#### **FECOOPSE LE INVITA:**

#### ¿Cómo innovar en tiempos de COVID?

Conversemos sobre el contexto actual de pandemia y las necesidades de las organizaciones de innovar. Generaremos opciones de oportunidades para innovar desde nuestras propias cooperativas para salir adelante.

#### **EXPOSITORES:**

WILLY CARVAJAL

ROMÁN PORRAS SERGIO VENEGAS RAFAEL CORDERO

Martes 28 de abril, 2020, 10 am Transmisión simultanea a través del Facebook Live de FECOOPSE R.L



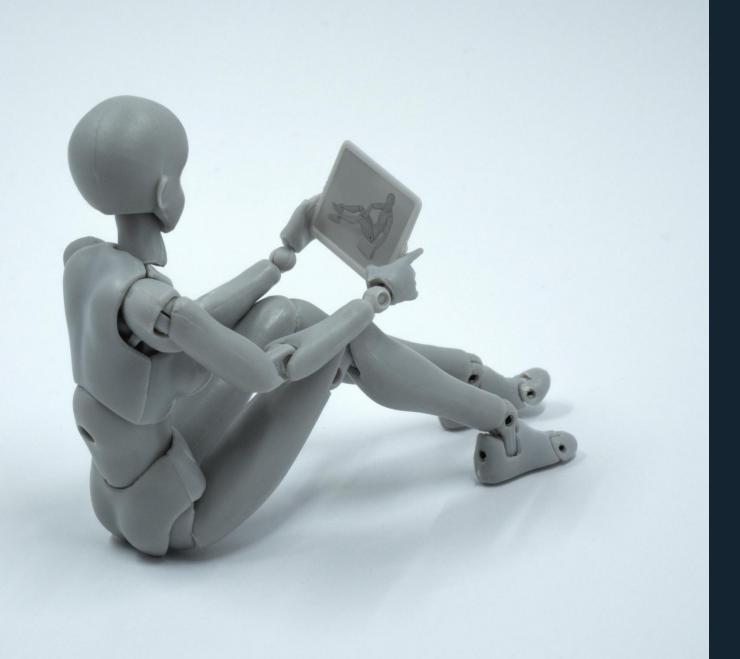








# CÀTAPULTA



¿Su cooperativa se ha visto afectada por los efectos del COVID-19?

¿Están pensando en implementar un proceso de innovación y transformación digital?

# ÍNDICE

- 1. Contexto.
- 2. Manejo de Crisis y Adaptación.
- 3. Reinvención.
  - Preguntas & Respuestas -
- 4. Los consumidores financieros.
- 5. La competencia.
- 6. ¿Qué pueden hacer las Cooperativas para innovar?
  - Preguntas & Respuestas -







# 1. Contexto

# i. Innovación en tiempos de crisis \*

Cuatro cambios que ocurren durante crisis que promueven las condiciones para una nueva manera de pensar y de hacer las cosas:

- **1. Propósito > Miedo:** en tiempos de crisis nace nueva energía en las organizaciones que bien canalizada se puede traducir en ideas y propuestas. La valentía se define cuando el propósito es más grande que el miedo.
- **2. Nueva visión del sistema:** En una crisis estamos forzados a enfrentar la verdad de cómo nuestros sistemas funcionan (o no).





<sup>\*</sup>Larry Clark - Harvard Business 2020

# i. Innovación en tiempos de crisis \*

Cuatro cambios que ocurren durante crisis que promueven las condiciones para una nueva manera de pensar y de hacer las cosas:

- **3. Descongelamiento de las organizaciones:** Conforme crecen, las organizaciones refuerzan sus estructuras para ser predecibles, eficientes, y estables. Las crisis lo cambian todo.
- **4. Actuar es la prioridad:** la crisis demanda movimiento y cambio el ritmo de ideación, toma de decisiones, e implementación crece dramáticamente.





<sup>\*</sup>Larry Clark - Harvard Business 2020

Los servicios ofrecidos por una institución financiera, ya no deben de estar atados a un espacio físico donde ofrecerlos; sino ser accesibles para el cliente **en todo momento**.

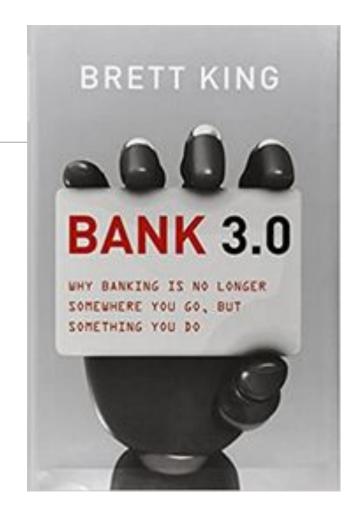
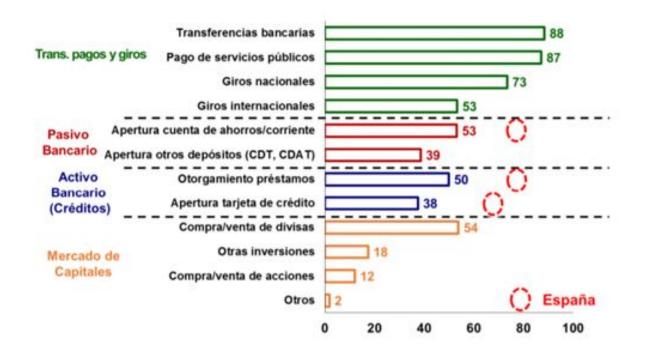






Gráfico 5. Factores de oferta: servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)

(% de encuestados)



Aunque en Latinoamérica ha habido avances en el otorgamiento de servicios de pagos y transferencias por medios digitales, productos como colocación de créditos y captación de depósitos todavía tienen buen margen de mejora.

uente: Anif con base en "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

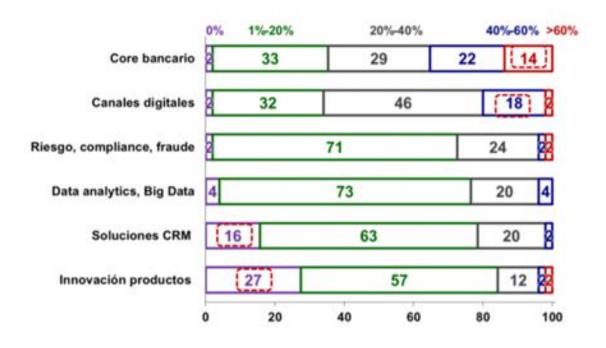




Las prioridades de inversión en tecnología e innovación han sido el fortalecimiento del core bancario, y el desarrollo de canales digitales.

La innovación de productos, y el entendimiento del cliente, quedan en un segundo plano.

Gráfico 7. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación (% de encuestados)



Fuente: Anif con base en "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.





Antes del COVID19, el sector financiero avanzaba en la digitalización de sus modelos de negocio a un paso lento pero sostenido. Ahora, se ha visto forzado a realizar un sprint ante el cambio brusco experimentado en el estilo de vida de todos nosotros.

La transformación digital ha pasado de ser la ventaja competitiva que todos buscaban, a un medio de supervivencia, y una clave en la continuidad del negocio.





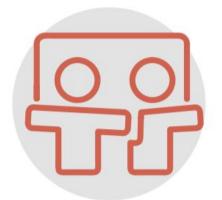


# 2. Manejo de Crisis y adaptación

#### ETAPAS DEL PLAN



Manejo de crisis



Adaptación



Reinvención







Manejo de crisis

Tres principales retos serán la administración de la liquidez, el riesgo crediticio, y el impacto en la rentabilidad del negocio.

Es importante identificar rápidamente el impacto del COVID en las operaciones de la cooperativa, para poder desarrollar e implementar rápidamente un plan de ajuste que permita la estabilización del negocio.





En esta etapa se deberán fortalecer los sistemas de información gerencial, la capacidad de administración de riesgo, el fortalecimiento de los procesos internos, así como desarrollar la capacidad de entender las necesidades cada vez más cambiantes de los clientes, por medio de una gestión de la data para inteligencia de negocios.











# Reinvención

Innovar tanto en productos financieros, como en la forma que los mismos son entregados a los clientes, por medio de un **proceso profundo de transformación digital**.



Canales digitales



Medios de pago



Teletrabajo



Cyberseguridad



Big data



Automatización de procesos







# Reinvención

Estrategia basada en la experiencia de los clientes



Dawn, la consumidora del futuro Lippincott





# **PREGUNTAS**



# 4. Consumidor financiero

#### Consumidor Financiero

"En general, 42% de los consumidores consideran que van a cambiar la forma en la que compran a raíz de los efectos generados por el COVID-19. En relación con marcas y productos, 34% señalaron que pagarán más por productos locales; 25% por marcas reconocidas y 23% por productos éticos (ethical products)"

"54% de los consumidores harían sus datos personales más accesibles si eso ayuda a monitorear y perseguir actividades fraudulentas".

"33% de los consumidores "significativamente concuerdan" que van a re-evaluar las cosas que consideran más valiosas, mientras que un 25% señala que desde ya están prestando más atención a las cosas que consumen y el impacto que conllevan"

Fuente: Four consumer behavior. Trends emerge during the Covid-19 pandemic, the first EY Future Consumer Index finds. April 23, 2020





# i. Comportamiento del Consumidor

#### Lucy Britner señala 6 tendencias:

- a) Hyper-conectividad
  - i) e-commerce
  - ii) educación virtual
  - iii) mercadeo digital
  - iv) experiencias tecnológicas mejoradas
- b) Economía basada en experiencia virtual
- c) Bienestar ambiental
  - i) alimentación y seguridad alimentaria
  - ii) salud en general

- d) Entrega a domicilio
  - i) Rapidez & entrega
- e) Mayor interés en Responsabilidad Social Corporativa
- f) Conexiones & Colaboración

Fuente: Lucy Britner (April 9, 2020) What will the post-COVID 19 consumer look like?





# ii. Seguridad & Lealtad de Marca

#### Seguridad

- "54% de los consumidores harian sus datos personales más accesibles si eso ayuda a monitorear y perseguir actividades fraudulentas".
- Ciberseguridad & industria financiera: relación de confianza
- Cumplimiento de normativa en materia de comercio electrónico





# ii. Seguridad & Lealtad de Marca

#### Lealtad de Marca

- Responsabilidad social corporativa: educación financiera
- El tema ambiental y servicios financieros
- Donde se va a destinar la publicidad?

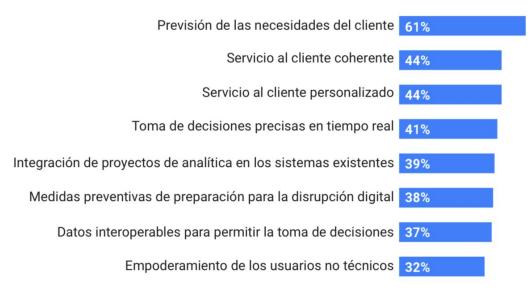




## ii. Innovación basada en el cliente

- Uso de datos, AI, tecnologías y recursos humanos para transformar las estrategias de marketing, innovación y entrega digital de productos y servicios
- Alto nivel de personalización. Evitar el uso de comunicaciones genéricas y masivas
- Comunicación en tiempo real

La confianza de las compañías de servicios financieros en sus capacidades de toma de decisiones es baja y está disminuyendo:



FICO/American Banker: Encuesta a ejecutivos de 2020: Disrupcion digital, transformacion y orientación hacia el cliente.



# ii. Innovación basada en el cliente

- Uso de nuevos canales y soluciones financieras
  - Solicitudes y Aprobaciones de crédito
  - Documentación KYC
- Comunicación con terceros proveedores (peritos, abogados, desarrolladores, vendedores, etc.)
  - Calificaciones de riesgo de crédito
  - Servicio de atención al cliente. Reclamaciones (seguros).
  - No todo debe ser digital: <sup>2</sup>/<sub>3</sub> de los encuestados prefieren atención física para obtener consejos o transacciones complejas





#### **Finalmente**

#### Relación de confianza:

- -Entender cuál es el nivel de exposición (riesgo) para cada consumidor
- -Asesorar en la toma de decisiones y en el uso de herramientas tecnológicas
- -Desarrollo de alianzas

La mejor forma de implementar una estrategia de innovación es preguntarnos cuál es la experiencia del cliente ideal y determinar cómo digitalizarlo (Hasta donde se pueda!)

"El consumidor no es digital, digital es solo el proceso".







5. Competencia

## Nuevos Jugadores (GAFA)

#### Fintech / Neobancos

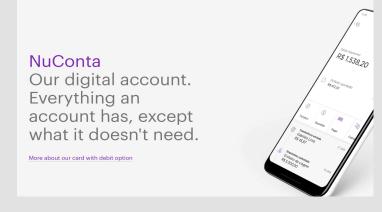
#### BaaS (Bank as a Service)



APPLE















# 3 preguntas fundamentales:

- 1. ¿Cuál es la arquitectura del flujo de ingresos y costes en la empresa?
- 2. ¿Cuáles son los ratios vitales que en su opinión impulsan el éxito de la empresa?
- 3. ¿Quá hará que esta empresa supere a la competencia?
- 3 pilares derivados: Rentabilidad, Innovación & Servicio al cliente





# i. New Players (GAFA)

- Emisión de monedas propias
- creacion de marketplaces
- Autorregulacion (+apetito de riesgo)
- Datos, datos & mas datos (innovación e inteligencia de negocios)
- Inversion en startups





#### ii. FINTECH

Según el Observatorio de la Digitalización Financiera (ODF) FUNCAS-KPMG (2017):

- 48% son complementarias a los bancos
- 32% son colaborativas
- 20% son competidoras

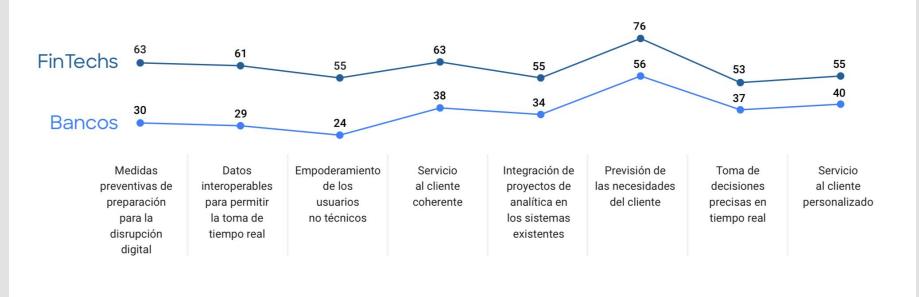




## ii. FINTECH

# Ventajas comparativas de las fintech vrs instituciones financieras

Las FinTechs tienen sistemáticamente más confianza en sus capacidades de toma de decisiones que los bancos

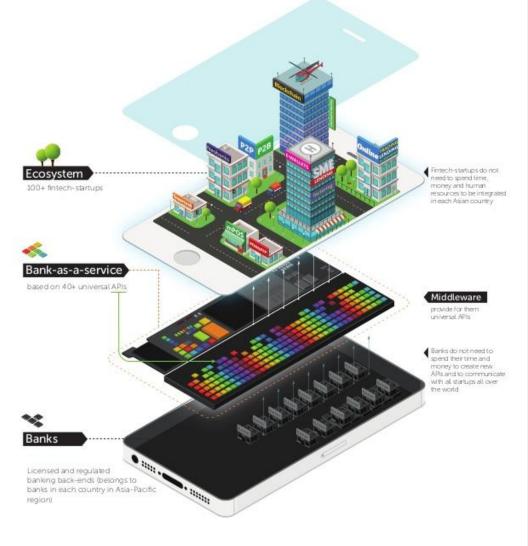






# iii. BaaS

- 100% digitales
- Requieren de licencia para operar
- Confianza







# ¿Qué puedo hacer para competir?

- Establecer alianzas que me permitan crear eficiencias
- Crear diferenciación
- Fintech: inversion, adquisicion o partnership. Regulación sobre límites de inversión de las Cooperativas
- Cambio en HR: +ingenieros, +disenadores
- Crear alianzas que beneficien al consumidor (seguros, pensiones)





# 3 preguntas fundamentales:

- 1. ¿Cuál es la arquitectura del flujo de ingresos y costes en la empresa?
- 2. ¿Cuáles son los ratios vitales que en su opinión impulsan el éxito de la empresa?
- 3. ¿Quá hará que esta empresa supere a la competencia?
- 3 pilares derivados: Rentabilidad, Innovación & Servicio al cliente





```
chars":"2017-06-03I18:42:18.018".

Chars":"5022", "message":"Duration Log:"er:"App/page/analyze", "webparams":"od:"er:"App/page/analyze", "webparams":"null":"duration duration duratio
ionMillis":"36"}{"timestamp":"2017-06-03T18:43:335.030":"144071821":"44071821":"com.orgmanager.handlers.Request
rams":"file=chartdata_new.json", "class":"com.orgmanager.handlers.Requestion
"message":"Duration
onID": "144o2n620jm9trnd3s3n7wg0k", "sizeChars": "48455" "message": "Duration "webParams"
 stID":"789d89cb-bfa8-4e7d-8047-498454af885d", "sessionID":"144o2n620jm9trnd
  ionMillis":"7"}{"timestamp":"2017-06-03T18:46:921.000", "deltaStartMill
    ":"com.orgmanager.handlers.RequestHandler", "method":"handle", "requestID
   mars":"10190", "message":"Duration Log", "durationMillis":"10"}{"timestamp
    ":"/app/rest/json/file", "webParams":"file=chartdata_new.json", "class":"com
    tID":"7ac6ce95-19e2-4a60-88d7-6ead86e273d1", "sessionID":"144o2n620jm9trnd3
   ionMillis":"23"}{"timestamp":"2017-06-03T18:42:18.018", "deltaStartMillis
    :"com.orgmanager.handlers.RequestHandler", "method":"handle", "request
  nars":"5022", "message":"Duration Log", "durationMillis":"508"}{"timestamp
LONMILLIS": "36"}{"timestamp": "2017-06-03T18:43:335.030", "deltastartMillis": "36"}{"timestamp": "2017-06-03T18:43:335.030", "handlers: Regulation of the control of the c
":"com.orgmanager.handlers.RequestHandler",
```

# 6. Innovación en las cooperativas

Innovar ya no es solo un objetivo a largo plazo dentro de la planificación estratégica, la innovación debe ser permanente para que la organización pueda adaptarse a esta nueva normalidad y cumplir con los objetivos que se plantean en su planificación.

COVID-19 = Crisis sin manual de instrucciones





¿Qué deberíamos hacer para innovar en el sector cooperativo?

- Promover liderazgos resilientes
- Reconocer del contexto y la realidad
- Planificar, construir y ejecutar

#### Construir una estrategia clara de innovación





#### Construir una estrategia clara de innovación







#### Solo algunos ejemplos para reflexionar:

- Leasing para el uso de licencias de software
- Financiamiento del proceso de la transformación digital a las empresas y/o asociados
- Creación de plataforma de cooperación para asociados (Market place).
- Financiamiento de software y hardware.
- Desarrollo de plataforma para descuento de factura en línea (servicios ampliados de factoreo)
- Confirming (factoreo inverso)
- Asesoría a asociados en transformación y uso estratégico del marketing digital
- Medios de pago, billeteras móviles, agencias de servicio inteligentes, internet banking con herramientas integrales
- Digitalización del proceso de crédito, y automatización de procesos de aprobación.
- Digitalización de procesos de apertura de cuentas.
- Implementación de sistemas de inteligencia de negocios.





### CONCLUSIONES



#### SUPERVIVENCIA

REINVENCIÓN







## Manejo de crisis

En la primera etapa, se analiza la situación financiera de la empresa y se plantean **acciones concretas** que le permitan seguir operando y hacer uso de las reestructuraciones disponibles en el mercado.

- Diagnóstico financiero sobre impacto del COVID-19 en el modelo de negocios
- Asesoría sobre gestión de liquidez
- Estructuración y gestión de fuentes de financiamiento
- Planificación del patrimonio
- Análisis de estructura de costos

#### impacto **ALTO**

- Asesoría legal en procesos de liquidación y quiebra
- Recuperación de activos
- Valoración de unidades de negocios o empresas
- Valoración de marcas
- Asesoría legal en materia laboral y contratos con proveedores, acreedores & clientes

# Adaptación

En la segunda etapa emitiremos recomendaciones **legales y financieras** según el nivel de impacto que tuvo el COVID-19 sobre su empresa.

#### impacto

#### **MEDIO-BAJO**

- Análisis para liquidación de activos y pasivos
- Presupuestación y proyecciones financieras
- Análisis de fuentes de financiamiento
- Análisis de costos
- Sistema de Información para decisiones gerenciales
- Fortalecimiento de canales digitales
- Análisis y gestión de liquidez

#### Reinvención

En esta tercera etapa, le ayudamos a formular una **Estrategia Tecnológica** que se centre en las personas (clientes, colaboradores, socios estratégicos) y en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para enfrentar los futuros retos de su empresa

- Nuevos modelos de negocios o organizacionales
- PlanificaciónEstratégica
- Internacionalización de negocios
- Procesos de transformación digital
- Automatización de procesos
- Experiencia del usuario

#### **SOBRE NOSOTROS**

Catapulta Business Advisors es una consultora internacional con presencia en Costa Rica, Nicaragua, Estados Unidos, Israel e India, que brinda asesoría especializada en 4 áreas empresariales: Finanzas, Legal, Estrategia & Innovación y Mercados & Logística.



#### **NUESTRO EQUIPO**



**Román Porras,** MSc. Finanzas y Gestión



Rafael Cordero, Lic.
Desarrollo de negocios



**Willy Carvajal,** MSc. Legal y Tecnología



**Pulkit Mogra,** MSc. Legal y Tecnología



Carolina Madrigal, Lic. Logística y Aduanas



**Carlos Alvarado,** MBA. Finanzas y Gestión



**Yakir Waynberg,** Lic. Tecnologías y Ciberseguridad



**Sergio Venegas,** MSc. Innovación y Diseño

#### ESTAMOS PARA APOYARLE

Sabemos que el COVID-19 ha afectado negativamente la mayoría de las industrias y empresas del país, por lo que estamos anuentes a escuchar propuestas para el pago de nuestros servicios, incluyendo pago contra éxito alcanzado, entre otros.



# CA PU

#### Contáctenos

+506 4701-3307 +506 7175-5627

info@catapulta.business projects@catapulta.business www.catapulta.business