popular José Ma. Mercado, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
23. Caja Popular José Ma. Velasco, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
24. Caja Popular La Providencia, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
25. Caja Popular Las Huastecas, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
26. Caja Popular León Franco de Rioverde, SLP, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
27. Caja Popular Los Reyes, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
28. Caja Popular Mexicana, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
29. Caja Popular Pio XII, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
30. Caja Popular Progreso García, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
31. Caja Popular Purepero, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
32. Caja Popular Rosario, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
33. Caja Popular Sahuayo, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
34. Caja Popular San Bernardino de Siena Valladolid, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
35. Caja Popular San José de Casimiro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
36. Caja Popular San Miguel de Allende, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
37. Caja Popular Santuario Guadalupano, S.C. de A.P. de RL de C.V.
38. Caja Popular Tata Vasco, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
39. Caja Popular Teocelo, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
40. Caja Popular Tzaulán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
41. Caja Real del Potosí, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
42. Caja San Isidro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
43. Caja Santa María de Guadalupe, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
44. Caja Santa María, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
45. Caja SMG, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.

46. Caja Solidaria Campesina Santa María Amealco, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
47. Caja Solidaria Campesinos Unidos de Culiacán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
48. Caja Solidaria Chiquiliztli, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
49. Caja Solidaria Cuautitlán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
50. Caja Solidaria Ejidos de Xalisco, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
51. Caja Solidaria Galeana, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
52. Caja Solidaria Jala, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
53. Caja Solidaria Minatitlán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
54. Caja Solidaria Nueva Galicia, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
55. Caja Solidaria Puente de Camotlan, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
56. Caja Solidaria San Gabriel, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
57. Caja Solidaria Santa María del Oro, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
58. Caja Solidaria Sierra de San Juan, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
59. Caja Solidaria Sur de Jalisco, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
60. Caja Solidaria Tala, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
61. Caja Solidaria Tecolotlán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
62. Caja Solidaria Tuxca, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
63. Caja Solidaria Zapotitlán, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
64. Caja Zongolica, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
65. Cooperativa Nueva Atemajac del Valle, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
66. Cooperativa Nuevo México, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
67. Cooperativa San Andrés Coyutla, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
68. CSN Cooperativa Financiera, S.C. DE AP. DE R.L. DE C.V.
69. Esperanza Indígena Zapoteca, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
70. IFR Tlapanaltomin, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
71. La Caja Solidaria de Teocaltiche, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
72. Progreso de Vicente Guerrero S. de R.L. de C.V.
73. Seficroc, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
74. Tosepantomin, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.
75. Unidos por el Progreso de Sayula, S.C. de A.P. de R.L. de C.V.

# Referencias

06



Las siguientes referencias fueron tomadas en cuenta para la validación de las instituciones incluidas, así como para sustentar los conceptos generales descritos en el estudio. Se describe también información complementaria que puede ser de interés para el lector en la profundización de temas relacionados con las SOCAP.

### **Panorama Anual de Inclusión financiera 2022 (Con datos al cierre de 2021)**

Autor: Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Enlace:

[www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama\\_2022.pdf?utm\\_source=Panorama+2022&utm\\_medium=Mail&utm\\_campaign=Panorama](http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama_2022.pdf?utm_source=Panorama+2022&utm_medium=Mail&utm_campaign=Panorama)

Fecha de publicación: octubre 2022

### **Descripción, objetivo e importancia de las SOCAP**

Autor: Comisión Nacional Bancaria y de Valores | Gobierno de México

Enlace: [www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/sociedades-cooperativas-de-ahorro-y-prestamo-socap](http://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/sociedades-cooperativas-de-ahorro-y-prestamo-socap)

Fecha de publicación: mayo 2016

### **Nivel de capitalización de las SOCAP**

Autor: Comisión Nacional Bancaria y de Valores | Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Enlace: <http://focoop.com.mx/WebSite16/WebForms/NivelCapitaliza.aspx>

Fecha de publicación: mayo 2023

### **Mapa SOCAP – Consulta por estado o nombre de la institución**

Autor: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Enlace: [www.condusef.gob.mx/?p=mapa-socap&ide=1](http://www.condusef.gob.mx/?p=mapa-socap&ide=1)

Fecha de publicación: diciembre 2023

### **Sector de Ahorro y Crédito Popular en México – SOCAP, SOFIPO y SOFINCO**

Autor: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Enlace: [www.condusef.gob.mx/?p=resumen-sector](http://www.condusef.gob.mx/?p=resumen-sector)

Fecha de consulta: junio 2023

### **Diagnóstico de nivel de digitalización del sector de ahorro y crédito popular mexicano**

Autor: Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation

Fecha de publicación: junio 2020

### **Viabilidad de la implementación del Onboarding Digital en entidades financieras no tradicionales: SOFIPO y SOCAP, enfoque regulatorio**

Autores: Francisco José Mier Sainz Trápaga y Carlos Foncerrada Ramírez

Enlace: [https://sparkassenstiftung-latinoamerica.org/fileadmin/user\\_upload/pdf/Estudios/Viabilidad\\_onboarding\\_digital-IDT.pdf](https://sparkassenstiftung-latinoamerica.org/fileadmin/user_upload/pdf/Estudios/Viabilidad_onboarding_digital-IDT.pdf)

Fecha de publicación: diciembre 2021

# Agradecimientos

07



## Equipo de Trabajo

### Sparkassenstiftung Alemana

Enrique Peñaranda

Ricardo Toranzo

Pamela Afcha

Lisset Alvarez

### CONCAMEX

Yadira Medina

Ana María Galicia

Patricia Dotor

### Nimmök

Daniel Navarro

Flor Suárez

Iván Aguado

## Agradecimientos por apoyo en la elaboración

Adrian Alcantar (DSIK)

Angélica García (DSIK)

Antonio Carranco (FAS)

Carlos Osorio (INAES)

Claudia Centeno (DSIK)

Cornelius Bünthe (DSIK)

Cristina Cruz (FAS)

Cynthia Ochoa (DSIK)

David Mendoza (DSIK)

Dulce Escobar (DSIK)

Elena Rodríguez (INAES)

Eloisa Almazo (INAES)

Gerardo Piña (DSIK)

Giovanni Roca (DSIK)

Gonzalo de Jesús (DSIK)

Guadalupe Ornelas (INAES)

José Luis Girón (FAS)

Lizbeth Paredes (FAS)

Lizeth Acosta (INAES)

Luis Bahena (DSIK)

Marco Beltrán (DSIK)

Moisés Hernández (DSIK)

Oscar Mata (DSIK)

Paulina Caspeta (FAS)

Sonia Reyes (DSIK)

Tobias Brill (DSIK)

©2023

Este material fue desarrollado por la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe (DSIK) y Nimmök en el marco del proyecto "Participación igualitaria y social en los servicios financieros en México a través de la innovación y la transformación digital", financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

En su calidad de editora, la Sparkassenstiftung Alemana es la única responsable por el contenido de este estudio y este no refleja necesariamente los puntos de vista del BMZ.

Queda prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio, electrónico o mecánico, sin permiso por escrito del propietario.

---