

Herramientas efectivas para el ahorro inclusivo en América Latina y el Caribe

IDEAS DESTACADAS DEL COLOQUIO 2014
ORGANIZADO POR EL PROGRAMA PROAHORROS

Marzo de 2015



Marzo de 2015www.pro-ahorros.orgpro-savings@iadb.org**Redacción:** *Avril Pérez***Coordinadora del Programa ProAhorros:** *Andrea Reyes***Dirección:** *Fermín Vivanco*

Los contenidos aquí presentados fueron extraídos del coloquio titulado “Herramientas Efectivas para el Ahorro Inclusivo”, organizado por el Programa ProAhorros del Fondo Multilateral de Inversiones con el patrocinio de la Fundación Citi y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), y la colaboración de Oxfam América. El coloquio se llevó a cabo el 3 y 4 de noviembre de 2014 en Guayaquil, Ecuador.

Este documento debe ser usado como una memoria del coloquio. Por lo tanto, las opiniones expresadas pertenecen a los ponentes y participantes y no necesariamente representan la postura oficial del Fondo Multilateral de Inversiones, su Directorio, ni de los socios del Programa ProAhorros.

La publicación “Herramientas Efectivas para el Ahorro Inclusivo en América Latina y el Caribe” pertenece al Programa ProAhorros del Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID). Se concede permiso para reproducir esta publicación de manera total o parcial con consentimiento y atribución al Programa ProAhorros del Fondo Multilateral de Inversiones.



El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del grupo BID, apoya el desarrollo liderado por el sector privado en beneficio de las personas en situación de pobreza, sus negocios y sus hogares. Su propósito es facilitar, a las poblaciones de bajos recursos, las herramientas para aumentar sus ingresos mediante el acceso al financiamiento, servicios básicos, mercados y a las capacidades para competir en esos mercados. Bajo el marco de ProAhorros, el FOMIN es quien implementa el programa y es su principal financiador.



El Programa ProAhorros, liderado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), promueve la inclusión financiera de la población de bajos ingresos en América Latina y el Caribe, a través de su apoyo al desarrollo de estrategias de negocio para ofrecer productos de microahorro. Las entidades financiadas por el Programa, ejecutan proyectos en la región enfocados en diseñar, adecuar o expandir productos de ahorro líquido, ahorro programado o canales alternativos de distribución.



La Fundación Citi apoya el empoderamiento económico y la inclusión financiera de personas de bajos ingresos en las comunidades en las que opera. Citi trabaja de manera colaborativa con socios estratégicos para diseñar y probar innovaciones que tengan el potencial de lograr impacto a gran escala. Citi cofinancia ProAhorros y contribuye su capacidad financiera y su experiencia en el área de las microfinanzas, a fin de dar avance a proyectos de desarrollo y ayudar a los receptores de pagos de gobierno a construir y preservar activos.



El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) apoya la investigación en países en desarrollo con el fin de promover su crecimiento. IDRC busca encontrar soluciones prácticas y de largo plazo para problemas en el ámbito social, económico y ambiental que enfrentan estos países. El objetivo principal detrás de su trabajo, es generar opciones y cambio para las personas que más lo necesitan. IDRC apoya al programa ProAhorros con su experiencia en evaluaciones de impacto y es quien convoca y cofinancia las evaluaciones de los proyectos ProAhorros.



Oxfam América trabaja para movilizar el poder de las personas contra la pobreza. Oxfam trabaja a nivel mundial con herramientas innovadoras y eficaces, para lograr que las personas puedan salir de la pobreza por sí mismas y prosperar. Se enfoca también en salvar vidas en situaciones de emergencia y ayudar a recuperar medios de vida. Adicionalmente impulsa campañas para que las voces de las personas en situación de pobreza puedan influir en las decisiones que les afectan en el ámbito local y global. En todas sus actividades, Oxfam crea alianzas con otras organizaciones y junto a mujeres y hombres en situación de vulnerabilidad, para acabar con las injusticias que provocan pobreza.

Coloquio 2014

+ **150**
asistentes

20
países
representados

30
panelistas
y presentadores

+ **90**
entidades de la
industria de
inclusión financiera

- ✓ Bancos, cajas de ahorro y cooperativas
- ✓ Federaciones y redes de instituciones microfinancieras
- ✓ Programas de gobierno orientados a la inclusión financiera
- ✓ Organizaciones implementando metodologías de grupos de ahorro
- ✓ Agencias internacionales de cooperación
- ✓ Instituciones de investigación
- ✓ Proveedores de servicios financieros móviles

TABLA DE CONTENIDOS:

<i>Capítulo 1</i> Introducción	<i>pág. 06</i>
<i>Capítulo 2</i> Estrategias de negocio efectivas para microahorros	<i>pág. 07</i>
<i>Capítulo 3</i> Estudios de mercado para mejorar productos y servicios	<i>pág. 09</i>
<i>Capítulo 4</i> Canales de distribución alternativos	<i>pág. 13</i>
<i>Capítulo 5</i> Los grupos de ahorro	<i>pág. 18</i>
<i>Capítulo 6</i> Los receptores de remesas como clientes de ahorro	<i>pág. 20</i>
<i>Capítulo 7</i> Pagos de gobierno e inclusión financiera	<i>pág. 23</i>
<i>Capítulo 8</i> Facilitando el ahorro en un entorno de bajos ingresos	<i>pág. 25</i>
<i>Capítulo 9</i> Conclusión	<i>pág. 26</i>

Introducción

En el ámbito de la inclusión financiera, donde cada día hay una mayor oferta de productos y servicios financieros para quienes se encuentran excluidos, la industria ha venido profundizando y dando mayor importancia al ahorro como principal puerta de entrada al sistema financiero formal para los segmentos de más bajos ingresos. A través de las experiencias de diversas entidades financieras, se ha comprobado que para lograr un producto atractivo y que responda a las necesidades de este nicho, debe haber un proceso interno de evaluación y ajuste no sólo en el producto de ahorro, sino también en su estrategia de promoción, mercadeo y canales de distribución, que exigen el involucramiento de diferentes áreas de la entidad.

Sin embargo, la experiencia del Programa ProAhorros y del Fondo Multilateral de Inversiones demuestra que aún existe un conocimiento limitado sobre las experiencias de éxito de entidades financieras atendiendo a la población de bajos ingresos y sobre las estrategias de negocio para el diseño y la comercialización de productos y servicios, las cuales permiten llegar a esta población de una manera viable.

Como respuesta a esta limitante, el Programa ProAhorros y sus socios, con el patrocinio de la Fundación Citi, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) y la colaboración de Oxfam América, organizaron el pasado 3 y 4 de noviembre de 2014 en Guayaquil, Ecuador el coloquio titulado "Herramientas Efectivas para el Ahorro Inclusivo", con el fin de dar respuesta a estos vacíos de información. El coloquio se enfocó en entregar a los participantes herramientas necesarias para atender el segmento de menores ingresos, a partir de las estrategias de negocio existentes en la región orientadas a servir a esta población de manera rentable y sostenible.

A través de esta memoria se destacan y consolidan las ideas principales presentadas por los diferentes ponentes de este encuentro y se comparten las diversas perspectivas expresadas durante las sesiones de discusión que contribuyeron a lograr una dinámica más activa durante el coloquio.



Andrea Reyes
Coordinadora del Programa
ProAhorros

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO
EFECTIVAS PARA MICROAHORROS

Presentación: César Valenzuela, ESPIRALICA Research and Consulting

Panel: Andrea Reyes, FOMIN – Colombia (Moderadora); Edgar Acuña, CACPE Pastaza – Ecuador; Eva Carvajal, Banco ADOPEM – Republica Dominicana; Gabriel Montalvo Egüez, DGRV – México; Liza Guzmán, ACCION – Colombia

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA EFECTIVA?

Una estrategia es el conjunto de acciones o elementos requeridos para llegar de un punto inicial a un punto final. Formular una estrategia involucra tomar decisiones entre varias alternativas e implica una inversión de tiempo y recursos. Una estrategia efectiva es aquella que incrementa las probabilidades de llegar de un punto inicial a un punto final en el tiempo estimado y con los recursos asignados.

“No es que los pobres no tengan capacidad de ahorro sino que no tienen mecanismos, no tienen facilidades para ahorrar”.

Edgar Acuña, CACPE Pastaza

ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA MICROAHORROS

Existen varias estrategias efectivas para movilizar el microahorro, las cuales se pueden organizar en dos categorías: estrategias asociadas a las personas y estrategias asociadas a instituciones. (Ver Cuadro 1).

ADAPTACIÓN AL CONTEXTO LOCAL

Es importante tener en cuenta que el conocer diferentes estrategias no es suficiente para impulsar un proyecto de movilización de microahorros dentro de una entidad financiera. Es necesario adaptar la estrategia seleccionada al contexto local y una herramienta clave para esta adaptación es un estudio de mercado.

IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Pasos estándar para implementar una estrategia de microahorros:

1. Definir el objetivo institucional
2. Identificación segmentada de la demanda de los clientes
3. Análisis de los contextos (interno/externo)
4. Diseño creativo (productos, canales de distribución, canales de comunicación)
5. Análisis económico
6. Diseño y ajuste de procesos
7. Ajuste en los recursos humanos y tecnológicos
8. Implementación

Por último, antes de implementar una estrategia, las entidades financieras deben identificar su ventaja competitiva y tenerla en cuenta antes de realizar una oferta de produc-

CUADRO 1: INCREMENTO EN LA PROBABILIDAD DE ÉXITO DEL PROYECTO DE MICROAHORRO

Personas

Costo de transacción
Discrecionalidad
Propósito a corto y mediano plazo
Estabilidad de los ingresos
Nivel de compromiso

Instituciones

Seguridad y confianza
Seguimiento y apoyo al compromiso del ahorro
Incentivos o penalizaciones
Flexibilidad en los productos
Canales de bajo costo
Facilidad de acceso
Tecnología

to. Se debe tener en cuenta ¿qué diferencia a la entidad de su competencia, por qué el cliente elegiría a esta entidad versus alguna otra, qué es lo que el cliente obtiene en esta entidad que no ofrecen las demás?

RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE BUSCAN ATENDER A LA POBLACIÓN DE MÁS BAJOS INGRESOS CON EL MICROAHORRO.

1. Conocer al cliente y sus necesidades. Esto se logra realizando estudios de mercado.
2. Establecer sus expectativas, tiempos y resultados antes de implementar un programa de ahorros.
3. Contar con la disposición de llevar a cabo un cambio cultural al interior de la organización desde los equipos directivos al personal que interactúa con el cliente.
4. Establecer un plan de implementación con bastante anterioridad pues hay varias actividades que toman tiempo y que se necesitan antes de salir al mercado con el primer

producto de ahorro.

5. Contar con sistemas bancarios flexibles y de fácil parametrización.
6. Ser innovadores en todo lo relacionado con la movilización de ahorro. Especialmente es importante aprovechar los canales de distribución innovadores para acercarse al cliente.
7. Ser conscientes de todos los beneficios que trae el ahorro en la vida de una persona y entenderlos como parte de la responsabilidad que se tiene al trabajar por la inclusión financiera.
8. Mantener una transparencia absoluta en el manejo de los recursos del cliente. Es más fácil perder la confianza que recuperarla.

“Movilizar el ahorro no es igual a crear un producto – es un proceso integral que incorpora más elementos”.

Liza Guzmán, Acción.

CUADRO 2: EL CASO DE CACPE PASTAZA Y EL BANCO ADOPEM

Caso 1: CACPE Pastaza

Estrategias: Costo de Transacción y Discrecionalidad

Producto: Ahorro Programado

Innovación: CACPE Móvil, servicio de recaudación diario de ahorro y/o cuota de crédito puerta a puerta

¿Cuáles son los elementos clave que han permitido a la CACPE tener éxito con productos de ahorro?

1. Tener una buena reputación a nivel local, ser conocidos y contar con la confianza de las comunidades a las que se atiende.
2. Realizar estudios de mercado para conocer al cliente y sus necesidades previo a realizar una oferta de productos.
3. Implementar espacios de concientización sobre los beneficios del ahorro, para que el cliente se vea motivado a practicar el ahorro y basarse en los productos ofrecidos por la

CACPE como herramienta para cumplir con sus objetivos.

4. Seleccionar adecuadamente y capacitar al personal de campo. Es importante asegurarse que el personal de campo tenga el perfil adecuado para poder relacionarse con los clientes. También es clave capacitarle para poder entender mejor al cliente y sus necesidades y poder orientarle para cumplir sus metas.

5. Cumplir con lo que se le promete al cliente, mostrar consistencia en cuanto al servicio que se dice ofrecer.

Caso 2: Banco ADOPEM

Producto:
San Solidario

Descripción:
Producto de ahorro dirigido específicamente a la población beneficiaria de transferencias condicionadas. El producto se basa en ahorro programado en donde el cliente fija un monto, plazo y objetivo de ahorro.

Innovación:
Apertura de cuentas de ahorro después del taller de sensibilización financiera e implementación de subagentes bancarios.

Estrategia de promoción implementada:

1. **Llamadas vía telefónica a beneficiarios del programa Progresando con Solidaridad mediante base de datos remitida por el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS)/enlaces comunitarios/colmaderos.**
2. **Visita puerta a puerta en sectores cercanos a las sucursales.** Con el objetivo de informar sobre el producto.
3. **Cuñ radial.** Consiste de una bachata que se transmite por medio de Adopem Móvil y Media Tours (ver punto 5).
4. **Adopem Móvil:** En una “caravana del ahorro”, un camión rotulado visita comunidades seleccionadas a las que anima con música, un personaje teatral, promotoras, sorteos de cuentas y entrega de POP útil.

5. Media Tours: Visita los medios de comunicación, acompañado de personal de ADOPEM y los consultores de comunicación.

6. Participación en reuniones puntuales convocadas por el GCPS: El GCPS realiza reuniones mensuales con el objetivo de mantener actualizados a los clientes. A estas reuniones puntuales, Adopem asiste con el objetivo de informar sobre el producto San Solidario.

7. Ventas Cruzadas. Se ofrece este producto a clientes de otros programas del Banco.

8. Identificación de clientes potenciales mediante reuniones programadas por el Banco para ofertar productos.

CAPÍTULO 3

ESTUDIOS DE MERCADO PARA MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS

Panel: Rebecca Rouse, FOMIN - USA (Moderadora); Leonardo Tibaquirá, ACCION – Colombia; Gustavo Zuluaga, ALNAP – República Dominicana; Jacobo Menajovsky, CGAP – USA; Caitlin Sanford, Bankable Frontier Associates – USA.

PRINCIPALES ERRORES: SUPONER LO QUE EL CLIENTE NECESITA.

Los clientes generalmente no saben lo que necesitan, pero sí saben cuál es el problema que tienen y cuánto los afecta. Para las entidades financieras el reto está en identificar el problema (s)/ necesidad (es) utilizando la metodología adecuada.

¿POR QUÉ REALIZAR INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS?

Para crear productos o servicios no hay que crear ideas, hay que solucionar problemas y para esto es necesario contar con mucha información. De esta manera se logrará tener un mayor entendimiento para analizar alternativas. A través de

un estudio de mercado se pueden identificar los problemas de los clientes para así crear productos que los resuelvan— lo cual los convertirá en productos exitosos. Sin una investigación de mercado o con una investigación in-

adecuada se obtienen respuestas equivocadas en cuanto a los problemas de los clientes y se acumula información irrelevante, lo cual conlleva a realizar una segmentación de la clientela incorrecta y a tomar malas decisiones en cuanto al producto que se diseñará para atender a la población meta. Es preciso investigar para entender necesidades, aspiraciones, desafíos, comportamientos financieros y preferencias de los clientes.

METODOLOGÍAS PARA REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO

- ✓ Preguntas (directas y a terceros)
- ✓ Observación directa
- ✓ Análisis de datos o datamining
- ✓ Otros – Tendencias, redes sociales.

FACTORES A CONSIDERAR AL DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO

Fase de preparación del estudio:

- Definir objetivos, hipótesis y metodología a utilizar
 - La metodología debe ir en línea con el objetivo que se persigue con un estudio de mercado. (Ver Cuadro 2)
- Definir grupo meta y muestra
- Selección de agencia de investigación apropiada
 - Costo viable
 - Que trabaje con el mercado que se busca investigar
- Definir instrumentos a utilizar
- Usar lenguaje apropiado para el cliente objetivo
- Hacer preguntas relevantes sin sesgo y sin inducir respuesta
- Hacer preguntas que lleven a entender problemas

CUADRO 3

La metodología de la investigación debe ser del tipo adecuado para el objetivo.



FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL ESTUDIO

- Contemplar el momento adecuado para realizar el estudio
- Concentrarse en el tema más relevante.
- Generar confianza en el cliente. Generar empatía y buscar mecanismos para confirmar la información que se está co-lectando.
- Acompañar activamente a la agencia de investigación en todo el proceso.
- Concentrarse en identificar los problemas que tienen los clientes.
- Identificar herramientas para realizar estudios de mercado.
- Existen diferentes tipos de herramientas para realizar estudios de mercado que se adaptan a los distintos objetivos que se busca perseguir. La siguiente tabla muestra varios ejemplos:

¿EN QUÉ CONSISTEN LOS DIARIOS FINANCIEROS?

Los diarios financieros consisten de una metodología ardua, costosa y larga, pero que sin embargo proporciona información integral sobre la vida financiera de los clientes. Bajo esta metodología se entrevista a los clientes cada 7 o 14 días para capturar información sobre gastos, ingresos y todas las transacciones que se realicen por medio de instrumentos for-

EJEMPLOS DE PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CLIENTES DE AHORRO

- ✓ Falta de disciplina: la tentación o impulso de hacer gastos o compras
- ✓ Ahorro infrecuente: los clientes no se acuerdan de ahorrar y/o no incluyen el ahorro dentro de su presupuesto
- ✓ Ingresos variables: no todos los meses se cuenta con la misma cantidad de recursos disponibles
- ✓ Falta de flexibilidad desmotiva el ahorro formal
- ✓ Cobro de comisiones excesivas desmotivan el ahorro

males e informales. Con los Diarios Financieros las entidades pueden obtener información sobre los eventos importantes en las vidas de los clientes y sus hogares (salud, fiestas, problemas familiares, etc.). i

i. Actualmente el FOMIN se encuentra apoyando una iniciativa de diarios financieros en Guatemala y El Salvador con Oxfam América.

TABLA 1: HERRAMIENTAS PARA ESTUDIOS DE MERCADO

Herramientas	Objetivo(s) del Estudio
Encuesta cuantitativa nacional	Análisis del estado actual (línea de base), seguimiento del progreso en la inclusión financiera de un país
Encuesta cuantitativa de muestra significativa	Evaluación de impacto Investigación de la prevalencia de un efecto
Diarios Financieros	Comprensión de las vidas de los clientes Visión detallada de instrumentos financieros formales e informales Identificación de brechas en los instrumentos financieros
Encuesta cuantitativa telefónica o por SMS con clientes	Profundizar sobre los clientes de un producto
Diseño centrado en el usuario (Human Centered Design)ⁱ	Diseño de nuevos productos Mejoramiento de la experiencia del usuario
Observación	Comprensión de los comportamientos y dificultades de los clientes
Grupos focales de discusión	Reacción de grupos frente a nuevos productos o características de los mismos
Entrevistas individuales	Entender historias de clientes específicos Recolectar cifras e información más privada acerca del cliente
Cliente secretoⁱⁱ	Verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad de servicio y de protección al consumidor

i. Bajo esta herramienta los clientes participan activamente en el desarrollo del producto. Actualmente esta herramienta es utilizada en JUNTOS Finanzas.

ii. Esta herramienta consiste en que los investigadores actúen como clientes, visitando a las entidades financieras y reportando sobre el trato y calidad de servicio obtenido. Igualmente se pueden realizar comparaciones en cuanto a las experiencias de diversos investigadores representando a géneros opuestos o niveles socioeconómicos distintos.

Bankable Frontier Associates (BFA) actualmente está aplicando esta metodología en México con 180 Familias, en alianza con Gesoc A.C. y Bansefi. De estas familias 120 son beneficiarias del programa de gobierno llamado Prospera, previamente conocido como Oportunidades. BFA espera compartir los resultados finales de esta investigación en 2015. Sin embargo, resultados preliminares del estudio muestran que las familias utilizan muchos instrumentos financieros, entre 6 y 7 por familia. También se observó que el 24% de estas familias participa en grupos de ahorro y el 71% pide prestado a familiares y amigos – en promedio tienen más de 2 préstamos con ellos. Incluso se ha encontrado que al 44% de las familias les han fiado compras en la tienda de su vecindario.

OTRAS HERRAMIENTAS Y NUEVAS TENDENCIAS

Existen otras herramientas de investigación cualitativa, como por ejemplo los mensajes SMS, juegos interactivos o ejercicios de clasificación que se pueden realizar en grupos o individualmente con el cliente. Entre las tendencias en herramientas de investigación se encuentra la recolección de datos de manera digital, con la que se puede alcanzar a una escala mayor de clientes, de manera más rápida y costo-efectiva. También se está haciendo un fuerte énfasis en el tratamiento ético de los encuestados, protegiendo su confidencialidad, pidiendo permiso para el uso de la información recolectada y compensándolos por el tiempo invertido en investigaciones más extensas.

¿CÓMO APROVECHAR AL MÁXIMO LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS?

La experiencia de ALNAP con estudios de mercado.

La Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos (ALNAP) cuenta con una trayectoria en el sistema financiero Dominicano que abarca 42 años de experiencia. ALNAP es una de las entidades pagadoras del subsidio de gobierno que se entrega en especie bajo el programa Progresando con Solidaridad, a las familias en estado de pobreza y pobreza extrema. Por lo tanto desde el año 2004, ALNAP ha incorporado a este segmento dentro de su base clientes y a la fecha ha prestado sus servicios a 231.552 familias. Sin embargo, ha comenzado a explorar la manera de ofrecer sus productos y convertir a estas familias en clientes más activos. Tras analizar las actividades de este segmento, observaron que un 10% o el equivalente a 20.000 personas habían aperturado una cuenta de ahorro de manera natural, sin intervención de la propia entidad financiera.

Al identificar esta oportunidad, ALNAP inició un proyecto con el apoyo del Programa ProAhorros del FOMIN para desarrollar un modelo de negocio que les permitiera ofrecer servicios y productos financieros principalmente de ahorro a los beneficiarios de Solidaridad, aprovechando una red de

Institución	Asociación la Nacional de Ahorros y Prestamos
País	República Dominicana
Número de sucursales	53
Activos	USD\$543MM
Clientes	629.000 personales y comerciales
Cuentas de ahorro y depósitos	412.000
Créditos	70.000

*Cifras a noviembre de 2014

comercios ya existente y adecuando su producto de ahorro al perfil de estos clientes. Dentro de dicho proyecto se incorporaron los siguientes componentes:

1. Perfilamiento de clientes y adecuación de productos de ahorro,
2. Concientización financiera de los clientes en temas de presupuesto, ahorro y crédito y
3. Distribución de productos a través de subagentes bancarios y stands móviles.

Para cumplir con el primer componente ALNAP realizó un estudio de mercado con el **objetivo principal de determinar el nivel de bancarización de los Beneficiarios y Comercios del Programa Solidaridad en el Distrito Nacional, incluyendo sus necesidades y preferencias bancarias, a fin de adecuar productos y servicios financieros.** Los objetivos específicos del estudio consistieron en los siguientes:

- Determinar las necesidades y condiciones financieras actuales de los clientes.
- Analizar el conocimiento financiero y percepción de los productos bancarios.
- Identificar demanda de los productos a adecuar.
- Determinar el potencial de bancarización de la población meta.
- Identificar barreras del segmento ante la banca.
- Estipular percepción y nivel de satisfacción ante las Entidades Financieras.
- Analizar la disposición de los comercios para fungir como Subagentes Bancarios.

Una vez identificados los objetivos del estudio, ALNAP siguió los pasos detallados en el Cuadro 4.

En línea con los objetivos perseguidos, se seleccionaron tres herramientas de investigación a nivel de beneficiarios y a nivel de comercios de la red de abastecimiento social. Para la investigación de beneficiarios se realizaron 6 sesiones de grupo y 400 encuestas cara a cara y para la investigación de comercios se realizaron 53 entrevistas a profundidad.

El haber realizado un estudio de mercado fue clave para llevar a cabo una adecuación efectiva de los productos de ahorro ofrecidos por ALNAP, que dieran respuesta a las ne-

cesidades de su segmento meta. El siguiente esquema detalla cómo la información levantada por diferentes herramientas se convirtió en insumos importantes que se utilizaron para desarrollar un modelo de negocios integral enfocado en atender al segmento de bajos ingresos.

CUADRO 4: PASOS DEL ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Conformación del equipo de trabajo: Marketing Analítico, Gerentes de Productos, Gerencia Pymes e Inclusión Financiera
2. Elaboración de términos de referencia
3. Concurso dirigido a firmas consultoras para el estudio de mercado
4. Sesiones de Trabajo con la firma contratada para definir información a investigar
5. Elaboración y revisión de los cuestionarios

SESIÓN PREGUNTAS Y RESPUESTAS CON LOS EXPERTOS

¿Qué opciones existen para las entidades que buscan incluir información cuantitativa y cualitativa cuando su presupuesto no es muy alto?

Jacobo Menajovsky - Muchos datos ya existen dentro de la institución, es cuestión de extraerlos y darles uso. Es importante tener una visión de lo que se quiere ver y tratar de buscar datos. Muchas veces los datos cualitativos vienen de los mismos agentes que están expuestos al negocio pero de una perspectiva diferente.

Gustavo Zuluaga - Aprovechar la información que las entidades poseen y no están exploradas. Se pueden también realizar sesiones de trabajo con los mismos clientes, pues no es muy costoso y

el cliente puede incluso sentirse agradado por ser incluido y ser tomado en cuenta.

Caitlin Sanford - La investigación cualitativa es menos costosa, se puede tomar información cuantitativa de la entidad y cruzar estos datos con información cualitativa obtenida por medio de encuestas o entrevistas telefónicas. Incluso se puede aprovechar el momento de apertura de las cuentas para levantar información cualitativa.

Leonardo Tibaquirá - Se puede también proveer experiencia de otras personas, entidades o investigaciones que se encuentran publicadas y disponibles de manera gratuita.

¿En qué consiste la herramienta de diseño centrado en el cliente, cuáles son las características únicas de esta herramienta que no aparecen en otras herramientas?

Caitlin Sanford - Esta herramienta consiste en observar al cliente y aprender de su experiencia o comportamiento para diseñar un producto que duplique en un producto lo que los clientes ya están haciendo. Bajo este esquema los clientes pueden sugerir los cambios ellos mismos. Un ejemplo de este enfoque puede ser el caso de Bank of America que introdujo un producto bajo el cual los gastos efectuados por tarjeta se redondean hacia el próximo dólar y la diferencia se abona a una cuenta de ahorros (es decir un gasto de US\$4,35 dólares se cobra como si hubiese sido de US\$5,00 dólares pero esos US\$0,65 centavos se transfieren a la cuenta de ahorro del cliente). Este producto surgió de observar el comportamiento de los clientes, los cuales al realizar transferencias en efectivo, tomaban el cambio de sus compras y depositaban estas monedas en algún recipiente en casa, como una forma de “guardadito” para utilizar después.

Leonardo Tibaquirá - La diferenciación entre este y otros esquemas es que el diseño centrado en el cliente permite entender mejor las reacciones del cliente a modo de ahorrar recursos diseñando productos que no obtendrán la reacción deseada por parte del cliente. Sirve para probar prototipos y obtener información al momento sobre las reacciones del cliente.



CAPÍTULO 4

CANALES DE DISTRIBUCIÓN ALTERNATIVOS

Panel: *Fermin Vivanco*, FOMIN- USA (Moderador); *Mireya Almazán*, GMSA – USA; *Francisca Acuña*, Banco Estado – Chile; *Xavier Faz*, CGAP – USA.

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

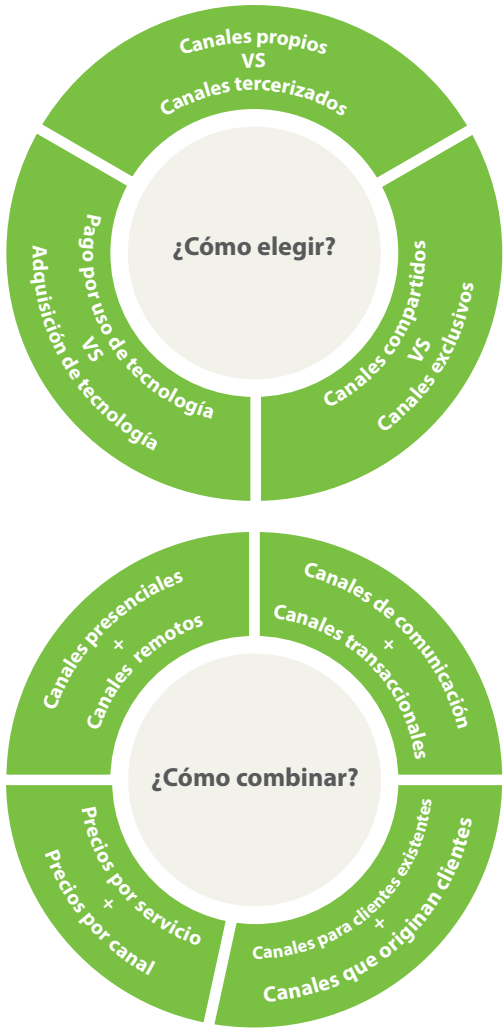
Existen diversos canales de distribución por medio de los cuales se pueden ofrecer productos y servicios financieros. Estos canales, como se indica en el Cuadro 5, se pueden dividir entre canales presenciales o canales remotos. Los canales presenciales son aquellos a los cuales el cliente debe asistir y puede transaccionar en efectivo, mientras que los canales remotos como su nombre indica son aquellos a los que el cliente accede de manera remota y se limita a realizar transacciones electrónicas sin el uso de efectivo. Los canales también se pueden caracterizar por el nivel de contacto que se tiene con el cliente al dársele uso. Existen aquellos de alto contacto como es la sucursal en donde el cliente interactúa con el personal de la entidad y también existen los canales de bajo contacto como los ATM o cajeros automáticos en donde el cliente interactúa con la entidad por medio de un sistema automatizado, que no permite personalizar el servicio que se le da al cliente.

Los canales de distribución influyen en la oferta de productos y servicios que realiza una entidad financiera, por eso es importante incorporar una estrategia de canales que responda a los objetivos que se busca perseguir, por ejemplo para una entidad interesada en servir a un segmento específico con productos como el microahorro. Los canales de distribución pueden incidir en el **costo** que representa para la entidad el ofrecer sus productos/servicios, en la **variedad** de servicios que se le pueden ofrecer al cliente o en el nivel de comunicación con el cliente, en el **nivel de confianza** que le puede generar al cliente el hacer uso de ese canal, en

CUADRO 5

	Canales presenciales	Canales Remotos
Bajo Contacto	Sucursal Kiosko Informativo Agencia compartida	Banca telefónica Call center
Alto contacto	Agente corresponsal exclusivo Agente corresponsal compartido	Servicios financieros móviles Banca Online

GRÁFICO 1



la llegada hacia un mayor o menor volumen de clientes posible través del canal y por último en la calidad del servicio que se le puede dar al cliente. Al formular una estrategia de canales, las entidades financieras tienen la opción de elegir y combinar tipos o características de canales, el Gráfico 1 presenta algunos ejemplos del tipo de decisiones que se deben tomar teniendo en cuenta temas de costo-beneficio.

CANALES EN LA REGIÓN: EL AHORRO Y LA EVOLUCIÓN MULTICANAL DE BANCO ESTADO EN CHILE

Para Banco Estado de Chile, el cumplir con esta misión ha implicado a través de los años el tener que reinventarse cada cierto tiempo y recalculando su oferta de valor y de canales. Esto llevó en años recientes a que la institución analizara nuevamente las necesidades de sus clientes y los desafíos que enfrentaban como institución. Tras este análisis se identificó una brecha en el acceso a productos de ahorro y un reto para su red de atención, al enfrentarse con la tarea de servir a 17 millones de chilenos residiendo en un territorio extenso con densidades poblacionales muy variadas por región.

“Existimos para que Chile sea un país más inclusivo y equitativo, con servicios que lleguen a todos.”

Misión de Banco Estado

En respuesta a estos desafíos, se desarrolló un modelo de negocios incorporando el uso de canales alternativos con un enfoque de inclusión financiera. Dicho modelo incorporó los siguientes componentes:

- A.** Productos especiales: Se creó la CuentaRUT, un producto similar a una cuenta de expediente simplificado que no tiene requisitos de apertura. El cliente obtiene una cuenta de ahorros cuyo número es el mismo que su número RUT (cédula de identidad).
- B.** Canales especiales: Se creó la CajaVecina, una red de corresponsalías que ofrecen los mismos servicios que una sucursal a través de comercios ubicados en los vecindarios de los clientes.
- C.** Alianzas especiales: Se forjó una alianza con entidades gubernamentales y no gubernamentales, particularmente en el tema de transferencias monetarias condicionadas para lograr que su depósito se realizara en cuenta de ahorros. De esta manera se facilita la canalización electrónica de recursos hacia la cuenta de ahorro del cliente.

Actualmente Banco Estado opera con dos productos de ahorro por medio de los cuales se moviliza fuertemente el uso de canales.

El primer producto es la Cuenta de Ahorro, que consiste en una cuenta de depósito, básica con intereses que premia el

ahorro que se mantiene en el tiempo y el uso de tarjeta, y que desincentiva el giro sistemático. La Cuenta de Ahorro tiene 8 millones de clientes. Por ley en Chile, las cuentas de depósito no pueden ofrecer incentivos más allá de los intereses lo cual limita las opciones para promover el uso de productos de ahorro. El segundo producto consiste en la CuentaRUT, una cuenta de depósito, básica sin intereses que opera bajo una estrategia de comisiones por transacción y a la fecha cuenta con 7 millones de clientes. La Tabla 2 muestra el volumen de transacciones mensuales por canal que los clientes utilizan al realizar transacciones con estas dos cuentas.

Como se puede observar, los canales con un mayor volumen de transacciones no son las sucursales lo cual se debe en gran medida a los esfuerzos que Banco Estado ha invertido en brindar acceso al cliente y promover el uso de canales alternativos. Esto se ha logrado a través de una estrategia tarifaria que fomenta la inclusión y la adaptación a la tecnología.

Más del 60% de las transacciones de depósito que se pueden realizar con Banco Estado son gratuitas. La estrategia de Banco Estado ha consistido en aplicar las tarifas más caras a las transacciones que se buscan desincentivar. El Gráfico 2 muestra como a través de la cuenta de ahorro se busca promover el ahorro, aplicando tarifas altas enfocadas en desincentivar los excesos de retiros en sucursal y ATM. Igualmente en el caso de la CuentaRUT las transacciones gratuitas incentivan el uso de tecnologías como el internet y la red de corresponsalía CajaVecina, mientras que las transaccio-

“Banco Estado históricamente ha sido un banco de ahorro.”

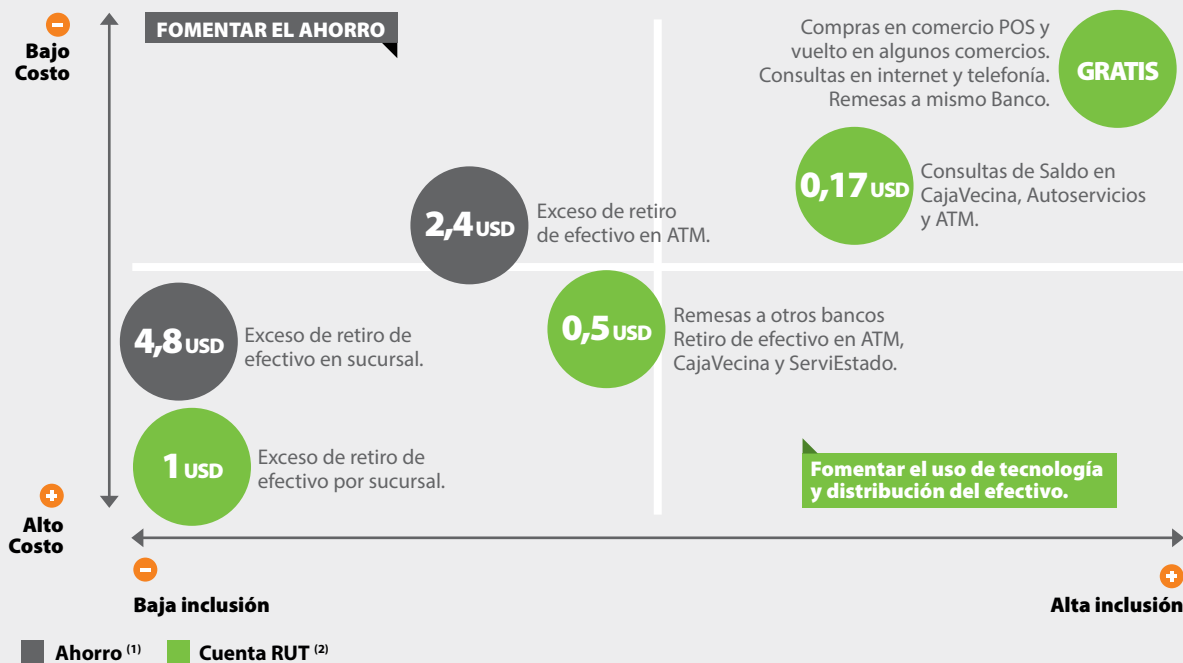
Francisca Acuña, Banco Estado

nes más costosas desincentivan el retiro en efectivo hecho por medio de canales como sucursales, siendo la transacción más costosa. La CuentaRut también ha demostrado ser un buen vehículo para movilizar el ahorro a plazo. Este producto permite generar un abono programado el cual en la experiencia de Banco Estado ha demostrado ser capaz de duplicar el saldo del cliente en un periodo de 24 meses. El Gráfico 3 muestra cómo los clientes logran acumular más ahorros a través del ahorro programado que aquellos clientes que incluso comienzan con saldos más altos pero que no participan en el ahorro programado.

**TABLA 2: VOLUMEN DE TRANSACCIONES POR CANAL,
POR MEDIO DE LA CUENTA DE AHORRO Y CUENTA RUT DE BANCO ESTADO**

Tipo de cuenta/ Canal	Sucursal	CajaVecina	ATM y autoservicios	POS	Internet y Servicio Telefónico	Banca Móvil
Cuenta de Ahorro	1.508	767	2.183	-	1.642	216
CuentaRUT	879	5.281	13.178	10.188	19.188	5.139

GRÁFICO 2: DONDE LA ESTRATEGIA TARIFARIA EMPUJA LA INCLUSIÓN Y LA ADAPTACIÓN A LA TECNOLOGÍA

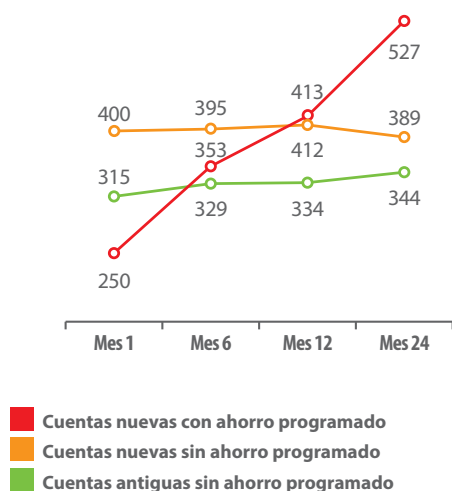


(1) Tarifa por cada giro a partir del N° de giros máximos para cada tipo de Cuenta Ahorro.

(2) Tarifa por cada transacción.

GRÁFICO 3: CUENTA RUT PERMITE GENERAR UN ABONO PROGRAMADO HACIA AHORRO A PLAZO

Evolución de Saldos Promedio



LECCIONES APRENDIDAS

La experiencia de Banco Estado en la promoción del ahorro y la adopción de canales alternativos de distribución, demuestra que es posible implementar este tipo de alternativas al enfocarse en la población de bajos ingresos y que los canales tienen tanto potencial como el mismo producto para contribuir con la inclusión del cliente. A continuación se presentan algunas de las lecciones aprendidas por Banco Estado en esta temática:

- 1. Existe una ruta multicanal de aprendizaje de las personas.** La gente no se cambia de canal en un paso, es un proceso gradual de aprendizaje y adopción.
- 2. La corresponsalía ayuda y guía.** Es un canal muy importante ya que es el mismo almacenero el que le enseña a la gente a entender los productos, a usar el ATM y a realizar pagos con tarjetas, por ejemplo.
- 3. La estrategia tarifaria fomenta la eficiencia y permite el uso adecuado de canales.** Si Banco Estado no hubiera aplicado esta estrategia la gente seguiría usando la sucursal como canal principal.
- 4. El comportamiento permite desarrollar nuevas ofertas.** La inclusión de los clientes parte con el ahorro y permite a futuro ofrecerle al cliente otros productos como el crédito.
- 5. Prepararse para la postventa.** El volumen de clientes, cuentas y transacciones genera una gran postventa dado

que los clientes nuevos tienden a perder su tarjeta u olvidarse de sus claves.

6. Las nuevas tecnologías para uso de cuenta como pagos móviles y prepago representan una oportunidad pero también un desafío importante.

7. El desarrollo de los beneficios del Estado y otros pagos con abono en cuentas también presentan un desafío.

8. La educación financiera debe ser permanente y sistemática. Sigue siendo clave para promover el uso de canales a pesar de ser un desafío el implementarla adecuadamente.

TENDENCIAS: EL DINERO MÓVIL

Dinero móvil en el mundo

Más de 200 millones de personas han abierto cuentas de dinero móvil a nivel mundial a pesar de que solo el 30% o 61 millones de personas son usuarios activos. No obstante, el dinero móvil continua expandiéndose y rápidamente. A junio de 2013 existían 464.000 agentes de dinero móvil en el mundo pero a la fecha esta cifra ha incrementado a 886.000 agentes. En 44 países existen más agentes de dinero móvil que sucursales bancarias. Las transacciones más populares por medio de este canal incluyen recargas de tiempo aire (75%), transferencias P2P - persona a persona - (18%) y pagos de facturas (4%).

El dinero móvil en América Latina

Actualmente América Latina es la región que está demostrando el más fuerte crecimiento en cuanto a servicios de dinero móvil, con 31 servicios de dinero móvil y 19 lanzamientos ya previstos. Entre los modelos de dinero móvil en la región se encuentran aquellos dirigidos por empresas de comunicaciones como Tigo y también modelos dirigidos por terceros o bancos.

El dinero móvil y el ahorro

A través del dinero móvil es posible potenciar el ahorro, especialmente para propósitos de inclusión financiera para alcanzar a clientes en zonas remotas. Los servicios de dinero móvil tradicionales pueden ser utilizados para los ahorros ya que se puede almacenar valor en la billetera móvil como en cualquier cuenta corriente. Sin embargo las billeteras de dinero móvil como tal, no ofrecen una experiencia óptima para el ahorrista. Actualmente en el mundo existen 22 servicios de ahorros móviles dedicados, 9 de los cuales fueron lanzados en 2013.

El ahorro móvil puede ofrecerse bajo los siguientes modelos:

1. Billetera móvil utilizada como cuenta de ahorro (sin incentivos ni promociones para el cliente)
2. Cuenta de ahorro separada vinculada a la billetera móvil
 - Consiste de un producto nuevo diseñado a la medida para el usuario de billetera móvil
 - Bajo este modelo se pueden ofrecer productos de ahorro grupal

Panorama actual de dinero móvil en América Latina y el Caribe



- | | |
|--|--|
| 1. México
Transfer - Banamex
Ezuza
MiFon - Banorte
Boom | 8. Perú
Scotiabank
Tu dinero móvil - Movistar |
| 2. Haití
Tcho Tcho Mobile | 9. Brasil
Meu Dinheiro - Claro
Oi
Zuum |
| 3. República Dominicana
Orange m-peso
tPago | 10. Bolivia
Tigo
Red Cloud |
| 4. Guatemala
Tigo
Claro | 11. Paraguay
Tigo
Envio\$ Personal |
| 5. El Salvador/ Honduras
Tigo | 12. Chile
Entel |
| 6. Nicaragua
MPESO | 13. Argentina
Wanda
Telefónica Movistar |
| 7. Colombia
Tranfer Aval
DD Dedo
Daviplata
Bancolombia | 14. Uruguay
Bit\$ |

CUADRO 7: EJEMPLOS DE SERVICIOS EXISTENTES

BILLETERA MÓVIL COMO CUENTA DE AHORRO

1A Sin incentivos, clientes utilizan su billetera para ahorrar...	1B Equema de dinero móvil bancarios estimulan el ahorro...	1C Operaciones móviles empiezan a incentivar el ahorro...
Orange Money en África occidental	UBL Paquistán, BanColombia	Tigo Wekeza TZ
Estudio CGAP (2013) encuentra que el ahorro es el uso principal de las cuentas Orange Money, aunque el ahorro no es parte del mercadeo.	UBL: Más de 1M de cuentas a base de la plataforma Omni. Ahorro a la Mano: Ofrece recordatorios por SMS y seguro de hospitalización si se mantiene un saldo mínimo.	Tigo Money: Empezó a pagar interés del fideicomiso a todos sus usuarios en Sep. 2014; compartió \$8.5M a 3.6M de usuarios. Interés se seguirá repartiendo de manera trimestral.

CUENTA DE AHORRO VINCULADA A LA BILLETERA MÓVIL

2A Cuenta tradicional vinculada...	2B Nuevo producto diseñado para los usuarios de dinero móvil...	2C Nuevo producto diseñado para grupos o tandas...
Equity Bank, family Bank Kenia	M-shwari en kenia, M-Pawa en TZ	Airtel Chama UG
En Kenia, la mayoría de los bancos tienen sus cuentas tradicionales vinculadas a M-PESA y otros servicios de dinero móvil. Equity Bank tiene un acuerdo con Orange Money para ampliar el acceso a sus productos de ahorro.	M-Shwari (ahorro y crédito) 3.6M usuarios activos, \$44M USD depósitos, y \$13M prestamos. M-Pawa (ahorro y crédito) 900K usuarios, 2X crecimiento en los últimos 3 meses.	Producto grupal, vinculado a una cuenta bancaria, permite 3 PINs para seguridad, y notificaciones de SMS para el grupo; también propone ampliar el acceso a crédito formal.



CAPÍTULO 5

LOS GRUPOS DE AHORRO

Panel: Jack Burga, – Perú (Moderador); Xavier Martín, Consultor – España; Alfonso Castillo, Cosechando Juntos lo Sembrado – México; Mabel Guevara, CRS – El Salvador; Milagro Maravilla, Oxfam América – El Salvador y Guatemala; Mauricio Múnera, Bancolombia – Colombia.

Los siguientes son ejemplos de productos bajo estos dos modelos:

En América Latina y el Caribe existe una amplia variedad de metodologías y enfoques de mecanismos informales colectivos que difieren en su grado de éxito y alcance. Una clasificación tentativa divide estas metodologías en dos tipos:

1. Grupos de ahorro sin intermediación de fondos externos

- Clubs de ahorro
- Grupos de ayuda mutua
- Grupos de ahorro y crédito rotativo
- Grupos de ahorro y crédito acumulativo

2. Grupos de ahorro con intermediación de fondos externos

- Modelos inspirados en banca comunal que añaden énfasis en ahorro y autogestión
- Iniciativas surgidas a partir de proyectos de desarrollo rural con componentes de fondos rotatorios
- Iniciativas surgidas en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito

Un ejemplo exitoso en la promoción de grupos de ahorro es la experiencia de la cooperativa Cosechando Juntos lo Sembrado. Con más de 30 años de experiencia, esta cooperativa ha logrado formar bajo una sola organización a 340 grupos de ahorro que incorporan a un total de 25.000 socios y socias. Sin embargo, más allá del ahorro esta cooperativa ha incorporado dentro su modelo grupal espacios para brindar educación y capacitación en distintas temáticas a sus miembros, contribuyendo así a fortalecer el tejido social de la comunidad. Su experiencia les ha demostrado que existen ciertos beneficios a veces invisibles, que surgen del establecer una estrategia organizativa basada en el ahorro. Estos incluyen los siguientes:

- Genera una base social con fuerte permanencia y adhesión
- Amplía el campo de incidencia de los servicios financieros
- Posibilita una dinámica de aprendizaje compartido
- Articula procesos financieros con dinámicas económicas y sociales.

Otro enfoque interesante en la promoción de grupos de ahorro es la experiencia de Catholic Relief Services (CRS), organismo que actualmente trabaja la metodología de auto ahorros en 37 países. Desde el año 2010 CRS desarrolla pro-

gramas dirigidos a jóvenes de áreas urbanas y rurales que viven en condiciones vulnerables y en su mayoría no tienen acceso a financiamiento y educación financiera. Estos programas se orientan a desarrollar liderazgos juveniles y capacidades de emprendimiento con el objetivo de fortalecer el capital social. Actualmente se ha logrado formar a 7.000 jóvenes dentro de grupos de ahorro y se espera poder alcanzar un total de 12.000 jóvenes. Esta tarea no ha sido fácil y el enfocarse en este segmento ha implicado un proceso de aprendizaje tanto para CRS como para sus beneficiarios. Entre las lecciones aprendidas tras esta experiencia, CRS destaca las siguientes:

- El personal de la institución debe tener experiencia del trabajo con jóvenes.
- Para escalar y generar confianza en la comunidad los líderes adultos son claves.
- A los jóvenes les atrae participar en grupos de auto ahorro, pero no todos están listos para iniciar un negocio y acceder a un préstamo.
- Es necesario trabajar fuertemente la educación financiera con los jóvenes para incidir en el patrón de consumo y el enfoque en los negocios.
- La metodología de grupos de ahorros puede ser usada sola o en otros proyectos de jóvenes.

“La banca es amor, la banca es diferente, es escuchar al cliente y ponerse en los zapatos del cliente - pero caminar con ellos.”

Mauricio Múnera, Bancolombia

Adicionalmente a estas lecciones enfocadas en jóvenes, se han identificado otros aprendizajes clave en la promoción de metodologías de ahorro grupal:

1. En las comunidades hay un ahorro local que puede utilizarse para cubrir la demanda de crédito.
2. Los grupos de ahorro y crédito son una forma alternativa de organización comunitaria.
3. Los grupos de ahorro y crédito son una potente herramienta de educación financiera.
4. No hay una única manera de promover con éxito intervenciones con grupos de ahorro y crédito.
5. El ahorro interno del grupo debe tener un papel relevante como fuente de financiamiento.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS CON LOS EXPERTOS

Oxfam América se encuentra implementando dos proyectos de promoción de grupos de ahorro en Guatemala y el otro en El Salvador. ¿Cuáles han sido los mayores impactos en las beneficiarias?

Milagro Maravilla - Las mujeres se sienten incluidas en sus comunidades. En una ocasión una ahorradora comentaba, “Yo quería ser parte de un grupo de ahorro porque yo notaba que las mujeres miembro eran todas felices”. Este tipo de testimonio apunta a que los grupos ayudan a que las mujeres se sienten identificadas a través de una metodología que les facilita una estabilidad económica.

¿Qué recomendaciones daría CRS a las entidades financieras interesadas en trabajar con este segmento de jóvenes?

Mabel Guevara - Es importante entender que este trabajo es una inversión a largo plazo, que consiste en educar a futuros clientes y que no va a generar una ganancia o rentabilidad inmediata.

¿Cuáles son los retos que enfrentan las cooperativas ya instaladas como es el caso de Cosechando Juntos lo Sembrado?

Alfonso Castillo - El reto más importante es el proceso de hacer una transición institucional de los fundadores, de manera que se mantenga la fortaleza, visión y vocación de la institución. Un segundo reto consiste en encontrar la manera de fortalecer las instancias de una cooperativa frente a los cambios de gobierno cada determinado número de años. Un tercer reto consiste en aceptar que todas las entidades tienen un ciclo de vida y que no necesariamente el futuro implica crear más grupos o sino menos - el crecer numéricamente no siempre es mejor. Es importante aceptar que no es necesario tener tantos grupos sino asegurarse que lo que se tiene sea bueno.

¿Cómo creen ustedes que convivirán en el futuro los grupos pequeños comunitarios con las nuevas tecnologías?

Mabel Guevara - Los grupos de ahorro van más allá de ahorrar o prestar en la comunidad. Hay un fuerte lazo social y comunitario de amistades. La tecnología y los grupos son complementarios.

Alfonso Castillo - La modernización de las instituciones pequeñas y medianas si va a ser una cierta condición de sobrevivencia por el gran nivel de competencia.



CAPÍTULO 6

LOS RECEPTORES DE REMESAS COMO CLIENTES DE AHORRO

Panel: *Natasha Bajuk*, FOMIN– USA (Moderadora); *Juan Navarrete*, Consultor – México; *Diego Balanovsky*, Banco Familiar – Paraguay; *Juan Pablo Cruz*, Giros y Finanzas – Colombia.

Esta sección analiza la evolución organizacional de Banco Familiar en Paraguay y Giros y Finanzas en Colombia, hacia la vinculación de las remesas con productos de ahorro.

¿Las remesas representan una oportunidad para promover el ahorro inclusivo? Las siguientes dos experiencias responden de manera afirmativa a esta pregunta.

LA EXPERIENCIA DE BANCO FAMILIAR EN EL MERCADO DE REMESAS

Banco Familiar es una institución que cuenta con más de 40 años operando en el mercado minorista, la cual en sus orígenes se enfocaba en el financiamiento de consumo dirigido a segmentos de bajos ingresos. Hoy en día Banco Familiar cuenta con más de 100 puntos de servicio y atiende a más de 400.000 clientes.

En el año 2005, teniendo en cuenta la tendencia creciente en los flujos de remesas enviadas a Paraguay, Banco Familiar decide entrar en este mercado. Sin embargo, no fue hasta el año 2011 que cambió el panorama de Banco Familiar en este mercado al adquirir Bríos y Finanzas, el ente operador de divisas y pagos de remesas a través de la marca Link Express. Esta marca cuenta con un alto posicionamiento en España, con 30 corresponsales bancarios en operación.

Tras esta adquisición, el volumen de remesas manejado por Banco Familiar creció significativamente de un volumen anual equivalente a 71.318.916 en el año 2011 a 197.428.945 en el año 2012. Este crecimiento presentó fuertes retos operativos, principalmente en:

- El vincular la plataforma tecnológica de Banco Familiar con los sistemas de las remesadoras.
- Manejar la congestión en sucursales de los clientes que asistían a recibir su pago.

En respuesta a estos retos y con el fin de mejorar su servicio de pagos, Banco Familiar implementó en el 2012 el proyecto Paraguayos en el Exterior. Este proyecto enfocado exclusivamente en los usuarios del servicio de pagos de remesas, se basó en la apertura de cuentas de ahorro (Cajas de Ahorro) a nombre de receptores y también de remitentes. A través de esta cuenta se ofrecieron tarjetas de débito que se podían utilizar en ATM y terminales punto de venta. Igualmente se proporcionó acceso

TABLA 3: SALDOS, DEPÓSITOS Y RETIROS (PROMEDIO PARA EL PERÍODO (06/12- 09/13))

	Receptores	Remitentes
Saldo promedio (US\$) por cliente (agos. 2013)	447	630
Total depositado por cliente (US\$) durante el período - % proveniente de remesas	692 30%	869 100%
Total retirado por cliente (US\$) durante el período	600	778

Fuente: Banco Familiar

a banca móvil y por internet para realizar consultas de saldo y pagos.

Los resultados obtenidos a través de este proyecto sobrepasaron las expectativas de ahorro de la misma entidad. Estos revelaron un 25% de cruzamiento entre los pagos mensuales de remesas a usuarios en Paraguay que contaban con una cuenta de ahorro. Los datos también revelaron que las mujeres eran los clientes predominantes de la cuenta de ahorro tanto receptoras (64% mujeres) como remitentes (76% mujeres). En términos de transaccionalidad se reveló un promedio de 5,1 transacciones al mes realizadas a través de ATM vía la tarjeta de débito otorgada y un promedio de 1,6 depósitos al mes efectuados. El 60% de los receptores sostenían cuentas con un saldo superior a cero, mientras que entre los remitentes el 89% mantenía un saldo superior a cero. Un hallazgo importantísimo es el porcentaje de depósitos proveniente de remesas el cual siendo 30% demuestra que los clientes verdaderamente se encontraban utilizando su cuenta para acumular un ahorro en su mayoría basado con recursos alternativos. (Ver Tabla 3)

Entre las principales lecciones aprendidas de esta experiencia se encuentran las siguientes:

1. El buen desempeño en el servicio de pago de remesas se dio rápidamente, en parte por la consolidación de Banco Familiar en el mercado paraguayo y su reconocimiento de marca.

2. A pesar de la orientación de origen del banco hacia servicios de crédito, la diversificación de sus productos y servicios ha permitido bancarizar a la población a través de cuentas de ahorro vinculadas al servicio de pago de remesas.
3. Los receptores (además de los remitentes) también presentan patrones de ahorro continuo y creciente, como puede verse en el caso de las cajas de ahorro con saldo positivo.
4. El contexto resulta fundamental para entender el desempeño en el ahorro, más que la propensión al ahorro: una alta proporción de receptores fueron remitentes anteriormente, y tuvieron cuentas bancarias de ahorro.
5. Todos los entrevistados manifestaron tener metas concretas de ahorro e inversión.
6. Acciones de Educación Financiera y de disseminación de información, podrían coadyuvar a detonar el potencial de ahorro del programa Paraguayos en el Exterior desarrollado por el banco.

LA EXPERIENCIA DE GIROS Y FINANZAS EN EL MERCADO DE REMESAS

Giros y Finanzas inició en el año 1995 como una casa de cambio, ofreciendo un único producto de pago de remesas a través de su alianza como agente de Western Union. En el año 2000 Giros y Finanzas se convirtió en una compañía de financiamiento por lo que le fue necesario ofrecer más productos para lograr la rentabilidad de sus oficinas y mejorar su alcance. En el 2006 se ofreció la primera cuenta de ahorros, seguido por el primer microcrédito en el 2008 y finalmente en el 2012 se ofreció la primera tarjeta de débito atada a una cuenta de ahorro.

La estrategia general de Giros y Finanzas ha sido aprovechar el tráfico en las oficinas que generan los clientes de remesas para realizar una venta cruzada de otros productos y servicios financieros. Los productos ofrecidos por Giros y Finanzas se dividen en dos categorías:

• Productos y servicios transaccionales

Pago y envío remesas Western Union
Microseguros
Compra y venta de divisas recaudos y pagos

• Productos y servicios de intermediación financiera

Cuenta de ahorros
Certificados de depósito a termino
Crédito consumo
Crédito hipotecario
Tarjeta de crédito
Tarjeta de débito

Actualmente Giros y Finanzas cuenta con presencia en más del 80% de los municipios de Colombia a través de 160 oficinas propias en más de 70 ciudades y 2.700 oficinas a través de corresponsales bancarios en más de 800 ciudades. La trayectoria de Giros y Finanzas en el mercado del ahorro

es sin duda una experiencia interesante. En el año 2005, con el propósito de identificar los productos más relevantes para ofrecer a los clientes de remesas, Giros y Finanzas realizó una encuesta muy profunda a sus clientes que arrojó los siguientes resultados en términos del ahorro:

- Al 23% de clientes le interesaría poder recibir giro en cuenta ahorros
- Un 22% de clientes reportó estar interesado en abrir una cuenta de ahorros en la entidad
- Un 10% reportó estar interesado en recibir una tarjeta de débito de su cuenta de ahorros
- En general el 50% de los encuestados reportaron ahorrar
- De esta cifra el 60% reportó ahorrar en una entidad formal y el 30% reportó ahorrar en casa

A partir de estos resultados se realizaron grupos focales para identificar los atributos ideales que los clientes buscaban en una cuenta de ahorros. Entre estos atributos se identificaron los siguientes:

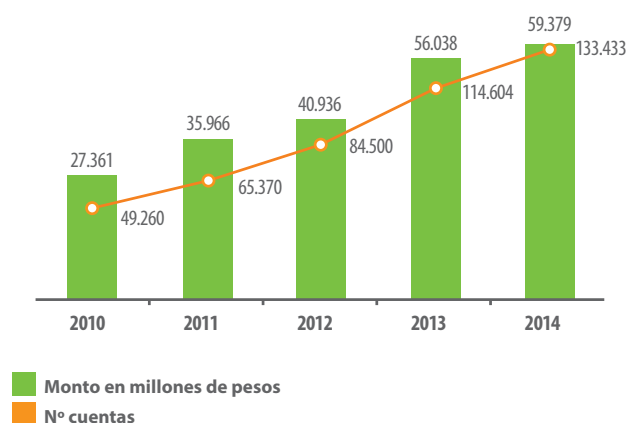
- Que genere rentabilidad
- Que cuente con sistema de premios
- Que sea exenta de cuota de manejo
- Que no obligue a tomar la tarjeta débito
- Tarjeta débito sin costo o en su defecto, con un costo entre \$ 1.500 - \$ 3.000
- Cuenta exenta de impuestos
- Servicio ágil, sin colas
- Servicio con horarios extendidos

Tras este estudio lanzaron dos cuentas de ahorros, sencillas de abrir y de operar - Ahorra Fácil y Ahorra Fácil Plus. (Ver Gráfico 4)

GRÁFICO 4



GRÁFICO 5



Como consecuencia se observó una evolución positiva en el número de cuentas y el volumen captado a través de estos productos. Los saldos incluso llegaron a superar el promedio nacional. (Ver Gráfico 5)

Igualmente a través del Gráfico 6 se puede observar un incremento en la penetración de cuentas de ahorro entre los clientes frecuentes de remesas.

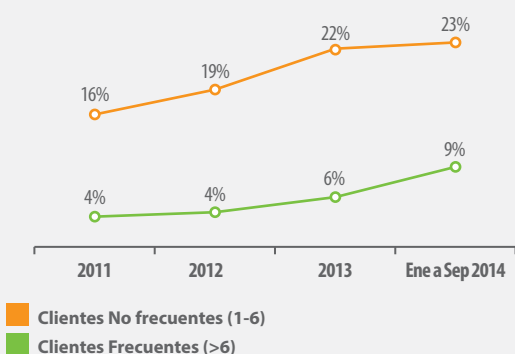
En el año 2012 se lanzaron las tarjetas de débito vinculadas a cuentas de ahorro cuyas características incluyen: un retiro gratis, sólo genera cuota de manejo cuando se utiliza y dicha cuota equivale a \$ 5.200, es débito Maestro y permite realizar retiros a nivel internacional en la red Cirrus. Las tarjetas de débito también han mostrado una evolución positiva, incrementando del 2012 al 2013 de 5.711 tarjetas a 17.193 y de 2013 a septiembre de 2014 a 31.029.

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo Prom	\$ 632.589	\$ 827.142	\$ 547.740	\$ 565.101	\$ 488.894

CONCLUSIÓN

Las experiencias de estas dos entidades apuntan a que las remesas sí son una oportunidad para promover el ahorro y que este mismo surge como una demanda natural de los clientes que ya se encuentran vinculados al sistema financiero formal y realizan transacciones frecuentemente. La experiencia de Banco Familiar y los resultados de su proyecto Paraguayos en el exterior representan un caso de éxito en cuanto a la bancarización de los receptores de remesas. El uso prolongado de las cuentas se evidencia en el 70% de ahorros que provienen de otras fuentes fuera de los pagos de remesas. La experiencia de Giros y Finanzas demuestra un proceso de bancarización en fases, donde como primer objetivo se busca bancarizar a la remesa y en una siguiente fase se persigue bancarizar a la persona, ofreciéndole productos que respondan a su demanda y necesidades como remitentes y receptores de remesas. Estas experiencias demuestran cómo a través de la innovación de vincular las remesas con el ahorro y de realizar estudios de mercado para conocer mejor las necesidades de los clientes, se logra contribuir a la inclusión financiera de manera rentable y sostenible para las instituciones financieras.

GRÁFICO 6: PENETRACIÓN DE LA CUENTA AHORROS



CAPÍTULO 7

PAGOS DE GOBIERNO
E INCLUSIÓN FINANCIERA

Panel: *Maria Luisa Hayem, FOMIN– USA (Moderadora); Francisca Acuña, Banco Estado – Chile, Carolina Trivelli, ASBANC – Perú, Franz Gomez, Fundación Capital – Bolivia, Sergio Barrero, Citi Group – USA.*

Tal como sucede en el caso de las remesas, los pagos de gobierno como lo son las transferencias condicionadas, pueden representar una oportunidad para fomentar el ahorro y la inclusión financiera de las personas de bajos ingresos. Actualmente 19 países de la región se encuentran implementando programas de pagos de gobierno, de los cuales varios han adoptado sistemas de pago electrónico en cuentas de ahorro. Sin embargo en muchos de ellos los pagos aún se realizan en efectivo.

El vincular los pagos de gobierno con productos y servicios financieros formales produce beneficios para todas las partes involucradas y crea una base sólida para potenciar la inclusión financiera. Para los gobiernos, el realizar los pagos de manera electrónica en cuentas de ahorro, disminuye el costo de realizar entregas presenciales especialmente en áreas remotas, reduce el uso del dinero en efectivo y permite bancarizar a un segmento tradicionalmente excluido del sistema financiero formal. Las entidades financieras pagadoras también se benefician al expandir su base de clientes y poder venderles productos y servicios financieros adicionales. Adicionalmente, los receptores de estos pagos se benefician en términos de seguridad y reducción de tiempo y costos asociados con el desplazamiento para recoger su subsidio y a la vez obtienen acceso al sistema financiero formal y tienen la posibilidad de acceder a otros pro-

ductos y servicios. Como resultado, los receptores aprenden a manejar mejor su dinero, a dejar de realizar transacciones costosas, a que a estos instrumentos se les puede dar distintos usos a fin de cumplir con sus objetivos y a realizar inversiones de tipo productivas.

No obstante, el establecer dicho vínculo entre los pagos y la inclusión financiera conlleva desafíos importantes. Desde la perspectiva de gobierno el principal reto es realizar esta vinculación de manera efectiva para lograr realizar los pagos al menor costo posible. Por otro lado las entidades financieras se enfrentan con retos que incluyen el llegar a lugares más aislados y remotos de manera efectiva y costo-eficiente. Igualmente se enfrentan al desafío de formar clientes activos y de alcanzar una escala que les permita asegurar su sostenibilidad. La regulación en muchos casos también presentar barreras de entrada a la apertura de cuentas, al exigirse requisitos con los cuales las personas de bajos ingresos no pueden cumplir (ej. Presentar comprobantes de domicilio que implican entregar facturas de servicios a los que esta población no tiene acceso). Igualmente existe regulación en el tema de canales como corresponsales o banca móvil que resulta muy compleja para que las entidades financieras. Existen también desafíos importantes con los receptores de pagos como lo son el generar confianza en el cliente para

La experiencia de Banco Estado como entidad pagadora en Chile es un poco distinta a las tradicionales, dado que en su caso el 65% de los beneficiarios de estos pagos ya eran clientes de la CuentaRut de esta entidad. En Chile, los beneficiarios del programa Chile Cuenta tienen la opción de recibir el subsidio en cuenta o en efectivo, no es obligatorio. Para los beneficiarios que reciben su bono en efectivo se aplica una regla bajo la cual si el bono no se cobra en un periodo de tres meses, se pierde. Los receptores entonces se benefician de recibir su pago de manera electrónica en cuenta y para incentivar el uso de dichas cuentas el gobierno im-

plementó como incentivo el realizar un abono adicional de aproximadamente un dólar para que los clientes puedan realizar aquellas transacciones que tienen costo. En una etapa inicial, Banco Estado encontró una mayor disposición en las zonas rurales de hacer uso de las cuentas de ahorro (99%), sin embargo no se abrió una gran cantidad de cuentas puesto que los beneficiarios ya eran clientes de Banco Estado. En contraste, en las zonas urbanas solo el 45% accedió a usar su cuenta dado que su cercanía a los puntos de pago les permitía acceder a su pago en efectivo.

adoptar el uso de productos formales sin temor de dejar de clasificar como receptor de subsidios. También se encuentra el reto de capacitar financieramente al cliente, utilizando metodologías de educación financiera que sean efectivas. Actualmente existen distintas metodologías y contenidos que se tienen que adecuar e implementar estratégicamente para obtener resultados óptimos. En este aspecto, la Fundación Capital recomienda implementar las 7 C's, las cuales señalan que una educación financiera efectiva debe ser:

1. Corta – Puesto que este segmento demuestra tener una capacidad menor de atención, retención y abstracción.
2. Clara – Debe ajustarse al lenguaje que manejan los beneficiarios para poder ser entendida adecuadamente.
3. Contundente.
4. Creadora de confianza – Los beneficiarios deben sentirse que sus recursos serán recibidos, que estarán seguros en una entidad financiera y que pueden hacer uso de instrumentos financieros con libertad.
5. Canales diversos – Se debe entender que las personas

aprenden de maneras distintas, por lo cual una intervención a través de un solo canal puede no ser suficiente.

6. Continua.

7. Cómica – La educación financiera debe ser entretenida, para que la gente disfrute y se divierta aprendiendo.

La vinculación de los pagos de gobierno con la inclusión financiera presenta un futuro prometedor, puesto que los distintos programas de gobierno se pueden constituir como un motor que empuje la frontera de las microfinanzas. Ya se vienen incorporando a los programas de pagos nuevos y distintos objetivos enfocados en el ámbito social como de inclusión. Las nuevas tecnologías igualmente presentan la oportunidad de reducir costos e innovar en los canales de entrega tanto de pagos como de educación financiera. Las economías mundiales se alejan cada vez más del uso del efectivo, hacia un futuro sin efectivo - *cashless* en el que la tecnología tendrá un rol central.



CAPÍTULO 8

FACILITANDO EL AHORRO EN UN ENTORNO DE BAJOS INGRESOS

Panel: *Claudia Gutiérrez*, FOMIN– USA (Moderadora); *Luis Tejerina*, BID – Honduras; *Carlos Chiapa*, Colegio de México – México; *Martin Valdivia*, GRADE – Perú; *Esteban Puentes*, Universidad de Chile – Chile; *Johanna Yancari*, Instituto de Estudios Peruanos (IEP) – Perú.

Los pequeños ahorros son capaces de incrementar el ahorro de un hogar de bajos ingresos en un periodo corto. ¿Cómo lo sabemos? Más allá de lo anecdótico, diversas evaluaciones de impacto apuntan a que el ahorro tiene impactos positivos para esta población que incluyen el poder absorber shocks económicos, incrementar inversiones y mejorar la calidad del consumo de las personas de bajos ingresos. Además existe evidencia de que los hogares de bajos ingresos disponen de un margen para ahorrar. Bajo este panorama surge una pregunta importante, ¿Por qué a pesar de disponer de recursos no observamos altos porcentajes de ahorro en los hogares?

Cuando una persona se enfrenta a la escasez la forma en la que toma decisiones se vuelve diferente. Las personas de bajos ingresos se enfrentan a esta escasez todos los días y se ven forzadas a tomar decisiones entre alternativas restringidas y panoramas más severos que aquellas que no enfrentan este mismo tipo de escasez. La situación de pobreza, donde los recursos económicos y el acceso a productos financieros son escasos, entorpece el funcionamiento cognoscitivo de la gente. Cuando las personas se encuentran concentradas fuertemente en una sola cosa, se dejan de concentrar en otras cosas importantes. En el caso de quienes tienen bajos ingresos, sus esfuerzos de supervivencia económica pueden ocasionar el dejar de lado temas importantes como la salud de los hijos o la práctica del ahorro. Sin embargo el dejar de atender a estas otras necesidades conllevan a una acumulación de factores negativos que contribuyen a perpetuar el círculo de pobreza.

En general, en la región se ha observado una tendencia creciente al acercamiento entre hogares de bajos ingresos y el sector financiero. Sin embargo, para aprovechar las oportunidades emergentes en el uso de servicios financieros para este segmento, es importante entender las barreras psicológicas y culturales que impiden el ahorro, e identificar maneras innovadoras en las que una oferta o diseño de productos y servicios financieros pueden lograr sobrepasar estas barreras y fomentar la práctica del ahorro.

BARRERAS PSICOLÓGICAS QUE IMPIDEN EL AHORRO

- **Atención limitada.** Este concepto relacionado con la economía del comportamiento consiste en que las personas pueden tener un objetivo de ahorro y disponer de un plan para lograrlo (acumular ingresos, limitar gastos). Sin embargo, al no contar con un recordatorio o tener presente la necesidad de realizar las acciones necesarias para cumplir dicho objetivo, las personas fallan en llegar a su meta propuesta. Esta barrera psicológica afecta la práctica del ahorro, pero no funciona de la misma manera cuando de deudas se trata pues siempre existe un recordatorio para realizar un pago.
- **Inconsistencia temporal.** Este concepto está relacionado con el auto-control. Bajo este concepto las personas pueden tener un plan en un determinado tiempo futuro pero en el presente existen tentaciones que las hacen sucumbir a gastar de más y no poder cumplir con su plan dentro del tiempo previsto.

¿Es posible sobrepasar estas barreras a través de productos financieros?

La respuesta es afirmativa, pero requiere buscar esquemas que permitan que las personas cumplan con su objetivo a pesar de estas barreras. Para sobrepasar la barrera de atención limitada las entidades pueden implementar estrategias para mandar recordatorios por mensajes de texto o correspondencia que inciten a los clientes a seguir ahorrando, siempre y cuando los mensajes sean cortos, claros y estén bien formulados.

Para sobrepasar la barrera de inconsistencia temporal, se pueden implementar productos de ahorro programado a través de los cuales se ofrezcan incentivos a los depósitos y se desincentiven los retiros de dinero. Igualmente se pueden implementar servicios de débito automático, particularmente entre las personas que reciben sus salarios o subsidios de gobierno en cuenta. Bajo este esquema los usuarios pueden destinar una proporción de estos flujos de ingresos a su cuenta de ahorro de manera automática para que las personas no se vean tentadas a gastar el total de sus ingresos.

Conclusión

El obtener éxito en la oferta de productos de ahorro inclusivo va más allá del diseño de un buen producto. Esto se ha demostrado a través de las distintas ideas y herramientas destacadas a lo largo de este documento. Hemos aprendido que la movilización efectiva de los microahorros requiere de una estrategia integral, basada fuertemente en los objetivos específicos que la entidad se proponga obtener en su relación con el cliente.

Los expertos en el ámbito de la movilización del ahorro recomiendan a las entidades adaptar su estrategia de negocios al contexto local, conocer a su cliente, analizar y ajustar su cultura organizacional, tratar de innovar en todos los aspectos del desarrollo de una estrategia y practicar absoluta transparencia en su relación con el cliente, entre otros aspectos importantes.

Adicionalmente, resaltan el rol de los estudios de mercado para lograr conocer verdaderamente al cliente y así poder diseñar o mejorar los productos y servicios de una entidad financiera. Uno de los principales errores que cometen las entidades es suponer lo que el cliente necesita. Para corregir esto, existen distintas herramientas de estudio que se pueden utilizar o combinar con base en los objetivos que se busque obtener a través de la investigación. La herramienta de diseño centrado en el usuario (Human Centered Design) por ejemplo, ha venido cobrando mayor popularidad por su enfoque en mejorar la experiencia del usuario al involucrar al mismo en el proceso de diseño y testeado de prototipos.

En cuanto a canales de distribución, existe una variedad de herramientas y combinaciones que se pueden utilizar para desarrollar una estrategia. Sin embargo haciendo énfasis en la importancia de los objetivos, es crucial que cada canal utilizado por una entidad – sea presencial o remoto – responda al objetivo que se busca obtener. No se debe dejar de lado el rol de las nuevas tecnologías para innovar en el tema de canales y llegar a poblaciones remotas. El caso que se presentó sobre Banco Estado de Chile demuestra cómo la conveniencia que represente un canal para el cliente, resalta el uso que se le da al mismo. A su vez, la experiencia de Banco Estado también nos recuerda el rol de la educación financiera para sensibilizar a los clientes e instruirlos en el uso de nuevos canales.

Por otro lado, una metodología que ha probado ser muy exitosa en la movilización del microahorro en ALC es el ahorro grupal. A pesar de ser una metodología que se ha desarrollado en un ámbito informal, existen entidades que han logrado vincular estas metodologías bajo esquemas de ahorro grupal formal. Tal es el caso de la Cooperativa Cosechando Juntos lo Sembrado, cuya experiencia al igual que la de organismos como CRS en la promoción de metodologías de ahorro grupal, han servido para identificar algunos aprendizajes clave. Entre estos se destaca el hecho de que 1) el ahorro local se puede utilizar para cubrir la demanda de crédito, 2) este tipo de metodología es una forma alternativa de organización comunitaria, 3) los grupos son una potente herramienta para implementar educación financiera, 4) no existe una manera única para promover exitosamente este tipo de intervenciones y 5) para acercarse más al éxito, el ahorro interno del grupo debe ser la fuente principal de financiamiento.

En la región también se están llevando a cabo iniciativas para movilizar el microahorro a través de su vinculación con nichos específicos, como es el caso de las remesas y los pagos de gobierno. En cuanto a la vinculación del ahorro con las remesas pudimos profundizar en el caso de dos instituciones que han tenido éxito en esta área. En el caso de Banco Familiar en Paraguay, la oferta de productos de ahorro surgió como respuesta a la realidad del mercado y a los retos operacionales que enfrentaba la entidad al servir a sus clientes de remesas. En contraste, en el caso de Giros y Finanzas, la oferta de ahorro surgió como una estrategia de venta cruzada y tras un proceso de diseño de producto basado en estudios de mercado. Estas experiencias demuestran cómo a través de la innovación, es posible que las remesas puedan representar una oportunidad rentable y sostenible para que las instituciones financieras incorporen dentro de sus portafolios productos de microahorros.

A su vez, la vinculación del ahorro con los pagos de gobierno conlleva otro tipo de retos importantes. Desde la perspectiva de gobierno el principal reto es realizar esta vinculación de manera efectiva para lograr realizar los pagos al menor costo posible. Por otro lado las entidades financieras se enfrentan con retos que incluyen el llegar a lugares más aislados y remotos de manera efectiva y costo-eficiente. Igualmente se enfrentan al desafío de formar clientes activos, financieramente capacitados, y de alcanzar una escala que les permita asegurar su sostenibilidad, entre otros retos. Sin embargo, la vinculación de los pagos de gobierno con la inclusión financiera presenta un futuro prometedor, puesto que los distintos programas de gobierno se pueden constituir como un motor que ayude a superar las barreras para la inclusión financiera. Para esto es importante aprovechar las oportunidades que surjan a partir de las nuevas tecnologías para reducir costos y seguir innovando en temas de canales tanto como de educación financiera.

Por último y a modo de reflexión, resaltamos que para aprovechar las oportunidades emergentes en el uso de servicios financieros para este segmento, es importante entender las barreras psicológicas y culturales que impiden el ahorro, e identificar esquemas que permitan que las personas cumplan con su objetivo a pesar de estas barreras. Por ejemplo, para sobrepasar la barrera de la atención limitada las entidades pueden implementar estrategias para enviar recordatorios por mensajes de texto o correspondencia que inciten a los clientes a seguir ahorrando, siempre y cuando los mensajes sean cortos, claros y estén bien formulados. Y para sobrepasar la barrera de inconsistencia temporal, se pueden implementar productos de ahorro programado a través de los cuales se ofrezcan incentivos a los depósitos y se desincentiven los retiros de dinero.

El realizar una oferta de ahorro a la población de bajos ingresos en América Latina y el Caribe de manera rentable y sostenible es posible, para esto se requiere el desarrollo de una estrategia integral que tome en cuenta todos los elementos destacados en este documento. Es importante además que las entidades aborden este tema con una visión de largo plazo pues el camino hacia el éxito, como se ha evidenciado no es sencillo ni corto y requiere un verdadero compromiso por entender y atender a la población con la que se busca trabajar.



1

1. Apertura Coloquio 2014

Andrea Reyes - FOMIN, Tomas Miller - FOMIN,
Carolina Robino - IDRC.

2. Apertura Coloquio 2014**3. Sesión Estrategias de negocio efectivas para microahorros**

César Valenzuela - ESPIRALICA Research & Consulting.

4. Sesión Estrategias de negocio efectivas para microahorros

Andrea Reyes - FOMIN, Gabriel Montalvo - DGRV, Eva
Carvajal - ADOPEM, Edgar Acuña - CACPE Pastaza, Liza
Guzman - ACCION.



2



3



4



5



6



7



8

5. Sesión Estudios de mercado para mejores productos y servicios

Jacobo Menajovsky - CGAP.

6. Sesión Estudios de mercado para mejores productos y servicios

Rebecca Rouse - FOMIN, Leonardo Tibaquirá - ACCION.

7. Sesión Estrategias efectivas de canales alternativos

Xavier Faz - CGAP.

8. Sesión Estrategias efectivas de canales alternativos

Fermin Vivanco - FOMIN, Francisca Acuña - Banco Estado, Mireya Almazán - GSMA, Xavier Faz - CGAP.

9. Sesión ¿En qué estamos con los grupos de ahorro?

Xavier Martín - Consultor.



9



10

10. Sesión ¿En qué estamos con los grupos de ahorro?

Jack Burga - Consultor internacional, Milagro Maravilla - Oxfam América, Mabel Guevara - CRS, Mauricio Múnera - Bancolombia, Alfonso Castillo - Cosechando Juntos lo Sembrado.

11. Sesión Los receptores de remesas como clientes de ahorros

Juan Pablo Cruz - Giros y Finanzas, Juan Navarrete - Consultor

12. Sesión ¿En qué estamos con los grupos de ahorro?

Alfonso Castillo - Cosechando Juntos lo Sembrado.

13. Sesión Los receptores de remesas como clientes de ahorros

Natasha Bajuk - FOMIN, Diego Balanovsky - Banco Familiar.



11



12



13



14



15

14. Sesión Pagos de gobierno e inclusión financiera

María Luisa Hayem - FOMIN, Carolina Trivelli - ASBANC, Franz Gómez - Fundación Capital, Sergio Barrero - Citi Group, Francisca Acuña - Banco Estado.

15. Sesión Aprendiendo Juntos: Instituciones y académicos

Claudia Gutiérrez - FOMIN, Carlos Chiapa - Colegio de México, Esteban Puentes - Universidad de Chile, Martín Valdivia - GRADE, Johana Yancari - IEP.

16. Equipo FOMIN

Claudia Gutiérrez, Rebecca Rouse, Andrea Reyes, Fermin Vivanco, Avril Pérez, María Luisa Hayem.



16

www.pro-ahorros.org
pro-savings@iadb.org

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W.,
Washington, D.C. 20577

mifcontact@iadb.org
www.facebook.com/fominbid
www.twitter.com/fominbid
www.fomin.org

