

ESTUDIO DE CASO

VINCULANDO PAGOS DE PROTECCIÓN SOCIAL CON EL AHORRO

PROGRAMA PROAHORROS





SOBRE BID LAB

BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo BID, la principal fuente de financiamiento y conocimiento para el desarrollo destinado a mejorar vidas en América Latina y el Caribe (ALC).

BID Lab moviliza recursos para impulsar proyectos innovadores y emprendimientos tempranos con potencial de generar impacto a gran escala, en beneficio de poblaciones en situación vulnerable por condiciones económicas, sociales o ambientales.

Desde 1993 BID Lab ha aprobado más de US\$ 2 mil millones en proyectos desarrollados en 26 países de ALC.

A partir del 29 de octubre de 2018, BID Lab pasó a ser la nueva identidad del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

www.bidlab.org

SOBRE EL PROGRAMA PROAHORROS

El programa ProAhorros (RG-M1198) es una iniciativa regional que buscó apoyar a entidades financieras en el desarrollo de estrategias de negocio para ofrecer productos de ahorro adaptados a las necesidades de las personas de escasos recursos, particularmente las receptoras de pagos de protección social del gobierno. El programa ProAhorros fue financiado por el BID Lab (antes Fondo Multilateral de Inversiones), la Fundación Citi, el Gobierno de Australia a través de Australian Aid, la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) del Gobierno de Canadá.

AUTORA

Sophie Chauillac

DIRECCIÓN TÉCNICA DEL ESTUDIO DE CASO

Fermin Vivanco

DISEÑO

Circle Graphics, Inc.

TRADUCCIÓN A INGLÉS

Becky Katz

Copyright © 2019 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes de BID Lab (FOMIN) ni de los países que representa.



AGRADECIMIENTOS

Esta evaluación / estudio temático del programa ProAhorros se redactó entre los meses de mayo y julio del 2019. Implicó la colaboración en terreno y a distancia de una multitud de personas y organizaciones. Por su tiempo y colaboración, se agradece particularmente a:

Los equipos del BID Lab en Washington y en los países de implementación de los proyectos;
En México, a los equipos de Raiffeisen, Caja San Dionisio y Acreimex, así como al COBAO 30 de San Pedro Güila, al COBAO 39 de Santiago Etla y a la escuela Telesecundaria Héroes Nacionales de San Juan Chapultepec;
En Belize, al equipo de Belize Credit Union League, de las cooperativas Saint John's, TTCU, Saint Martin's , al Banco Central y al Programa BOOST;
En República Dominicana, al equipo de Adopem en Santo Domingo y en Azua, al personal, clientes y agentes de ALNAP y a los funcionarios del programa Prosoli;
En El Salvador, al equipo de Fedecredito, de la Caja de Crédito de Ahuachapán y de Bancofit. Se agradece también al equipo de Fedecaces, Acodjar, Acecenta y a sus asesores en educación financiera;
En Perú, a la financiera Confianza;
En Ecuador, al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Pastaza.
Los aliados del programa: la Fundación Citi, el Gobierno de Australia a través de Australian Aid, la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) del Gobierno de Canadá;

Proahorros se implementó gracias al equipo del programa conformado por Fermín Vivanco (líder), Natasha Bajuk (líder alterna), Andrea Reyes (coordinadora 2011-15), Claudia Gutiérrez (coordinadora 2015-16), Maria Luisa Hayem, Avril Pérez y Juan David Reyes; a los especialistas del BID Lab en los países donde se ejecutó: Alberto Bucardo, Gabriela Molina, Guillermo Aguilar, Guillermo Villacorta, Guisela Luna, Ismael Quiroz, Mariana Wettstein, Martha Lucia Muñoz, Mosi Mosquera, Paula Auerbach, Smeldy Ramirez, Tatiana Virviescas y Wayne Beecher; y al apoyo de colegas del Grupo BID y de otras organizaciones los cuales contribuyeron con su trabajo e ideas: Alfonso Núñez, Andreas Zurbrugg, Carlos Parra, Carolina Robino, Carolina Trivelli, Clemencia Aramburu, Diana Mejía, Eva Carvajal, Florencia Spangaro, Francisco Olivares, Gustavo Zuluaga, Jamie Zimmerman, Laila Choe, Luis Tejerina, Mercedes Canalda, Paola Vicente, Rebecca Rouse, Sandra Darville, Sergio Barrero, Sophie Davies, Suzanne Duryea, Tomas Miller, Xavier Martin, Yohanna Yancari, Yuri Soares e Yves Moury.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	i
INTRODUCCIÓN	1
1 SABER AJUSTAR LOS PRODUCTOS DE AHORRO	2
2 DESARROLLAR CANALES CERCANOS Y DIRECTOS	7
3 SER CREATIVOS EN LA PROMOCIÓN	13
4 MÁS ALLÁ DEL ACCESO, FOMENTAR EL ENTENDIMIENTO	15
5 DISEÑAR INCENTIVOS PARA MAYOR USO	19
6 ¿QUÉ IMPACTO HA TENIDO EL PROGRAMA PROAHORROS?	21
7 CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y SOSTENIBILIDAD	23
8 ¿QUÉ LECCIONES APRENDIDAS DEJA EL PROGRAMA PROAHORROS?	26
9 ANEXOS	29
ANEXO 1: FACT SHEETS DE PROYECTOS	29
ANEXO 2: PUBLICACIONES PROAHORROS	38

INTRODUCCIÓN

Este estudio temático fue escrito por la consultora Sophie Chauliac para el Programa ProAhorros, bajo la dirección de Fermin Vivanco. Busca comparar las estrategias desarrolladas por las agencias ejecutoras del programa ProAhorros, implementado entre el 2011 y el 2017 en América Latina y el Caribe.

Liderado por el BID Lab (antes Fondo Multilateral de Inversiones) del Banco Interamericano de Desarrollo, el programa ProAhorros apoyó a entidades financieras en el desarrollo de estrategias de negocio para ofrecer productos de ahorro adaptados a las necesidades de las personas de escasos recursos, particularmente las receptoras de pagos de protección social del gobierno, incluyendo transferencias monetarias condicionadas (TMC). Los componentes del programa incluyeron principalmente el diseño de productos de ahorro líquido y/o programado, la implementación de estrategias de comercialización y promoción adaptadas y la realización de actividades de educación financiera.

ProAhorros (RG-M1198) contó con la experiencia y el financiamiento del BID Lab, la Fundación Citi, el programa de ayuda del Gobierno de Australia (Australian Aid), la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Entre el 2012 y el 2018, un total de 8 sub-proyectos fueron co-financiados, en 6 países de la región, con un promedio de ejecución de 3 años.

A los dos años de la finalización del programa, este estudio de caso compara las distintas experiencias de las agencias ejecutoras en la región. Analiza los modelos de negocio, particularmente los aspectos de productos, comercialización, mercadeo, educación financiera, incentivos, apropiación institucional, impacto generado y potencial de escalamiento / réplica. Presenta los resultados obtenidos en cada país y a nivel global, e identifica las mejores prácticas y lecciones aprendidas en cuanto a la inclusión financiera y la generación de una cultura de ahorro en la población más vulnerable, particularmente mujeres en situación de pobreza.

PROAHORROS: PROYECTOS FINANCIADOS

- **Adopem:** 'Promoción de la cultura del ahorro y el uso de productos de ahorro para beneficiarios de Solidaridad', República Dominicana (DR-M1036)
- **ALNAP:** 'Inclusión financiera de beneficiarios del programa solidaridad', República Dominicana (DR-M1039)
- **Belize Credit Union League (BCUL):** 'Inclusive savings with shared agents', Belize (BL-M1009)
- **Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Pastaza:** 'Ahorro puerta a puerta', Ecuador (EC-M1074)
- **Caja Nuestra Gente:** 'Ahorro para todos', Perú (PE-M1089)
- **Fedecaces:** 'Inclusión financiera de receptores de pagos de gobierno', El Salvador (ES-M1040)
- **Fedecredito:** 'Promoción del ahorro entre receptores de pagos del gobierno', El Salvador (ES-M1041)
- **Raiffeisen Latina:** 'Creando cultura de ahorro en menores', México (ME-M1098)

SABER AJUSTAR LOS PRODUCTOS DE AHORRO

1

El ahorro permite la acumulación de capital para atender necesidades futuras y un mejor manejo de la liquidez en caso de situaciones imprevistas, por lo que es particularmente relevante para las personas de más bajos ingresos. Los numerosos estudios publicados a lo largo de los últimos años sobre la inclusión financiera indican que existe una gran diversidad de mecanismos de ahorro informales en la población más vulnerable, evidenciando una demanda potencial que el mercado formal aún no logra cubrir.

En la región de América Latina y El Caribe, las entidades que atienden estos segmentos se han enfocado principalmente en la oferta de productos de crédito. La falta de acceso a cuentas bancarias es particularmente evidente en la población receptora de pagos de protección social: en el 2011, el programa ProAhorros estimaba que el 90% de las familias que reciben transferencias monetarias condicionadas (subsido condicionado al cumplimiento de ciertos requisitos) no contaba con una cuenta bancaria.

Más allá del volumen y de la regularidad de los ingresos del hogar, el programa ProAhorros apostó a incentivar una cultura de ahorro mediante el diseño de productos específicos de ahorro, ajustando un mix de variables a las características de la población de más bajos recursos: monto mínimo de apertura bajo, ausencia de costos de transacción y mantenimiento, etc. Se generó un total de 13 productos de ahorro: 6 de ahorro líquido y 7 de ahorro programado¹.

PROAHORROS: PRODUCTOS DE AHORRO DISEÑADOS

País	Nombre del producto	Tipo de Producto	Descripción
México Raiffeisen	Cuenta Actitud	Programado	<ul style="list-style-type: none">■ Cuenta de ahorro juvenil (12–18 años), sin costo■ Plazo mínimo de 4 meses■ Apertura desde ~ US\$2,5■ Interés desde el 0,5% anual
Belize BCUL	Edusave	Programado	<ul style="list-style-type: none">■ Cuenta de ahorro para educación, sin costo■ Abierta a nombre del hijo, hasta que cumpla 18 años■ El interés es mayor (3–5% anual) cuando el balance en cuenta es < US\$250. Después, baja al 1 o 2%.
	Freedom Fund	Programado	<ul style="list-style-type: none">■ Cuenta de ahorro para jubilación, sin costo■ Interés del 1 al 5% para saldos > US\$250■ Máximo 1 retiro al año
República Dominicana Adopem	San Solidario	Programado	<ul style="list-style-type: none">■ Se firma un contrato de compromiso■ Sin costo■ Apertura con ~ US\$2 y saldo mínimo en cuenta ~ US\$0,5■ Plazo de 1 a 3 años■ Interés del 4% anual (reducido en caso de retiro anticipado)
	Ahorro 'Normal' Solidario	Líquido	<ul style="list-style-type: none">■ Cuenta de ahorro tradicional con libreta, sin costo■ Apertura con ~ US\$2 y saldo mínimo en cuenta ~ US\$0,5■ Interés del 2,5% anual

¹ Un producto de ahorro líquido es un producto de ahorro a la vista, con disponibilidad inmediata para el titular de la cuenta. En cambio, un producto de ahorro programado supone un plan de ahorro, con depósitos recurrentes y un plazo establecido. En el caso del ahorro programado, un retiro anticipado por parte del titular de la cuenta puede ocasionar penalidades.

País	Nombre del producto	Tipo de Producto	Descripción
República Dominicana ALNAP	San Fácil Bienestar	Programado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apertura de ~ US\$1, sin costo ■ Plazos de entre 6 y 12 meses ■ El interés aumenta con el monto (del 1 al 5%)
	Tarjeta Bienestar	Líquido	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tarjeta prepago afiliada a Visa, funciona como cuenta de ahorro líquido ■ Apertura desde ~ US\$1 ■ No genera intereses, costos de operación bajos ■ Monto tope de hasta ~ US\$1.200
El Salvador Fedecrédito	Mi Cuenta	Líquido	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuenta con tarjeta de débito de bandera propia ■ Permite solamente retiros ■ Interés del 0,25% anual ■ Apertura desde US\$1
	Cuenta de Ahorro Programado	Programado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plazos de 3 meses a 12 años ■ Interés del 2% anual
El Salvador Fedecaces	Ahorro Responde	Líquido	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apertura desde US\$1 ■ Sin monto mínimo de depósito ■ Sin tasa preferencial
	Cuenta Cuchubal	Programado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apertura y depósitos desde US\$2 ■ Tasa preferencial ■ Plazos de 3 a 6 meses
Perú	Ahorro para todos	Líquido	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ya existía en la institución ■ Tasa del 0,75% anual ■ Sin costos ni comisiones ■ Microseguro de vida gratuito asociado
Ecuador	Ahorro a la vista	Líquido	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tasa del 0,5% anual
	Ahorro Futuro	Programado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apertura desde US\$2 ■ Se define un propósito ■ Tasa del 5% anual ■ Plazo mínimo de 6 meses, sin máximo

Es interesante notar que:

- **Una sola institución participante cuenta hoy con un mecanismo que acredita un subsidio de gobierno a una cuenta de ahorro.** Se trata de CACPE Pastaza, en Ecuador. En los demás países, no se consideró (p.ej.: México, Belize), no se pudo concretar o no se pudo sostener en el tiempo. En República Dominicana, por ejemplo, Adopem quiso desarrollar un mecanismo de transferencia automática de una parte del subsidio del programa Solidaridad a una cuenta de ahorro. Pero en este país el subsidio se acredita como 'derecho a consumir' y no como 'dinero', por lo que no se pudo realizar. En El Salvador, se inició el programa bajo esta modalidad pero no se pudo sostener en el tiempo puesto que la mayoría de los pagos de gobierno dejaron de existir.
- **La mayoría de las instituciones eligieron la comercialización de un mix de producto de ahorro programado y líquido,** para responder a dos tipos de necesidades distintas: un ahorro comprometido a mediano o largo plazo con acceso restringido, y un ahorro más líquido que se puede retirar en caso de necesidad. Si bien se considera de manera generalizada que el ahorro programado es el que más impacto puede tener, resultó también mucho más difícil de comercializar que el ahorro líquido.
- **Algunos productos son nuevos y han sido generados a raíz del programa** (p.ej.: tarjeta Bienestar de ALNAP), **mientras que otros resultan de ajustes a productos existentes:** monto de apertura reducido desde US\$1, plazos menores, ausencia de costos, etc. En Perú, la Financiera Confianza usó un producto con el que ya contaba -Ahorro para todos- pues ya era sin costo ni comisiones. En este caso, el proyecto buscó comercializar el producto en un nuevo segmento de clientela, la población rural de extrema pobreza receptora del programa de subsidios Juntos.

- **Existen varias modalidades de generación de intereses.** En Belize, por ejemplo, como incentivo para la población más vulnerable, se diseñó un producto con una tasa de interés más alta para las personas que tienen un saldo en cuenta menor. Al contrario, en otras instituciones, el interés aumenta con el monto en cuenta. Un aspecto interesante es que **el interés no parece ser un elemento clave para el segmento, que tiende a buscar incentivos más tangibles** (sorteos, regalos, libretas donde se registran los movimientos, etc.). La falta de entendimiento del concepto de interés y de porcentaje puede ser una explicación. Además, al tener saldos de ahorro bajos, los montos generados no son significativos. En República Dominicana, donde además se aplica un impuesto a los intereses generados, varias personas entrevistadas para el estudio de caso ni siquiera sabían que su ahorro les generaba intereses.
- **Para evitar el uso por parte de una población no vulnerable que quisiera aprovechar costos reducidos o mejores tasas de interés, algunas instituciones han desarrollado mecanismos de control,** como el establecimiento de montos máximos en cuenta o límites de montos de depósitos consecutivos.
- **Algunas instituciones han vinculado la cuenta de ahorro con una tarjeta de débito.** Es el caso, por ejemplo, de ALNAP en República Dominicana (tarjeta afiliada a VISA) y de Fedecredito en El Salvador (tarjeta de bandera propia, por cuestiones de costo). Las tarjetas son muy valoradas por los usuarios, porque les evita usar efectivo. Algunos clientes entrevistados también explicaron ‘pensar un poco más’ antes de hacer un retiro de ahorros con la tarjeta.
- Adicionalmente, **algunas instituciones han implementado metodologías alternativas de ahorro comunitario en zonas muy alejadas.** Es el caso de Adopem en República Dominicana, de CACPE Pastaza en Ecuador y de Confianza en Perú, quienes han impulsado la creación de grupos informales de ahorro. Sin embargo, implican costos altos que pueden dificultar su sostenibilidad. Financiera Confianza, por ejemplo, no le dio continuidad y se enfocó más en la provisión de créditos grupales.

¿CÓMO DISEÑAR UN PRODUCTO PARA UN SEGMENTO NUEVO? LA CUENTA ACTITUD EN MÉXICO

Raiffeisen es el brazo consultor de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV). Desde el 2009, busca fortalecer el sector del ahorro y crédito popular en Latinoamérica mediante asistencia técnica y capacitación. En el marco del programa ProAhorros, Raiffeisen diseñó la cuenta Actitud, comercializada por 6 entidades financieras, entre cooperativas y sociedades de finanzas populares (SOFIPO), en 4 estados de México.

La cuenta Actitud es un producto de ahorro programado. Su objetivo es fomentar el ahorro frecuente y constante entre los jóvenes de 12 a 17 años (antes de cumplir la mayoría de edad). Raiffeisen diseñó un producto genérico con un plazo mínimo de 4 meses, dejando a las cooperativas la posibilidad de hacer ajustes, por ejemplo en la tasa de interés (desde un 0,5% anual) o los montos mínimos de apertura (desde ~US\$2,5).

Entender al segmento de los jóvenes fue clave para desarrollar un producto adaptado. Fue también especialmente desafiante para el sector cooperativista en México, que se enfrenta con el envejecimiento progresivo de sus socios. Raiffeisen implementó 4 fases de trabajo consecutivas:

CUENTA ACTITUD: FASES DE DESARROLLO DEL PRODUCTO



A finales del 2015, se realizó un estudio de mercado con una muestra de 3.000 jóvenes de nivel básico (secundaria) y medio superior. El objetivo era identificar sus comportamientos y hábitos de ahorro y emprendimiento, puesto que el producto iba a ser distribuido mediante alianzas con escuelas y junto a la implementación de un programa de educación financiera y emprendedora.

Los estudiantes manifestaron interés en tener una tarjeta de débito –no se pudo hacer por cuestiones regulatorias- en acceder a su cuenta mediante internet y en recibir notificaciones vía celular. Como incentivos al ahorro, mencionaron premios como artículos electrónicos, deportivos, escolares y dinero en efectivo.

En base a estos resultados, se desarrolló una propuesta, validada en la fase 3 mediante grupos focales. Se buscó particularmente la aprobación de los jóvenes en cuanto al nombre del producto, entre 4 opciones: Amig@s, Ami cuenta, Pop y Cuenta Actitud. Este último es el que tuvo mayor éxito.

Es interesante notar que las cooperativas ya contaban con cuentas infantiles, pero no coincidían con las preferencias de los jóvenes. A ellos particularmente no les gusta la denominación ‘infantil’ versus ‘juvenil’, por lo que se decidió usar ‘tu cuenta joven’ en el logo del producto.



ESTUDIO DE MERCADO CUENTA ACTITUD

¿QUÉ CULTURA DEL AHORRO ENTRE LOS JÓVENES?

Hábito del ahorro

El 42% de los estudiantes ahorra en Querétaro, el 26% en Chiapas y sólo el 18% en Oaxaca.

Cuenta de ahorro

La mayoría ahorra en casa. El 25% de los jóvenes tiene una cuenta de ahorro.

Monto del ahorro mensual

Desde ~US\$7 en Chiapas hasta ~US\$22 en Yucatán. Corresponde a un 20–30% del ingreso mensual.

Destino del ahorro

Compra de artículos personales (51%), artículos escolares (21%) y apoyo al hogar (11%).

Fuente del ahorro

En un 80% proviene de los papás.

ACREDITAR EL SUBSIDIO EN UNA CUENTA DE AHORRO: LA EXPERIENCIA DE CACPE PASTAZA EN ECUADOR

CACPE (Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa) Pastaza es la única institución del programa que cuenta con un mecanismo aún vigente de acreditación de un pago de gobierno a una cuenta de ahorro. La cooperativa nació hace más de 30 años en la región de Pastaza, en la Amazonía Ecuatoriana, habitada por muchas comunidades indígenas. La entidad cuenta con un total de 120.000 socios y 13 sucursales en 6 provincias del país.

CACPE Pastaza es una de las entidades pagadoras del Bono de Desarrollo Humano (BDH), una transferencia monetaria – comúnmente llamada ‘condicionada’ aunque el cumplimiento de las co-responsabilidades no se verifica- creada en 1998 y manejada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Hoy, llega a más de 400.000 personas. Los receptores son en un 95% mujeres, ubicadas en un 40% en zonas rurales. Los beneficiarios reciben el equivalente de US\$50 por mes, a los cuales se puede sumar desde el 2018 una transferencia adicional de hasta US\$150 llamada ‘BDH Variable’. En el 2013, el gobierno autorizó el depósito de los subsidios en una cuenta de ahorros de una institución financiera. También permitió la entrega del bono de manera anticipada en forma de crédito (‘Crédito de Desarrollo Humano’ o CDH), modalidad que limita más las posibilidades de vincular el subsidio con el ahorro.

CACPE Pastaza adaptó sus productos de ahorro a la vista y programado (‘Ahorro Futuro’) al perfil de la población de más bajos recursos, un segmento que le era nuevo, lo cual representó un gran logro. Ofreció a los receptores del subsidio la posibilidad de recibirlo en una cuenta de ahorro a la vista. Además, las personas pueden firmar un documento para

que se realice una transferencia automática de parte del subsidio a una cuenta de ahorro programado. Hoy, la institución reporta un total de 3.200 cuentas de ahorro programado abiertas bajo esta modalidad, o un poco más del 10% del mercado potencial de receptores del BDH en las provincias de atención.

¿ CÓMO ASEGURARSE DE LLEGAR A LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE ? LA EXPERIENCIA DE FEDECRÉDITO EN EL SALVADOR

La Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores de El Salvador (Fedecrédito) es una entidad de segundo piso conformada por 48 cajas de crédito y 7 bancos de los trabajadores. Cuenta con más de 1 M de asociados y tiene cobertura en 188 de los 262 municipios del país. Fedecrédito participó del programa ProAhorros con la intención de proveer servicios financieros a la población receptora de pagos de gobierno, particularmente el subsidio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) del Ministerio de Economía. Al operar el 30% de los pagos del subsidio -en el 2011 éste se entregaba al 75% de la población del país- Fedecrédito decidió desarrollar un mecanismo de entrega del mismo a una cuenta de ahorro a la vista: 'Mi cuenta'.

Se abrieron más de 32.000 cuentas, pero Fedecrédito se encontró con la dificultad de que los subsidios del gobierno bajaron drásticamente entre el 2013 y el 2015, y el GLP se dejó de entregar. Esta situación había sido identificada como un riesgo potencial del proyecto. Una estrategia de mitigación era ofrecer los productos a una población con características similares ('base de la pirámide') pero no necesariamente receptora de pagos de gobierno.

Fue la estrategia que eligió Fedecrédito. Pero estableció 5 condiciones de acceso para controlar que los usuarios de 'Mi cuenta' son efectivamente de alta vulnerabilidad socio-económica, y también para no 'canibalizar' los productos existentes en las entidades participantes: (i) el ingreso mensual del cliente no puede ser mayor a US\$300, (ii) el cliente debe ser trabajador informal, empleado con sueldo mínimo o pequeño agricultor (iii) no puede contar con una cuenta o una tarjeta en el sistema Fedecrédito, (iv) los depósitos no pueden superar US\$500 durante 3 meses consecutivos, y (v) el monto máximo en cuenta no puede superar US\$1.000.

EL CONCEPTO DE 'ASPIRANTE A SOCIO' DE FEDECACES EN EL SALVADOR

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (Fedecaces) es una institución de segundo piso que aglutina 31 cooperativas de ahorro y crédito, sumando un total de 280.000 asociados. En el marco del ProAhorros, Fedecaces desarrolló dos productos: la cuenta de ahorro a la vista Responde y la cuenta de ahorro programado Cuchubal. Como Fedecrédito, tuvo que reorientar la distribución de sus productos cuando cesaron los programas de subsidio del gobierno.

Para las cooperativas, un desafío adicional para llegar a los segmentos de más bajos recursos es la barrera de entrada que representa el tener que hacerse socio para abrir una cuenta. Supone el pago de una aportación – el monto varía entre US\$5 y 10- y la presentación del NIT (Número de Identificación Tributaria), cuyo costo es de US\$1,5 (hasta US\$5 en caso de reposición).

Si bien el monto mínimo de apertura de las cuentas en Fedecaces es de apenas US\$1, estos gastos adicionales se suman y pueden limitar el acceso. Por este motivo, Fedecaces trabajó el concepto de 'aspirante a socio', un estatus autorizado por la regulación que permite aperturar una cuenta sin tener que hacerse socio durante 1 año. No existen datos consolidados de la tasa de conversión de los 'aspirantes a socios' a 'socios', por lo que no puede evaluar el efecto de esta modalidad sobre la bancarización.

DESARROLLAR CANALES CERCANOS Y DIRECTOS

2

Los agentes no bancarios –también conocidos como corresponsales no bancarios o subagentes- abren una gran ventana de posibilidades para llegar a la población de menores recursos. Para los usuarios, significan menos viajes y menores gastos. Además, para los receptores de subsidios, permiten evitar hacer varias horas de cola el día del pago. Del lado de las entidades financieras, la ventaja es lograr expandir la red de atención a menor costo, particularmente en zonas (semi)-rurales. Para los agentes, el beneficio es el aumento de los ingresos, no solo por las comisiones de las transacciones -pueden ser limitadas- sino también por la mayor influencia generada en el negocio.

Por todos estos motivos, el desarrollo de redes de corresponsales no bancarios (CNB) ha sido un eje central del componente de comercialización de varios de los proyectos de ProAhorros. Sin embargo, los desafíos fueron numerosos, entre ellos:

- Cumplir con las regulaciones locales y conseguir las autorizaciones del Supervisor;
- Contar con el conocimiento técnico (p.ej.: aspectos tecnológicos de los sistemas operativos);
- Invertir en la tecnología adaptada (p.ej.: suficiente capacidad de captación de red en zonas rurales alejadas);
- Generar confianza entre los potenciales agentes y capacitarlos;
- Mantener su interés con un modelo de negocios interesante (sin perjudicar a los usuarios con comisiones demasiado altas) y garantizando cierto volumen de transacciones;
- Superar temores vinculados a la seguridad, con límites de transacciones y pólizas de seguro;
- Generar confianza entre la población usuaria, mediante una estrategia de promoción/educación muy localizada;
- Asociar otro tipo de canal de llegada inicial, pues en la mayoría de los países los CNB no están habilitados para aperturar cuentas.

DESARROLLAR UNA RED DE AGENTES NO BANCARIOS: LOS DESAFÍOS DE BCUL EN BELIZE

La Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Belize (Belize Credit Union League o BCUL) federa 11 uniones de crédito (cooperativas de ahorro). Con un total de 160.000 socios, BCUL provee servicios financieros a un tercio de la población del país. En Belize, las cooperativas están particularmente bien posicionadas para lograr la inclusión financiera de la población más vulnerable: son reconocidas por su fuerte misión social y desembolsan los subsidios del programa estatal BOOST.

BCUL diseñó 2 productos de ahorro programado (Edusave y Freedom Fund), con la intención de comercializarlos mediante un sistema nacional de agentes no bancarios compartido entre por lo menos 7 cooperativas de la federación. Una plataforma particularmente relevante en Belize, donde la densidad de la población es muy baja y los tiempos/costos de transporte son altos.

El modelo ha sido desarrollado y 50 agentes fueron capacitados. Sin embargo, el mecanismo no está funcionando porque los agentes aún no han sido acreditados por el Banco Central. Esta situación había sido identificada como un riesgo potencial desde el inicio del proyecto, cuando la ley relativa a la banca electrónica estaba en proceso de elaboración.

EL PROGRAMA BOOST EN BELIZE

BOOST (Building Building Opportunities for Our Social Transformation) es un programa de transferencias monetarias condicionadas del Gobierno de Belize. Se implementa a través del Ministerio de Desarrollo Humano desde el año 2010. Alcanza a 3.200 familias en situación de pobreza.

Los recipientes son en su mayoría mujeres, que reciben el equivalente de entre US\$22 y 40 al cumplir ciertos requisitos de asistencia escolar y salud para sus hijos. El 61% de los recipientes tiene un ingreso familiar mensual < a US\$120.

El 97% de los recipientes de BOOST reciben el subsidio en una cuenta en una cooperativa de ahorro. El gobierno pagó la membresía inicial de la cooperativa para el 53% de ellos.

Una evaluación de impacto realizada en el 2016 indicó que el 23% de los beneficiarios de BOOST habían accedido a otro tipo de servicio financiero con la cooperativa. En la mayoría de los casos, se trata de un crédito. Sólo el 12,5% indicó haber accedido a una cuenta de ahorro.

En Belize, la figura de CNB es aún poco común: las exigencias son numerosas, el tiempo de acreditación es largo y BCUL contaba con poca claridad sobre el proceso a seguir. Un punto particularmente delicado del punto de vista del regulador es que el modelo de BCUL implica transacciones desde cuentas. No se trata, como para las remesas, de recibir y enviar dinero, sino de acreditar y retirar dinero desde cuentas de ahorro. Hoy, solamente 3 agentes siguen en el proceso de acreditación, terminando de juntar la información requerida. Los demás agentes han perdido el interés o no han querido compartir toda la información solicitada por el regulador.

DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE: LA EXPERIENCIA DE ALNAP EN REPÚBLICA DOMINICANA

ALNAP es una mutual especializada en préstamos hipotecarios con más de 45 años de trayectoria en República Dominicana. En el 2004, participó del diseño del sistema operativo para el pago de los subsidios del programa Solidaridad. Hoy desembolsa los subsidios de unas 250.000 familias y procesa las transacciones de unos 1.500 establecimientos afiliados a la Red de Abastecimiento Social (RAS), comercios habilitados para el uso del subsidio.

Para ALNAP, participar del programa ProAhorros significó atender un nuevo segmento de población, pues la entidad se enfocaba en la clase media o media-baja. En el 2015, diseñó 2 productos: una cuenta de ahorro programado 'San Fácil Bienestar' y la Tarjeta 'Bienestar', una tarjeta prepaga afiliada a VISA para el ahorro más líquido.

EL PROGRAMA SOLIDARIDAD EN REPÚBLICA DOMINICANA

El programa Progresando con Solidaridad (Prosoli) es un programa de subsidios y transferencias condicionadas del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales (GCPS) de la Vice-Presidencia de República Dominicana.

Maneja 10 subsidios y 3 transferencias condicionadas al cumplimiento de compromisos de salud, educación o documentación: comer es primero (884.000 familias reciben mensualmente entre US\$16 y 20), asistencia escolar (US\$6 por hijo, cada 2 meses) y bono escolar (US\$10 a 28, cada 2 meses). Las transferencias se entregan mediante una tarjeta afiliada a VISA, acreditada con un 'derecho a consumir' para compra de alimentos, útiles escolares, gas y electricidad en comercios afiliados a la RAS (Red de Abastecimiento Social).

La inclusión financiera es uno de los pilares del programa: tiene convenios con 4 bancos para la provisión de servicios financieros. La bancarización es opcional pero las capacitaciones en educación financiera son una co-responsabilidad de los beneficiarios. El programa también trabaja la modalidad de grupos solidarios con la metodología de la Fundación Capital.²

² <https://fundacioncapital.org/wp-content/uploads/2019/02/e-4-shortcuts-Grupos-de-Ahorro-RD.pdf>

Para distribuir sus productos, ALNAP desarrolló una red de subagentes bancarios (SAB) llamados 'CajaFácil', que se han convertido en el principal canal de atención de los clientes de inclusión financiera. Hoy, además de sus 53 sucursales, ALNAP cuenta con 447 SAB en 19 provincias del país. En 3 de ellas, ALNAP solamente tiene SAB. La entidad tuvo la ventaja de poder contar con el sistema tecnológico de su filial Visanet. Dos aspectos del modelo de ALNAP son particularmente interesantes:

- **ALNAP desarrolló un modelo integral**, trabajando con los mismos negocios de la RAS como subagentes. Las transacciones bancarias se instalaron en la misma terminal donde se operan los subsidios. Diseñó un modelo de negocios sólido, para poder masificarlo. Las comisiones varían según el tipo de transacción. Se compensan las comisiones que se pagan al SAB y a Visanet con las que se generan por recarga de celulares y pagos de servicios.
- **ALNAP integró una fuerza de venta móvil a su red de SAB.** La idea inicial de la institución era tener una agencia móvil, con una camioneta habilitada para aperturar cuentas en los barrios visitados. Por cuestiones de costos, seguridad y disponibilidad de espacios urbanos, no se pudo concretar. Se optó por tener unos stands móviles, que hoy suman 13. Se instalan de manera temporal en los negocios o lugares de gran afluencia para explicar el funcionamiento de los 'CajaFácil' y aperturar cuentas, operación que no pueden realizar los SAB. Esta modalidad le permitió a ALNAP captar clientes por fuera de Solidaridad.



¿CORRESPONSALES O VENTANILLAS?

Fedecaces no maneja la modalidad de CNB y decidió abrir más bien ventanillas de atención. Son extensiones de agencias que posibilitan la expansión de la red de atención a menor costo pero con presencia institucional. Se instalaron 6 ventanillas, 3 de ellas en municipios donde no había ninguna entidad financiera. En algunos casos, las cooperativas invirtieron un poco más para convertir estas ventanillas en agencias, con disponibilidad de todo el abanico de servicios financieros.

IR A DONDE ESTÁ EL CLIENTE: LA RUTA ADOPEM MÓVIL

Adopem es un Banco de Ahorro y Crédito radicado en República Dominicana. Forma parte del grupo de entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA. Nació en 1982 como ONG y hoy cuenta con cerca de 394.000 clientes. No opera directamente las transferencias monetarias condicionadas de Solidaridad pero ha desarrollado sinergias de trabajo con el programa para la provisión de productos financieros a sus beneficiarios.

Adopem diseñó 2 productos de ahorro para los beneficiarios del programa: un ahorro a la vista (Ahorro Solidario) y un ahorro programado (San Solidario). Al finalizar el proyecto, la entidad reportaba más de 20.000 cuentas abiertas³ (versus 15.000 esperadas) y un volumen de ahorro de US\$400.000 (versus US\$150.000 esperados).



³ Incluyen cuentas abiertas para desembolsar créditos, no solamente cuentas abiertas con el propósito de ahorrar

Para comercializar sus productos, Adopem ideó la ruta 'Adopem Móvil', que se implementó en 16 provincias del país. Consistió en recorrer las calles de una localidad como una 'caravana del ahorro', con un camión rotulado habilitado para la apertura de cuentas. También se organizaron encuentros comunitarios de sensibilización al ahorro con posibilidad de apertura inmediata de cuentas, y visitas domiciliarias. Estas últimas han sido identificadas como la principal fuente de captación de clientes y se estima que aproximadamente el 18% de los participantes de los encuentros comunitarios abrieron una cuenta. A esto se agregó el desarrollo de una red de 200 subagentes no bancarios que la institución también impulsó por fuera del marco del proyecto como eje estratégico de desarrollo.

CANALES ALTERNATIVOS: LOS DESAFÍOS DE COMERCIALIZAR MEDIANTE LAS ESCUELAS

En México, el principal canal de promoción de la Cuenta Actitud -diseñada por Raiffeisen y comercializada por 6 cooperativas- fueron las escuelas socias, con la implementación de un programa de educación financiera y emprendedora. Las cooperativas también promocionan el producto en sus agencias, directamente con los hijos de los socios actuales.

La ventaja de trabajar con escuelas era poder llegar a un gran volumen de jóvenes. Pero implicó también superar varios desafíos: la desconfianza inicial, las limitaciones para la promoción de productos y hasta situaciones de corrupción en algunos estados. La modalidad de apertura de cuentas desde las escuelas no se pudo concretar, a veces por cuestiones tecnológicas (p.ej.: ausencia de red), pero también porque hasta el mes de marzo del 2019 los menores de 15 a 17 años de edad no podían abrir una cuenta sin la supervisión de uno de los padres o tutor.

Este canal no permitió llegar de manera específica a jóvenes de familias receptoras de pagos de gobierno. El proyecto apuntaba a los beneficiarios del programa Prospera, implementado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) desde el año 2000. Sí se priorizaron municipios de alta marginación en estados donde se concentra una gran cantidad de receptores del programa, pero quizás faltó aún mayor granularidad. No se cuenta con el dato preciso de beneficiarios de Solidaridad que se alcanzaron- no se les preguntó sistemáticamente a los jóvenes y a veces ellos no conocían la respuesta - pero el estudio de mercado del proyecto indicó que el 47% de las familias de los chicos recibían algún apoyo económico gubernamental.

¿CÓMO LLEGAR A COMUNIDADES RURALES DE LA AMAZONÍA ECUATORIANA?

En Ecuador, CACPE Pastaza implementó el ahorro 'puerta a puerta' con tecnología móvil para llegar a zonas rurales aisladas. La entidad abrió 5 puntos de atención en zonas rurales, que se sumaron a los 6 ya existentes. También contrató a 8 asesores móviles, equipados con teléfonos inteligentes para hacer recaudaciones en terreno y evitar que los clientes se tuvieran que desplazar. En el transcurso del proyecto, fueron necesarias algunas mejoras operativas, particularmente:

- La simplificación del proceso de legalización de documentos con formatos pre-impresos, firmados por el socio en su comunidad e ingresados posteriormente en el sistema, para evitar tener que volver a desplazarse;
- La adaptación de la tecnología para permitir recaudaciones en zonas sin cobertura celular, gracias a un sistema que se sincroniza automáticamente cuando hay señal.

Pero llegar a zonas de difícil acceso también implica altos costos operativos. En unos casos, los asesores tenían que usar canoas o hasta avionetas para movilizarse. Para lograr mayor eficiencia, CACPE Pastaza optó finalmente por una metodología de atención grupal, tanto para la apertura de cuentas como para la recaudación de los depósitos de ahorro.

EL AHORRO 'PUERTA PUERTA' DE CACPE PASTAZA EN ECUADOR



REPLANTEAR LA ESTRATEGIA Y ENCONTRAR NICHOS ALTERNATIVOS

Frente al cambio de contexto en El Salvador, Fedecrédito tuvo que desarrollar nuevas alianzas para implementar el sistema de acreditación de subsidios en 'Mi cuenta'. Dos principales canales fueron identificados: ONGs que entregan ayuda económica con una modalidad similar a la de las transferencias condicionadas y pequeñas empresas que desembolsan el sueldo mínimo a sus empleados.

BUSCAR NICHOS ALTERNATIVOS: CAJA DE CRÉDITO AHUACHAPÁN (FEDECRÉDITO)

La Caja de Crédito Ahuachapán tiene 21.000 socios. Trabaja con la ONG Unbound, que entrega cada 3 meses un subsidio de US\$60 por hijo a familias vulnerables. Estos subsidios se depositan en las cuentas de bajo costo desarrolladas en el marco del ProAhorros. Un total de 1.535 cuentas se abrieron, con un saldo promedio de US\$9.8. El ahorro programado es más difícil de promocionar: se han abierto un total de 368 cuentas, de las cuales 48 siguen activas, con un saldo promedio de US\$432.

PROAHORROS: CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Agencia ejecutora	Principales canales	Particularidad
Raiffeisen (México)	Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permite alcanzar un gran número de jóvenes pero no llegar específicamente a las familias receptoras de pagos de gobierno
BCUL (Belize)	Agentes no Bancarios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Largo proceso de aprobación por parte del regulador ■ Figura nueva que genera inquietudes entre los agentes (seguridad, aspectos legales, etc.)
Adopem (República Dominicana)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encuentros comunitarios, Ruta Adopem Móvil, visitas domiciliarias ■ Subagentes bancarios⁴ 'Adopem Express' 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apertura remota de cuentas durante los encuentros

⁴ Nombre que se le da a la figura de Corresponsal no Bancario (CNB) en República Dominicana

Agencia ejecutora	Principales canales	Particularidad
ALNAP (República Dominicana)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encuentros comunitarios ■ Subagentes bancarios 'Caja Fácil' 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apertura remota de cuentas durante los encuentros ■ Modelo integral con comercios de la RAS y fuerza de venta móvil
Fedecredito (El Salvador)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Red de 'Fede Punto Vecino' (CNB) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se paga un fee mensual fijo de US\$250 para fidelizar al CNB ■ Desde que inició el canal, el 11% de las transacciones en monto han sido de ahorro (el 5% en cantidad) ■ Posibilidad de hacer una pre-solicitud de apertura de cuentas en los CNB (161 cuentas aperturadas bajo esta modalidad en el 1er trimestre del 2019)
Fedecaces (El Salvador)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ventanillas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extensiones de agencias en vez de CNB
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oficina móvil puerta a puerta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistema de apertura de cuentas y recaudación (online y offline) en comunidades
Perú	<ul style="list-style-type: none"> ■ Corresponsales ■ Casas productivas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Limitantes de los corresponsales: baja capacidad de captación de red de los equipos y poca batería ■ Las casas productivas eran espacios de capacitación, no se podían abrir cuentas o realizar depósitos

SER CREATIVOS EN LA PROMOCIÓN

3

LA GESTIÓN DE MARCA DE ADOPEM

Para promocionar sus productos entre los beneficiarios de Solidaridad, Adopem implementó una estrategia creativa y lúdica, buscando una comunicación constante y directa con los usuarios. El banco ideó el personaje de “Doña Olga”, interpretado por la actriz Olga Bucarely. Se organizaron representaciones de teatro con Doña Olga en las localidades visitadas por la caravana del ahorro, y hasta se escribió una canción llamada ‘la Bachata del Ahorro’, transmitida por la radio.

EXTRACTO DE ‘LA BACHATA DEL AHORRO’



!Ay Doña Olga! se metía en tanto lío que no le daba ni pa'l arroz

Olguita vio la gloria y con mucho sacrificio se metió en el plan de ahorro de Adopem Solidario

Empezó con 100 pesitos en Adopem y ya tiene sus ahorros pa'su ranchito

Eche mi gente p'alante ahorrando lo que uno pueda libremente en la libreta o como un san programado

¿CÓMO COMUNICAR CON LOS JÓVENES?

En México, las entidades financieras tuvieron que adaptar su promoción al perfil de los jóvenes. Distribuyeron folletos en las escuelas y, en algunos casos, abrieron una página Facebook. En Oaxaca, la Caja Solidaria San Dionisio apostó al deporte, diseñando remeras para la liga de basket local con el hashtag ‘#dalelikealahorro’. Desde el punto de vista de las cooperativas visitadas en Oaxaca, la promoción de la cuenta es un aspecto aún para mejorar.

LA CUENTA ACTITUD EN OAXACA

Caja Solidaria San Dionisio (3.600 asociados)

- 172 cuentas actitud (vs. 500 esperadas)
- 50% mujeres / 50% hombres
- Ahorro acumulado a marzo 2019: ~US\$6.800
- Promedio de ahorro en cuentas: ~US\$31,5 (niños) y ~US\$39,5 (niñas)
- *'Los más chicos son los que más ahorran porque son impulsados por los padres':*
 - ahorro promedio 10–15 años: ~US\$31,5
 - ahorro promedio 16–17 años: ~US\$22,5

Cooperativa Acreimex (162.000 asociados)

- 7.213 cuentas de ahorro juvenil abiertas. Entre ellas, 706 cuentas Actitud (vs. 2.000 esperadas)
- El 48% son hombres
- Ahorro acumulado a marzo 2019: ~US\$26.320
- Promedio de ahorro en cuentas: ~US\$38 (niños) y ~US\$33 (niñas)



ADAPTAR SU COMUNICACIÓN: LOS APRENDIZAJES DE ALNAP

Para conocer mejor a un segmento que le era nuevo, ALNAP llevó a cabo grupos focales con un guía de conceptos y frases a evaluar. Las conclusiones mostraron que los usuarios de más bajos ingresos no dominan la terminología bancaria. La palabra 'subagente', por ejemplo, es un término que genera confusión. Por eso, en sus comunicaciones, ALNAP privilegió el nombre 'Caja Fácil'.

¿CÓMO LOS CLIENTES DE ALNAP INTERPRETAN LA TERMINOLOGÍA BANCARIA?

- 'La ventanilla de la sucursal' → se entiende que el banco abre una ventana de oportunidades
- 'El pago en línea' → se confunde con el hecho de pagar antes del vencimiento o de hacer un pago tras otro
- 'Tips para ahorrar' → la palabra 'tip' se interpreta como 'ti mismo' o 'un tique'
- 'Reposición del plástico' plastificar la tarjeta para protegerla y que no se dañe
- 'Subagente' → se asocia al sub-gerente de una sucursal o a 'suba, gente'

MÁS ALLÁ DEL ACCESO, FOMENTAR EL ENTENDIMIENTO

4

La educación financiera es esencial para poder transmitir la importancia del ahorro y fomentar el uso de las cuentas. Todos los proyectos -salvo el de Belize- han contemplado este tipo de actividades, con distintas modalidades y resultados. En algunos casos, como Fedecaces o Financiera Confianza, las agencias ejecutoras opinan que la educación financiera fue hasta más estratégica que el componente de productos.

EDUCACIÓN FINANCIERA EN QUECHUA Y CON MUÑECOS: 'AHORRO PARA TODOS' DE FINANCIERA CONFIANZA

Financiera Confianza forma parte de la Fundación Microfinanzas BBVA. Cuenta con más de 500.000 clientes en el Perú. Participó del programa ProAhorros con la intención de ofrecer su producto de ahorro líquido 'Ahorro para todos' a los receptores del programa Juntos, un programa de transferencias condicionadas (~US\$70 cada 2 meses) implementado por el gobierno desde el 2005. No se pudo establecer un convenio de cooperación con el programa pero se identificó que aproximadamente el 75% de los participantes del proyecto eran receptores o ex – receptores del subsidio.

El proyecto se llevó a cabo en los departamentos de Apurímac y Cusco, que concentran niveles muy elevados de pobreza rural en la sierra del Perú. En un inicio, la institución imaginó que la educación financiera podría ser impartida de manera didáctica y como un 'premio' a los ahorradores. Pero rápidamente se dio cuenta de que era una actividad esencial para superar el alto nivel de desconfianza y de desconocimiento hacia el sistema financiero formal en estas zonas rurales aisladas: la educación financiera se convirtió en la estrategia de promoción de 'Ahorro para todos'.

Se desarrolló una metodología para la población rural sin conocimiento del sistema financiero y con bajo nivel de alfabetización. La metodología se basó en la teatralización con muñecos, que representan a los personajes de las historias con sus prácticas de ahorro y gastos, y casitas de cartón, que representan las instituciones del sistema financiero. Las sesiones se dieron en idioma Quechua.

CAPACITACIONES DE 'AHORRO PARA TODOS'



Se diseñaron 4 módulos sobre ahorro, control de gastos, seguros y créditos, y también se dieron capacitaciones productivas para fomentar la generación de ingresos. El material era fácil de transportar para los promotores y se podía usar en cualquier espacio físico.

Los 23 promotores del programa capacitaron a 18.722 personas –mujeres en un 95%- en uno o varios módulos. Para llegar a las comunidades, la institución se apoyó en madres líderes, aprovechando espacios comunitarios existentes: reuniones del programa Juntos, comedores populares, juntas vecinales, etc. Hoy, por cuestiones de costos, las capacitaciones ya no se dan de manera sistemática, sino más bien en ocasiones específicas.

VINCULAR EDUCACIÓN FINANCIERA Y EMPRENDEDORA

En México, Raiffeisen capacitó a voluntarios – personal de las cooperativas o externos – para impartir las sesiones de su programa de educación financiera y emprendedora en 31 escuelas socias. Se capacitaron un total de 15.111 jóvenes (vs 8.000 previstos) mediante un programa de 18 sesiones semanales: 6 sesiones de educación financiera y 12 de educación emprendedora, culminando con una feria de emprendimiento. Las cooperativas de Oaxaca estiman que alrededor del 50% de las cuentas Actitud fueron abiertas a raíz del programa. Muchos de los jóvenes que participaron de grupos focales explicaron que la parte de educación emprendedora les impactó más que la educación financiera. No se cuentan con datos que permitan identificar si el ahorro permitió la generación de actividades emprendedoras.



LLEVAR EL BANCO A LA COMUNIDAD

En El Salvador, Fedecrédito capacitó a unas 12.000 personas del segmento ‘de bajo costo’, nombre que la institución le puso al segmento de clientes de más bajos ingresos. Usó los materiales con los que cuenta en el marco de un convenio con la Fundación de Cajas de Ahorro Alemanas, como ‘Mi Hogar y Mi Dinero’ o ‘Las 4 Reglas de Oro para Mejorar Tus Finanzas’. La entidad definió 3 grupos meta: adultos, microempresarios y jóvenes, organizando talleres por perfil. En

APRENDER A USAR UN CAJERO AUTOMÁTICO CON LA CAJA DE CRÉDITO AHUACHAPÁN



el caso de la Caja de Crédito Ahuachapán, la educación financiera se ha convertido en un eje estratégico. Además de sesiones 'tradicionales', implementó actividades lúdicas, como llevar un cajero automático a las comunidades en un móvil para enseñar a los clientes de bajo costo a usar su tarjeta de débito. La actividad despertó mucho interés, con largas colas de espera para usar el dispositivo.

ASESORÍAS INDIVIDUALES : LA ESTRATEGIA DE FEDECACES

Para Fedecaces, la educación financiera fue el eje central del proyecto, que apoyó a un total de 8 cooperativas. Inicialmente, se quiso implementar una modalidad de capacitación grupal, pero los asesores se dieron cuenta de que las personas no querían compartir informaciones financieras en público. La institución desarrolló entonces una metodología de asesoría 1 a 1, con sesiones de 20 a 30 minutos brindadas a los usuarios -asociados o no- que llegan

RESULTADOS DE LAS ASESORÍAS INDIVIDUALES DE FEDECACES

- El ahorro aumenta entre un 5 y 25% en el mes de la asesoría
- El 10% hizo un depósito el mismo día, el 6% se asoció el mismo día y el 5% adquirió un producto de ahorro.
- El 90% quiere contar a su familia lo que aprendió, el 75% quiere usar algunos de los métodos de ahorro, el 47% quiere crear un presupuesto con ahorro y el 32% dice querer abrir una cuenta.

a la sucursal para realizar un trámite. El contenido incluye información sobre presupuesto, metas financieras y ahorro. La ventaja es poder personalizar el contenido e identificar necesidades para proponer productos adaptados. Al finalizar la sesión, el asesor completa un formato que permite crear perfiles. Más de 20.000 personas fueron asesoradas, en un 70% mujeres. Cerca del 75% eran receptores de algún tipo de subsidio del gobierno.

Fedecaces forma parte de las instituciones que más documentó el impacto de la educación financiera. Los resultados son positivos:

Una actividad que aumentó significativamente la tasa de conversión (i.e. el hacer algún tipo de negocio con la cooperativa: asociarse, adquirir un producto, hacer un depósito, etc.) es la 'estrategia de la gratitud'. Consiste en hacer preguntas como '*usted está agradecido por algo en particular hoy?*' durante la asesoría. Cuando no se aplica, la tasa es del 7%. Cuando sí se aplica, alcanza un 15 o hasta un 20%.

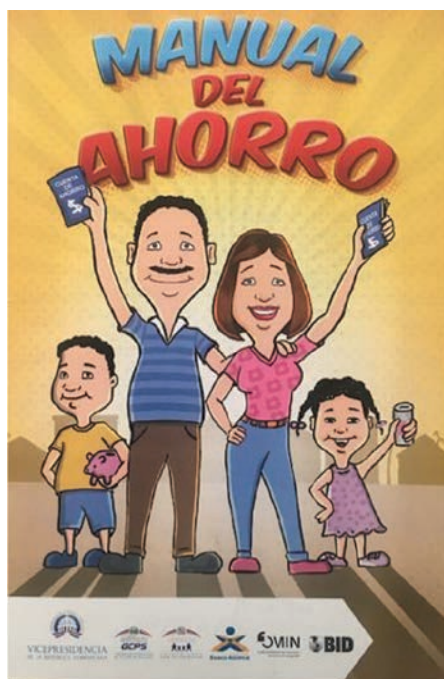
Como la realización de las asesorías no era compatible con las demás actividades de los asesores, se contrató a personal dedicado. El enfoque fue hacia jóvenes sin experiencia profesional –se contrató a un total de 15- agregando así un aspecto de inclusión laboral al proyecto.

Una dificultad fue lograr el interés de las gerencias de las cooperativas. Sin embargo, para algunas, se ha convertido en un eje estratégico. Es el caso de Acodjar, en San Sebastián. Con 24.000 asociados, la cooperativa realizó más de 5.000 asesorías. Contrató a 3 jóvenes a tiempo completo y sigue teniendo a 2 personas dedicadas. Reporta una tasa de conversión a socio del 20% (1.084 personas). Captó US\$1,5 M de ahorro (en promedio US\$1.422 por persona), además de US\$230.000 en aportaciones.



Otro aspecto interesante es que la educación financiera también se dirige al personal de las cooperativas, con actividades de formación hasta en los procesos de inducción. En Acodjar, se abrieron cuentas de ahorro para empleados, con la obligación de ahorrar US\$10 por mes. En Acecenta, en Santa Tecla, además de realizar 4.000 asesorías en educación financiera, se capacitó a todo el personal operativo y administrativo. La nota promedio en las evaluaciones de conocimientos adquiridos fue de 8,46/10. El mayor cambio que identifica la cooperativa es que ahora los empleados piensan más allá de la meta de ventas y asesoran mejor a los asociados. En Acecenta, se abrieron 1.379 cuentas Responde (saldo promedio de US\$130) y 172 cuentas Cuchubal (saldo promedio de US\$281).

CAPTAR CLIENTES DURANTE LOS ENCUENTROS DE EDUCACIÓN FINANCIERA



En República Dominicana, las actividades de educación financiera - tanto de ALNAP como de Adopem - se llevaron a cabo en estrecha colaboración con el programa Solidaridad. Ambas instituciones integraron la venta de productos en estos encuentros comunitarios. ALNAP, por ejemplo, capacitó a 7.015 personas con un cuaderno de 3 módulos: presupuesto, ahorro y crédito. Estos talleres fueron un aspecto importante para la captación de clientes.

Sin duda también han contribuido a sensibilizar sobre las finanzas y el ahorro, pero sus efectos en cuanto a conocimientos adquiridos parecen haber sido limitados, pues estos procesos llevan tiempo. Una evaluación indicó, por ejemplo, que solamente 239 personas (versus 6.300 esperadas) podían establecer un plan de gastos después de haber recibido la capacitación. Algunas explicaciones incluyen la alta de cantidad de asistentes a los encuentros (a veces hasta más de 100) que limita la aplicación de conocimientos, o un interés limitado por parte de los asistentes, que tienen que asistir porque están convocados por el programa.

PROAHORROS: MODALIDADES PARA LA EDUCACIÓN FINANCIERA

Agencia ejecutora	Modalidad	Descripción
Raiffeisen (México)	Grupal en escuelas	Programa de educación financiera y emprendedora. 18 sesiones semanales en 3 o 4 meses
Adopem (República Dominicana)	Grupal en encuentros comunitarios	Taller de 2h30 con posibilidad de apertura de cuentas en el momento
ALNAP (República Dominicana)	Grupal en encuentros comunitarios	Taller con posibilidad de apertura de cuentas en el momento
Fedecrédito (El Salvador)	Talleres o jornadas grupales	Grupos de 20–25 personas, diferenciados según perfil
Fedecaces (El Salvador)	Asesorías individuales	Asesoría de 20–30 minutos a clientes que visitan la sucursal
Ecuador	Grupal en comunidades	Durante reuniones de grupos de ahorro
Perú	Grupal en comunidades	En coordinación con madres líderes en sus comunidades y aprovechando espacios existentes: Reuniones del Programa Juntos, Comedores Populares

DISEÑAR INCENTIVOS PARA MAYOR USO

5

Una dificultad a la que se enfrentan las instituciones que promueven el ahorro con la población de más bajos recursos es la baja transaccionalidad de las cuentas una vez abiertas. Las situaciones varían según los países: en México, se reporta que el 27% de las cuentas Actitud son activas. En Perú, el 35% de las cuentas lo eran al finalizar el proyecto. En Adopem, el porcentaje de cuentas con por lo menos una transacción (ahorro o depósito) por trimestre era de 30% al finalizar el proyecto en el 2015 pero hoy bajó al 7%. Sin embargo, este porcentaje es más alto en el caso de las cuentas de ahorro programado: la proporción de beneficiarios de Solidaridad que realizaron por lo menos una transacción en su cuenta de ahorro programado entre el mes de enero y abril del 2019 fue del 17%.

En ALNAP, en el 2017, solamente el 4% las cuentas abiertas por beneficiarios de Solidaridad había realizado por lo menos 1 transacción (5% en el 2016). Entre las causas identificadas: la falta de ingresos regulares, la necesidad de mayor cultura de ahorro y el vivir en zonas donde no hay subagentes.

Más del 75% de las cuentas de inclusión financiera de ALNAP son de la tarjeta prepago, con un saldo promedio de US\$5. En cuanto al ahorro programado, las metas a 6 meses suelen ser de entre US\$100 y 140. Entre los 2 productos, el proyecto generó un volumen de ahorro de US\$255.000. Los beneficiarios de Solidaridad representan en volumen el 30% de las tarjetas y el 43% de los ahorros programados.

Para fomentar el uso de las cuentas, ALNAP ideó varios incentivos, como el juego 'la ruleta fácil', que tiene lugar en un subagente. Las personas que hacen un depósito pueden ganar bonos de consumo en el comercio. La institución también está planificando para el 2019 un concurso para premiar la regularidad de los clientes: los que tengan su plan de ahorro al día podrán ver su monto de depósito duplicado hasta finalizar su plan de ahorro. Finalmente, piensa establecer un mecanismo de recordatorios via SMS -lo cual implica actualizar la base de datos de teléfono- y volver a convocar a actividades de educación financiera las personas que no usan la cuenta.



INCENTIVAR EL AHORRO: LAS TÉCNICAS DE LA COOPERATIVA SAINT MARTIN'S EN BELIZE

Saint Martin's está ubicada en la ciudad de San Ignacio. Cuenta con cerca de 10.800 asociados y tiene planificado lanzar los productos de ahorro EduSave y Freedom Fund en el transcurso de los próximos meses. Ya viene implementando algunos incentivos al ahorro entre sus asociados más vulnerables:

- Propone a los receptores de BOOST depositar el equivalente de US\$1 o 2 del subsidio en sus 'share savings', o aportaciones al capital de la cooperativa. Estos ahorros especiales generan dividendos con un interés del

4% anual cuando las cuentas en las que se acreditan el subsidio no generan alguno. Además, el tener un monto mayor de 'share savings' abre derecho a beneficios, como un seguro funerario.

- Es un requisito tener ahorros como colateral para acceder a préstamos de la cooperativa.

¿ CÓMO INCENTIVAR LOS JÓVENES A AHORRAR?

Entre los jóvenes, el desafío es particularmente importante. A nivel del proyecto, Raiffeisen estima que uno de cada tres jóvenes cumple con su plan de ahorro. En la Caja San Dionisio, solamente el 10% de las 172 cuentas Actitud registró por lo menos un depósito en el transcurso de los últimos 3 meses. En Acreimex, de las 7.213 cuentas de ahorro juvenil, apenas un tercio realizó un movimiento entre los meses de enero y mayo 2019.

El bajo uso de la cuenta se comprobó durante 3 grupos focales organizados con unos 20 estudiantes en Oaxaca. En un grupo, todos los estudiantes habían abierto una cuenta Actitud porque era un requisito para participar de la feria de emprendimiento, pero ninguno la usaba. En otro, nadie la había abierto porque se consideraban aún muy chicos (12–13 años durante el programa) y 'no tenían la necesidad'. Sin embargo, la casi totalidad de los jóvenes indicó ahorrar en casa.

¿ POR QUÉ NO USAS TU CUENTA ACTITUD?

- 'Una vez fui a ver pero la sucursal estaba cerrada'
- 'La sucursal me queda lejos'
- 'Son 30 pesos para llegar a la sucursal'
- 'Falta que nos expliquen cómo funciona'

Para fomentar el uso de las cuentas, Acreimex desarrolló la campaña 'Premiamos tu actitud', regalando premios (audífonos, útiles escolares, memoria USB) a los jóvenes que logran ahorrar el equivalente de US\$20 en 4 meses. La Caja San Dionisio implementó una campaña similar y también usó el cine: habilitó una sala para proyectar películas, premiando a los jóvenes que realizaban un depósito con cupones para la entrada, palomitas y refrescos.

¿QUÉ IMPACTO HA TENIDO EL PROGRAMA PROAHORROS?

6

En los 6 años de implementación del programa, se diseñaron un total de 13 productos de ahorro: 7 de ahorro programado y 6 de ahorro líquido, superando el objetivo del programa (12 productos). En El Salvador, también se diseñó un microseguro de defunción pero con alcance limitado (1.400 seguros colocados, a veces ofrecidos sin costo a los clientes). Gracias a la participación de redes de segundo piso, también se superó el objetivo de cantidad de instituciones participantes, logrando un total de 43 instituciones que siguen involucradas 2 años después de finalizado el proyecto, doblando las 20 esperadas. Además, una de las agencias ejecutoras, Raiffeisen, está gestionando réplicas con 5 instituciones adicionales.

El objetivo del programa era alcanzar a 136.000 personas receptoras de pagos de gobierno, logrando incluir financieramente por primera vez a 45.000 de ellas. A los 2 años de finalizar el proyecto, se buscaba que 300.000 receptores de subsidios tuviesen acceso a una cuenta de ahorro líquido y/o programado, de ellos 100.000 bancarizados por primera vez. Con respecto a estos indicadores, el programa se quedó por debajo de la meta: las instituciones reportaron un total de 94.158 cuentas abiertas en el segmento de más bajos recursos⁵ al finalizar los proyectos y un total de 129.510 cuentas en el 2019. La apertura de cuentas por primera vez es difícil de evaluar: los datos reportados no reflejan la realidad porque la mayoría de las instituciones reportan las personas que abren una cuenta por primera vez en su institución, no en el sistema financiero en general. En el proyecto de Ecuador, donde sí se preguntó sistemáticamente a las personas si ya contaban con una cuenta bancaria, se reporta un total de 7.906 personas que abrieron cuenta por primera vez a junio del 2019.

Sin embargo, si se considera la totalidad de las cuentas de ahorro que fueron abiertas a raíz de ProAhorros -particularmente las de Fedecredito, que abrió más de 100.000 cuentas de ahorro como consecuencia del proyecto- se llega a un total de 230.789 cuentas abiertas al día de hoy. Estas personas, si bien no son del segmento más vulnerable de la población, sí son de bajos ingresos y probablemente no tenían acceso –o muy restringido- a productos de ahorro.

PROAHORROS: RESULTADOS GLOBALES⁶

	Al finalizar proyectos		2019	
	Meta	Alcanzado	Meta	Alcanzado
#de personas sub-bancarizadas con acceso a ahorro programadoo líquido	136.000	94.158	300.000	129.510
De las cuales # de personas con acceso por primera vez	45.000	83.861	100.000	111.138
#de cuentas de ahorro abiertas a raíz del proyecto	179.590		230.789	

La mayoría de las personas que abrieron una cuenta de ahorro en el marco del programa son mujeres. En algunas instituciones, el componente de género es muy marcado, como es el caso de Adopem en República Dominicana (70% de mujeres) o de la Financiera Confianza en Perú (95%). Efectivamente, la mayoría de los receptores de subsidios de gobierno son mujeres y, además, muchas instituciones participantes tradicionalmente atienden a más mujeres que hombres.

⁵ personas económicamente vulnerables aunque no necesariamente receptoras de pagos de gobierno. Incluye unas 15.000 cuentas de ahorro que fueron abiertas para depositar préstamos.

⁶ Los datos de 'bancarización' reportados por la mayoría de las instituciones se refieren a las cuentas abiertas por primera vez en su institución, no necesariamente en el sistema financiero formal.

Una limitante importante para evaluar el impacto del programa es que, de manera general, se monitoreó poco el progreso de las metas por parte de las agencias ejecutoras. Los hitos de cumplimiento operativo sí se alcanzaron en la mayoría de los casos –a veces con unos meses de atraso– pero los indicadores de resultados se dejaron de medir al finalizar los proyectos y los de impacto no se midieron. Entre ellos: el incremento de los ingresos del hogar, la inversión del ahorro en una actividad económica o en una emergencia, etc. Esta falta de seguimiento puede estar vinculada a la formulación de algunos indicadores (p.ej.: cómo se define una ‘emergencia’), a la falta de capacidad institucional e informática para el monitoreo, o la baja prioridad de este tipo de indicadores para las agencias ejecutoras.

A nivel del programa, se buscaba realizar 5 evaluaciones de impacto, para evaluar la mejora de los indicadores de pobreza y el incremento del ahorro formalizado de los receptores de pagos de gobierno. Finalmente, se reconsideró el costo/beneficio de las evaluaciones de impacto experimentales para mejorar los productos y se seleccionaron sólo 2 evaluaciones: Adopem y Financiera Confianza. Los resultados de la evaluación de Adopem aún no están disponibles, los está procesando el programa Solidaridad.

En Perú, el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) realizó una evaluación de impacto de ‘Ahorro para Todos’ en julio del 2016. 3.936 cuentas de ahorro fueron aperturadas en el marco del proyecto, con un monto promedio de depósitos inferior a US\$6 en el 69% de los casos. La principal preocupación de las mujeres al ahorrar era la educación de los hijos (44%), seguido de emergencias (27%), salud (17%) y del negocio (8%).

La evaluación se realizó mediante la aplicación de una encuesta a 1.801 hogares de 4 provincias de la región de Apurímac, con un grupo control en localidades con características similares que no recibieron el programa. Los participantes eran en un 99% mujeres, de 42 años de edad en promedio.

Los resultados de la evaluación de impacto realizada en Perú indican que el programa contribuyó a generar mayor confianza y conocimiento del sistema financiero formal, además de reducir la probabilidad de ser pobre en un 7,7%. Impactó también sobre la probabilidad de ahorrar para una meta específica y sobre la probabilidad de que las mujeres decidieran solas cómo gastar sus ingresos. El impacto limitado de la educación financiera puede sugerir que es un proceso largo, cuyos efectos no se notan enseguida. También hay que tener en mente que algunas mujeres que participaron del proyecto han recibido un solo módulo de capacitación, no necesariamente el programa entero. Aspectos como la edad o el nivel educativo influyen en el impacto del programa.

PRINCIPALES RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE ‘AHORRO PARA TODOS’

Impacto del proyecto sobre	Resultado
La probabilidad de conocer Financiera Confianza	+12,1% en grupo tratado versus +1,2% en grupo control
La confianza en las instituciones financieras	+22,7% en grupo tratado
La confianza en Financiera Confianza	+37,1% en grupo tratado versus +5,4% en grupo control
La probabilidad de realizar transacciones en el sistema financiero	No tuvo impacto
La probabilidad de usar canales no tradicionales (pe: corresponsales no bancarios)	No tuvo impacto
La probabilidad de ahorrar	No tuvo impacto ⁷
La probabilidad de ahorrar para una meta específica	+8,3% en grupo tratado versus +1,2% en grupo control
La probabilidad de tomar un crédito	No tuvo impacto
La probabilidad de realizar un presupuesto correctamente	No tuvo impacto
La apertura de nuevos negocios	No tuvo impacto
La probabilidad de ser pobre	Se redujo en un 7,7% en el grupo tratado

⁷ Aunque los datos administrativos de Financiera Confianza indican un aumento de la probabilidad de ahorrar de un 9,7% en el grupo tratado y un monto promedio máximo ahorrado mayor al del grupo control.

CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y SOSTENIBILIDAD

La hipótesis del programa ProAhorros era que las personas de más bajos recursos y excluidas del sistema financiero formal-particularmente receptores de pagos de gobierno, en su mayoría mujeres- podían mejorar sus condiciones de vida accediendo a productos de ahorro líquido y programado, que les permitieran mejorar sus finanzas y poder realizar inversiones a largo plazo en sus hogares y/o negocios. **El programa ha logrado despertar el interés de las entidades de la región en el ahorro para el segmento de población de más bajos recursos y se ha validado la hipótesis en cuanto a la existencia de demanda en el segmento y, en algunos casos, cierta viabilidad a pequeña escala. Si bien no se generó la masificación de un modelo de ahorro vinculado a pagos de gobierno tal como esperado, las enseñanzas del programa son numerosas y las distintas experiencias muestran que el ahorro con educación financiera en este segmento puede ser una estrategia ‘de entrada’ (entry-level) hacia la inclusión financiera.**

El programa mostró que no es necesario ser una entidad pagadora del subsidio para ofrecer productos financieros a la población que lo recibe. Sin embargo, sí es clave la alineación de la estrategia institucional con la inclusión financiera de la población más vulnerable para que haya apropiación a nivel interno. De hecho, sólo en Ecuador se logró establecer un mecanismo de acreditación del subsidio en una cuenta de ahorro que siga vigente hoy. En los demás países, esta modalidad no se contempló, no se pudo concretar o no se pudo sostener. De todas maneras, las condiciones de los proyectos pueden cambiar: el subsidio puede dejar de existir, como fue el caso en El Salvador. **La experiencia de ProAhorros muestra que es pertinente comercializar los productos no solamente entre los receptores de pagos de gobierno sino a ‘la base de la pirámide’ en general, pues las necesidades son muy similares.** Y, a veces, el recibir o no un subsidio puede ser el reflejo de una adhesión política más que de vulnerabilidad económica.

ProAhorros también confirmó que las personas de más bajos recursos tienen capacidad de ahorro. Es más, en varios proyectos, los montos ahorrados superaron de mucho los volúmenes esperados. En México, por ejemplo, se generó un volumen de ahorros de ~ US\$520.000 al finalizar el proyecto, versus ~ US\$121.000 esperado. En Ecuador, se captó a US\$2,6 M de ahorros, 4 veces más que lo esperado. Lo mismo ocurrió en Fedecaces, donde se reporta un ahorro promedio de US\$531 por cliente, versus US\$90 esperados. Estos resultados indican que quizás se subestimó la capacidad de ahorro del segmento en la etapa de diseño de los proyectos y/o que no se abarcó al segmento de población más vulnerable.

Más allá de contar con productos simples y de bajo costo, los resultados del programa ProAhorros sugieren que para atender a la población meta (personas vulnerables, receptoras de subsidios de gobierno y en su mayoría mujeres), es necesario adaptar el modelo de atención completo. En lo que respecta a la comercialización, es preciso contar con canales cercanos y directos y por esto los corresponsales no bancarios han sido uno de los ejes estratégicos de muchos de los proyectos. Pero en las zonas rurales muy aisladas, como en Perú y en Ecuador, llevar el banco a las comunidades resultó muy costoso y las estrategias se tuvieron que replantear.

La promoción requiere de mucha creatividad para despertar el interés, usando un lenguaje simple para una población que desconoce el vocabulario bancario. La educación financiera es esencial para transmitir conceptos de finanzas personales y ahorro, y se convirtió en un eje estratégico para varias instituciones. Sin embargo, se cuenta con pocos datos para medir su impacto y los datos disponibles indican que el proceso es largo

para poder notar efectos en la población. Sin condiciones propicias de oferta, la educación financiera puede ser hasta contraproducente. Esto es una conclusión de la Fundación Capital y del Instituto de Estudios Peruanos (IEP), en un libro⁸ publicado sobre su experiencia en la región. Las dos instituciones co-implementaron el Proyecto Capital, trabajando con más de 10 gobiernos de América Latina y El Caribe para brindar educación financiera y acceso a productos de ahorro a receptores de programas de transferencias monetarias condicionadas.

Entre los mayores retos para las instituciones, se encuentran:

- Encontrar un modelo de negocios rentable;
- Superar desafíos regulatorios (p.ej.: regulaciones relativas a la apertura de corresponsales no bancarios, disposiciones específicas para la apertura de cuentas/tenencia de una tarjeta de débito por parte de menores de edad o posibles retenciones sobre los intereses generados por el ahorro);
- Hacer entender los productos a los clientes (p.ej.: diferencias entre ahorro líquido y programado, entre tarjetas de débito y de crédito, etc.);
- Fomentar el uso de las cuentas una vez abiertas, para aumentar la transaccionalidad;
- Luchar contra el miedo a ser excluido del programa de subsidio si se logra ahorrar;
- Mejorar el seguimiento de indicadores operativos y de impacto para adaptar las estrategias;

Sobre este último punto, se notó que los indicadores operativos de los marcos lógicos ya no se monitorean una vez finalizados los proyectos, quizás por falta de capacidad interna o porque no son indicadores claves para las instituciones.

De manera general, el BID Lab y sus socios pueden mejorar el seguimiento del impacto y del uso de los productos: cumplimiento de los planes de ahorro, conversión a socios, aumento del ahorro en cuenta, etc. Son aspectos esenciales para entender al segmento pero no se monitorean de manera sistemática.

Algunas instituciones ven al segmento como parte de su responsabilidad social empresarial. Otras, como ALNAP, crearon una nueva área de negocios. A raíz del programa, ALNAP desarrolló la tarjeta de crédito ConfíaMás, con una línea de crédito hasta US\$600, diseñada para personas sin historial crediticio. También propone 'Mi primer crédito' –sin codeudor ni fiador– para personas empleadas por un mínimo de 12 meses con un ingreso mensual desde US\$170. En el caso de Adopem, la promoción disminuyó pero un punto positivo para la sostenibilidad es la fuerte alineación de la estrategia de la institución con la inclusión financiera. Belize es el país que encontró mayores dificultades y la comercialización de los productos no pudo iniciar durante el tiempo de ejecución del proyecto. En la mayoría de las demás instituciones, los productos de ahorro se siguen ofreciendo, aunque con distintos niveles de prioridad.

En algunas organizaciones, el foco del proyecto difiere de su propósito inicial. Para Fedecredito, por ejemplo, el ahorro se ha vuelto estratégico, pero más allá del segmento de bajo costo: la institución diseñó el producto de ahorro con beneficios médicos 'Crece Mujer' e implementa el proyecto '100.000 cuentas' de ahorro, de las cuales ha logrado abrir más de 30.000. En Fedecaces, la educación financiera se convirtió en un eje de trabajo prioritario y ha sido incorporada en el plan estratégico 2020. En Ecuador, el proyecto permitió a CACPE Pastaza iniciar sus actividades en zonas rurales, donde ahora tiene una metodología de atención grupal. En Perú, la prioridad dejó de ser los grupos de ahorro y la institución se enfoca más bien en los créditos grupales. Raiffeisen es la única entidad que inició réplicas del proyecto, en México, Honduras y Guatemala.

A nivel del BID Lab, el alcance de ProAhorros fue menor que lo esperado inicialmente (8 proyectos financiados en vez de 12–14) y la nueva estrategia institucional que se implementó a partir del 2015 influyó sobre el nivel de prioridad del programa. Implicó también importantes cambios en los equipos, con el desafío de mantener vivo el interés y el conocimiento generado.

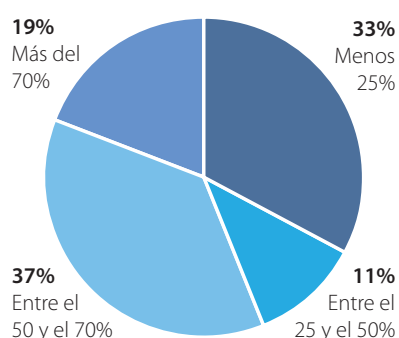
Se realizó un sondeo informal con 30 personas del BID Lab y de las agencias ejecutoras en los 5 países de implementación, para contar con su opinión acerca de algunos aspectos que el programa buscaba validar. Los resultados muestran

⁸ 'Proyecto Capital: diez años vinculando la inclusión financiera con la protección social', 2018

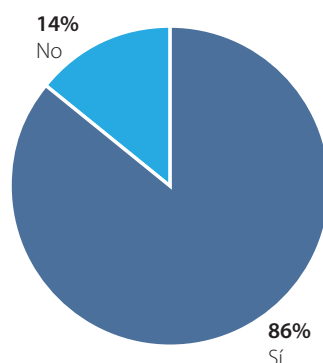
que se identifica una fuerte demanda para productos de ahorro en los segmentos más vulnerables: el 56% de los encuestados piensa que más del 50% de las personas de bajos ingresos tiene demanda para productos de ahorro. En su gran mayoría, también opinan que es necesario tener productos y canales específicos (cercanos y directos) para esta población. Los principales incentivos al ahorro son la educación financiera y los regalos/rifas/sorteos, aunque las características mismas de un producto pueden ayudar (p.ej.: interés, procesos simples, obligación de ahorrar para obtener un préstamo, etc.). Solamente el 28% respondió que podía ser rentable atender a este segmento, aunque un 24% adicional aclaró que podía ser viable 'a largo plazo', con volumen y/o venta cruzada o pensando en la próxima generación. **Es muy interesante notar que para el 48% de los entrevistados, atender al segmento de más bajos recursos no es rentable.**

PROAHORROS: CONCLUSIONES SOBRE LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LOS SEGMENTOS MÁS VULNERABLES

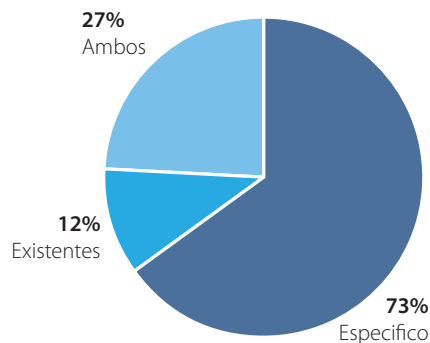
Demanda de productos de ahorro entre los receptores de pagos de gobierno



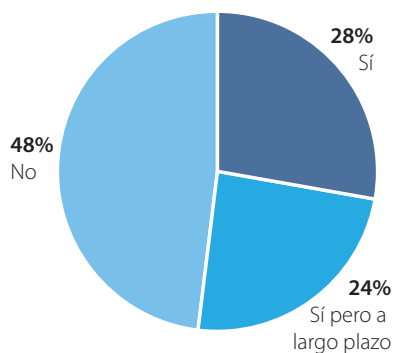
¿Es necesario desarrollar canales de comercialización específicos?



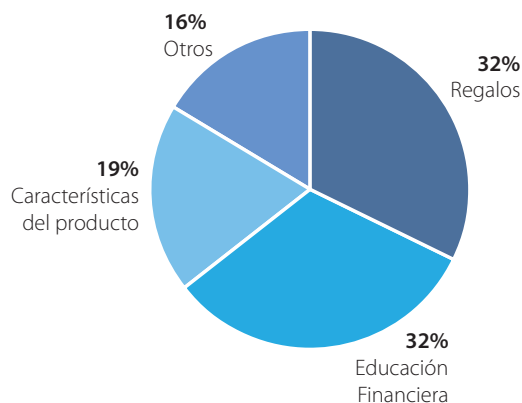
¿Necesitan productos específicos?



¿Es económicamente rentable atender al segmento?



¿Qué incentivos fomentan más el ahorro?



¿QUÉ LECCIONES APRENDIDAS DEJA EL PROGRAMA PROAHORROS?

8

DISEÑO DE PRODUCTOS

- Varias entidades optaron por un mix de ahorro programado y líquido para encontrar el equilibrio entre liquidez y disciplina;
- El carácter obligatorio de los depósitos funciona con el segmento de más bajos recursos pero son productos más difíciles de comercializar;
- En algunos países, ya existían productos similares en el mercado, pero desconocidos por el segmento;
- Es importante darle nombre y personalidad al producto para posicionarlo en el mercado;
- Los productos tienen que ser sencillos para ser entendidos;
- Contar con una gran diversidad de productos puede ocasionar baja visibilidad y confusión;
- Los procesos operativos deben ser simples para conservar una estructura de costos baja;
- La etapa de investigación de mercado y consulta de la población es esencial;
- El diseño de productos puede llevar varios meses (definición de procesos, autorización del Banco Central, etc.).

CANALES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

- Llegar a la población más vulnerable implica ir a donde esta población se encuentre;
- En este sentido, los Corresponsales No Bancarios son particularmente adecuados;
- Desarrollar una red de atención conlleva varios desafíos: elegir el lugar y los negocios, capacitar a los corresponsales, dominar las exigencias técnicas para operar el sistema, cumplir con la regulación local, diseñar un modelo de negocios sostenible, generar confianza en la población, etc;
- En varios países, los CNB no están habilitados para aperturar cuentas, por lo debe haber otro canal de llegada inicial;
- La sensación generalizada entre las agencias ejecutoras es que la población más vulnerable aún no está lista para usar la tecnología móvil como canal bancario. En El Salvador, Fedecredito vinculó los productos de bajo costo a la banca móvil. Las afiliaciones pasaron de 1.600 a 80.000 clientes, pero no se conoce el porcentaje de afiliados que son del segmento de bajo costo.

COMUNICACIÓN

- La comunicación con este segmento debe ser constante y directa;
- Desarrollar sinergias de trabajo con los programas de gobierno facilita la llegada y comunicación;
- El lenguaje debe ser adaptado, pues por lo general el segmento desconoce el vocabulario bancario;
- Elegir nombres de productos que evocan mecanismos de ahorro informal que la gente ya conoce facilita el entendimiento (p.ej.: 'San' en República Dominicana o 'Cuchubal' en El Salvador para el ahorro programado);
- La comunicación no se limita a la comercialización para la apertura de cuentas: también es esencial para promover el uso de las mismas.

EDUCACIÓN FINANCIERA

- La educación financiera es clave para el segmento. En algunos proyectos, fue hasta más estratégico que el desarrollo de productos;
- El cambio de cultura no se genera con un solo taller, es un proceso continuo;
- Puede ser costosa y difícil de sostener en el tiempo. Puede requerir sinergias con otros actores;
- Las asesorías individuales implican un costo aún más alto que las capacitaciones pero tienen buenos resultados;
- Los materiales deben ser lúdicos y usar un vocabulario simple, pues la población puede hasta desconocer el concepto mismo del ahorro;
- Integrar ventas en las actividades de educación financiera permite captar clientes;
- Cuando estas actividades se dan en el marco de un programa de transferencias monetarias condicionadas, el interés de los asistentes puede ser limitado (van porque tienen que ir);
- Es pertinente trabajar también aspectos de generación de ingresos: en la región, las transferencias monetarias condicionadas representan por lo general menos del 20% del ingreso total del hogar;
- La educación financiera también aplica para los empleados de la institución, incluso a nivel de las gerencias y consejos de administración;
- Para un público juvenil, es necesario trabajar estos aspectos también con los papás.

INCENTIVOS

- Es clave ahorrar para una meta específica;
- Para la población más vulnerable, hay incentivos mucho más palpables que el interés: rifas, premios, sorteos, etc.;
- Contar con una libreta de ahorro es muy apreciado pues las personas necesitan algo tangible;
- La calidez en el trato es muy importante.

APROPIACIÓN INSTITUCIONAL

- El proyecto debe tener consistencia con la estrategia corporativa para ser apropiado a nivel gerencial y operativo;
- El personal debe tener una opinión positiva del producto y entenderlo para poder explicarlo;
- Una manera de sensibilizar a los empleados es abrirles una cuenta de ahorro;
- Se pueden ajustar los esquemas de incentivos, por ejemplo premiando al personal por el monto ahorrado en cartera en vez de por captaciones.

VÍNCULO CON LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO

- Las condiciones del proyecto pueden cambiar: los subsidios pueden dejar de existir o una organización puede dejar de operarlos. Por esto se debe apuntar a 'la base de la pirámide' en general, no solamente a los receptores del subsidio;
- No es necesario ser entidad operadora de un programa de subsidio para ofrecer productos financieros a la población receptora de los mismos;
- Pero es clave desarrollar fuertes sinergias de trabajo con estos programas para llegar al segmento. Este tipo de alianzas puede requerir mucha coordinación.

GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

- Este tipo de proyecto requiere una inversión fuerte en capital humano;
- También requiere cierto nivel de capacidad interna (procesos administrativos, operativos, de monitoreo y reporte);
- Una gestión por piloto puede ser muy pertinente para validar procesos y productos antes de masificar;
- Los componentes de un proyecto se vinculan entre sí: los productos tienen que estar listos cuando se inician las actividades de educación financiera;
- Mantener una comunicación continua con los diferentes stakeholders (reguladores, gobierno, etc.) es un factor de éxito;
- La falta de monitoreo de indicadores operativos claves (pe: uso de las cuentas, aumento del ahorro, etc.) limita la comprensión de la demanda e impide tomar decisiones estratégicas informadas.

REDES DE SEGUNDO PISO

En México, Belize y El Salvador, el programa se implementó desde redes de segundo piso. Presenta la ventaja de lograr un efecto multiplicador, pero también implica desafíos: despertar el interés de las entidades asociadas, proponerles el proyecto en el momento adecuado, evitar el riesgo de 'canibalizar' productos existentes, hacer un seguimiento continuo para consolidar datos, etc.

ANEXO 1: FACT SHEETS DE PROYECTOS

Los siguientes Fact Sheets presentan los principales resultados de los proyectos, tales como fueron reportados por las agencias ejecutoras en el último informe de avance del proyecto y al momento de la presente evaluación.



CREANDO CULTURA DE AHORRO EN MENORES (CREA)

AGENCIA EJECUTORA: Raiffeisen Latina, brazo consultor de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV)

PAÍS: México

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: septiembre 2014–septiembre 2018

PRESUPUESTO APROBADO: US\$848.130 (contribución FOMIN del 56%)

PRODUCTO DESARROLLADO: Cuenta Actitud (ahorro programado)

Objetivos del proyecto

- Ofrecer un producto de ahorro programado a jóvenes (12–18 años) beneficiarios de los programas de pagos de gobierno y de bajos ingresos en general;
- Implementar canales alternativos de distribución para la apertura de cuentas fuera de las entidades financieras;
- Desarrollar campañas de educación financiera y emprendedora en instituciones educativas.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (junio 2018) ⁹	Actualizado a 2019
# de jóvenes que abren una cuenta de ahorro	6.800	8.521	9.411
# de jóvenes que abren una cuenta de ahorro por 1ra vez	2.720	3.741	4.186
% de cuentas activas ¹⁰	2.250 o el 33%	2.345 o el 27.5%	2.556 o el 27%
Monto de ahorro movilizado	US\$121.595	~ US\$520.000	~ US\$607.000
# de entidades educativas socias	Al menos 12	31	6 nuevas (en Jalisco y Honduras)
# jóvenes capacitados	8.000	15.111	15.111

Perspectivas de sostenibilidad

Raiffeisen superó todos los hitos del marco lógico. Más allá de la desconfianza inicial de las escuelas, logró establecer un vínculo entre ellas y las cooperativas de ahorro y crédito. La Cuenta Actitud todavía está ofrecida por las 6 entidades participantes. Algunas de las cooperativas ya cuentan con las capacidades instaladas para seguir solas. Los principales desafíos radican en el bajo uso de las cuentas y la fidelización de los jóvenes como futuros socios de las cooperativas. El componente de capacitaciones ya no es activo en las escuelas participantes por cuestiones de costos pero la satisfacción de los jóvenes fue alta. Tuvieron un interés particular para la educación emprendedora. Raiffeisen está trabajando en réplicas en 5 entidades de México, Honduras y Guatemala. Un factor clave para poder replicar a nivel internacional es el ajuste a regulaciones locales, a veces rígidas para limitar algunos riesgos como el lavado de dinero. Por ejemplo, en Honduras, un menor de edad no puede abrir una cuenta si sus papas no están en la misma cooperativa.

⁹ Datos del informe de avance del proyecto (PSR), completados con información adicional provista por Raiffeisen

¹⁰ Depósitos continuos durante por lo menos 4 meses



INCLUSIVE SAVINGS WITH SHARED AGENTS

AGENCIA EJECUTORA: Belize Credit Union League (BCUL), Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Belize

PAÍS: Belize

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: diciembre 2014–septiembre 2018

PRESUPUESTO APROBADO: US\$573.855 (contribución FOMIN del 70%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: Edusave y Freedom Fund (ahorro programado para educación y jubilación)

Objetivos del proyecto

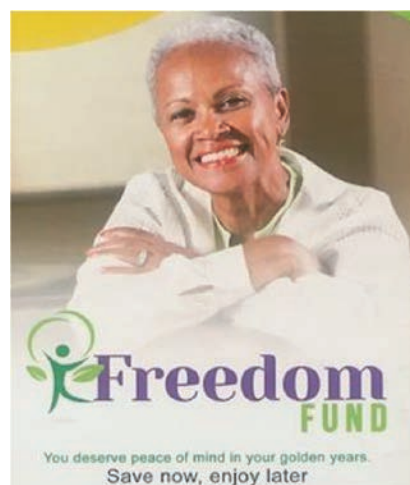
- Diseñar productos de ahorro para beneficiarios del programa estatal BOOST (Building Opportunities for Our Social Transformation) y receptores de remesas;
- Comercializarlos a través de una red de agentes no bancarios compartida entre las cooperativas participantes.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (2017)	Actualizado a 2019
# productos diseñados	2	2	2
# de personas que abren una cuenta de ahorro	7.000	0	0
# de personas con acceso por 1era vez a una cuenta de ahorro formal	2.500	0	0
Monto de ahorro movilizado	US\$350.000	0	0
# de puntos de servicio (sucursales y agentes)	64	0	0 (3 agentes en proceso de acreditación)

Perspectivas de sostenibilidad

El proyecto ha tenido dificultades y la comercialización de los productos aún no ha iniciado. La larga acreditación de los agentes no bancarios ha desmotivado a muchos de ellos: hoy, solo 3 siguen en el proceso de aprobación, y se tendrá que volver a identificar y capacitar a agentes. Quizás los productos se podrían haber ofrecido directamente en las sucursales de las cooperativas -3 han manifestado su interés en proponerlos- pero no se hizo. Existen opiniones encontradas sobre la alineación de los productos de ahorro -ambos programados- con el perfil de los receptores de BOOST, y podría ser necesario adaptar el branding y la comunicación. Existen pocas sinergias de trabajo entre BCUL y el programa BOOST, y por ahora no se cuenta con perspectivas de financiamiento adicional para continuar las actividades. Un punto positivo para la comercialización es que la interconectividad entre las cooperativas y con el resto del sistema financiero está prevista para principios del 2020 en el marco del National Payment System.





PROMOCIÓN DE LA CULTURA DEL AHORRO Y EL USO DE PRODUCTOS DE AHORRO PARA BENEFICIARIOS DE SOLIDARIDAD

AGENCIA EJECUTORA: Adopem

PAÍS: República Dominicana

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: enero 2012–diciembre 2015

PRESUPUESTO APROBADO: US\$688.700 (contribución FOMIN y Citi Foundation del 65%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: San Solidario (programado) y Ahorro Solidario (líquido)

Objetivos del proyecto

- Diseñar por lo menos un producto de ahorro adaptado a las necesidades de los beneficiarios del programa Solidaridad;
- Implementar un programa de sensibilización al ahorro para 2.000 beneficiarios que viven en zonas alejadas.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (diciembre 2015)	Actualizado a 2019
# de beneficiarios de Solidaridad que usan al menos 1 producto de ahorro	15.000 (65% mujeres)	21.514 (~70% mujeres). La mayoría son préstamos. El 16% es de ahorro programado.	21.448 (vs 30.000 esperadas a los 2 años de finalizar). La mayoría son préstamos. El 8.4% es de ahorro programado.
# de beneficiarios de Solidaridad que abren una cuenta de ahorro por 1ra vez	4.500 o el 30%	20.438 (1ra cuenta en ADOPEM, no necesariamente en el sistema financiero)	844 en el periodo enero–abril 2019 (ídem)
# de usuarios que hacen por lo menos un depósito / transacción (depósito o retiro) trimestral	2.250 o el 15%	3.425 / 6.548 o el 30%	1.182 / 1.520 o el 7%
Monto de ahorro movilizado	US\$150.000	US\$400.000	US\$123.594
# de beneficiarios sensibilizados al ahorro	2.000	7.912	ND

Perspectivas de sostenibilidad

Todas las metas numéricas se superaron al finalizar el proyecto y los 2 productos están disponibles en las 74 sucursales del banco. Sin embargo, los indicadores al 2019 indican una disminución de la cantidad de cuentas, uso y volumen de ahorro movilizado. Cerca del 90% de las cuentas reportadas son cuentas de ahorro líquido en las que Adopem desembolsa los préstamos para el segmento, no fueron abiertas con el propósito de ahorrar. La cantidad actual de cuentas de ahorro programado es 1.766, con un monto de ahorro promedio de US\$55. Como referencia, el ahorro promedio en las cuentas de ahorro programado para no receptores de Solidaridad es 3 veces mayor (US\$142). Algunas actividades de educación financiera se siguen haciendo, aunque no con la forma y el alcance que tenían en el transcurso del proyecto. Un punto positivo para la sostenibilidad es la alineación de la estrategia de Adopem con la inclusión financiera de la población más vulnerable. La institución está en etapa piloto para implementar una tarjeta de débito que podría facilitar pagos y retiros.



PROMOCIÓN DE LA CULTURA DEL AHORRO Y EL USO DE PRODUCTOS DE AHORRO PARA BENEFICIARIOS DE SOLIDARIDAD

AGENCIA EJECUTORA: Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos ALNAP

PAÍS: República Dominicana

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: enero 2013–junio 2017

PRESUPUESTO APROBADO: US\$601.795 (contribución FOMIN del 53%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: San Fácil Bienestar (programado) y tarjeta Prepago Bienestar (líquido)

Objetivos del proyecto

- Diseñar 3 productos financieros (ahorro programado, ahorro líquido y tarjeta de débito) adaptados a las necesidades de los receptores del programa Solidaridad, así como 2 productos vinculados al pago de remesas;
- Desarrollar una red de 75 Corresponsales No Bancarios para comercializarlos;
- Implementar un programa de educación financiera.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (finales 2017)	Actualizado a 2019
# de beneficiarios de Solidaridad que usan al menos 1 producto	5.600	13.299	33.235
# de beneficiarios de Solidaridad que abren una cuenta de ahorro por 1ra vez	1.100	12.712 (en ALNAP)	24.244 (en ALNAP)
# de personas con balance promedio mensual \geq 12USD	1.600	711	956
# de usuarios que realizan al menos 1 transacción mensual	2.800	1.087	356
# de beneficiarios sensibilizados a la educación financiera	12.600	13.175	15.916

Perspectivas de sostenibilidad

A partir de un proyecto exploratorio en un nuevo segmento de mercado, ALNAP ha creado un nuevo área de negocios con una gerencia dedicada (gerencia de inclusión financiera y subagentes bancarios). La entidad inició un proceso de *downscaling* a partir del ahorro, y el segmento de población más vulnerable ahora está integrado en su plan estratégico. El proyecto permitió captar a 45.777 clientes nuevos, entre beneficiarios de Solidaridad y no beneficiarios con características similares. A marzo del 2019, ALNAP contaba con 14.980 cuentas San Fácil Bienestar (el 58% de Solidaridad) y 48.132 tarjetas prepago Bienestar (el 51% de Solidaridad), con un total de ahorro de cerca de US\$275.000. Uno de los desafíos es el bajo uso de las cuentas. ALNAP quiere diversificar su cartilla de productos para el segmento, con préstamos para mejoramiento de vivienda y microseguros. Lo que no se pudo concretar aún es la oferta de productos vinculados a remesas. La red de comercialización pasó de 284 agentes en el 2018 a 323 hoy. Permitted captar un total de US\$1,8 millones de ahorro (43.000 transacciones de depósitos).



PROMOCIÓN DEL AHORRO ENTRE RECEPTORES DE PAGOS DE GOBIERNO

AGENCIA EJECUTORA: Fedecrédito

PAÍS: El Salvador

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: octubre 2012–junio 2017

PRESUPUESTO APROBADO: US\$1.152.504 (contribución FOMIN y Citi del 41%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: Mi Cuenta (ahorro líquido) y cuenta de ahorro programado

Objetivos del proyecto

- Proveer una cuenta de ahorro a 40.000 receptores de pagos de gobierno, particularmente del subsidio de gas licuado de petróleo (GLP). 10.000 usarán al menos un producto de ahorro programado y/o una cuenta de ahorro electrónico;
- 25 entidades socias ofrecen los productos, mediante una red de 50 corresponsales y la banca por celular;
- Implementar un programa de educación financiera.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (junio 2017)	Actualizado a 2019
# de receptores de subsidios que lo reciben en cuenta	40.000	32.965	40.219
# de receptores que movilizan ahorro en su cuenta de ahorro electrónica / programado	8.000/2.000	2.026 (126 receptores del subsidio) / 3.575 (1.305 receptores del subsidio)	411 receptores del subsidio / 4.253
Volumen de ahorro programado	US\$60.000	US\$1,4 M (US\$15.668 son de receptores de subsidio)	US\$1,8 M (el ahorro de receptores de subsidio asciende a US\$35.875)
# de personas que abren una cuenta por 1era vez en Fedecrédito con saldo menor a US\$500	800	116.567 (no solamente incluye las cuentas de bajo costo)	139.657 cuentas abiertas en total, entre ellas 50.000 de bajo costo y 4.000 programadas
# beneficiarios capacitados	3.520	5.284	12.600 del segmento de bajo costo, 25.000 en total
# de usuarios de banca móvil	2.000	40.037 (no solamente incluye las cuentas de bajo costo)	79.801 (no solamente incluye las cuentas de bajo costo)

Perspectivas de sostenibilidad

Fedecrédito adaptó su estrategia al cambio de contexto en el pago de los subsidios en El Salvador: reorientó la oferta hacia 'la base de la pirámide' en general, con productos 'de bajo costo'. En el 2019, la entidad reporta un total de 40.219 cuentas de bajo costo (el 91% de las cuentas reportadas en el 2017 siguen activas y se abrieron unas 10.000 adicionales) y las 31 cajas participantes han confirmado su voluntad de seguir comercializándolas. Las actividades de educación financiera se siguen implementando (no solo en el segmento de bajo costo) con un ritmo de 4.000 a 5.000 capacitados al año. El mayor impacto del proyecto es la importancia que dio al ahorro para toda la clientela Fedecrédito, más allá del segmento de bajo costo: en el 2019, se lanzó el producto de ahorro Crece Mujer, con un monto de apertura desde US\$5, beneficios médicos y educación financiera. Además, lanzó el proyecto '100.000 cuentas' de ahorro, de las cuales ha abierto 34.000.



INCLUSIÓN FINANCIERA DE RECEPTORES DE PAGOS DE GOBIERNO

AGENCIA EJECUTORA: Fedecaces

PAÍS: El Salvador

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: abril 2012–diciembre 2016

PRESUPUESTO APROBADO: US\$605.230 (contribución FOMIN, Citi y AusAID del 60%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: Ahorro Responde (líquido) y Cuenta Cuchubal (programado)

Objetivos del proyecto

- Diseñar productos de ahorro programado o transaccional y de microseguros para receptores de pagos de gobierno;
- Los productos serán ofrecidos por 8 cooperativas asociadas y mediante una red de 6 ventanillas;
- Implementar un programa de educación financiera que beneficiará a 8.000 personas.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (diciembre 2016)	Actualizado a 2019
# de receptores de pagos de gobierno usando al menos 1 producto de ahorro (programado o líquido)	3.000	2.965	9.365 (no solamente incluye receptores de subsidios)
# que abren una cuenta de ahorro por primera vez	750	4.795 (no incluye solamente receptores de subsidios)	ND
Volumen de ahorro en las cuentas de ahorro programado	US\$270.000	US\$1.9 M (ahorro promedio de US\$531 versus 90, no incluye solamente receptores de subsidio)	ND
# beneficiarios capacitados	8.000	20.976 (entre asociados y no asociados)	ND
# de microseguros comercializados	800 (entre ellos 200 por primera vez)	1.400 (entre ellos 712 por primera vez)	ND

Perspectivas de sostenibilidad

Las 8 cooperativas participantes siguen promocionando los productos, no solamente entre los 'aspirantes a socios' sino como parte de su cartilla de productos. A mayo del 2019, se reportaban 9.013 cuentas Responde (el 90% en una sola cooperativa) y 352 cuentas Cuchubal. Sin embargo, no se logró convencer a más cooperativas de participar en el proyecto. En Fedecaces, las actividades que tuvieron mayor impacto fueron las de educación financiera. Este componente tiene un alto nivel de sostenibilidad, y de hecho ha sido incorporado en el plan estratégico 2020 de la organización. En algunas cajas asociadas, el nivel de apropiación institucional es muy alto, con contratación de personal dedicado y medición de impacto. Fedecaces desarrolló una herramienta de gestión de desempeño que se encuentra en fase piloto.



AHORRO PUERTA A PUERTA

AGENCIA EJECUTORA: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Pastaza

PAÍS: Ecuador

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: octubre 2014–junio 2018

PRESUPUESTO: US\$770.400 (contribución FOMIN y Citi del 53%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: Ahorro a la vista y ahorro Futuro

Objetivos del proyecto

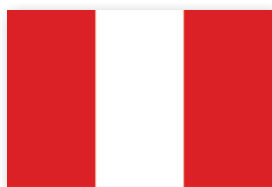
- Adecuar los productos de ahorro existentes para la población de bajos ingresos y los receptores de pagos de gobierno (principalmente del Bono de Desarrollo Humano) que residen en zonas rurales de provincias de la Amazonía;
- Abrir 3 nuevos puntos de atención en zonas rurales y contratar a 8 nuevos asesores 'puerta a puerta';
- Realizar jornadas de sensibilización y capacitación al ahorro.

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (junio 2018)	Actualizado a junio 2019
# de personas de bajos ingresos que acceden a una cuenta de ahorro programado	9.500	10.958	11.896
Entre ellos, # de beneficiarios de pagos de gobierno	2.800	3.022	3.200
# de beneficiarios que han realizado al menos un depósito a su cuenta de ahorro programado o a la vista	8.450	12.149	13.386
# de beneficiarios que abren una cuenta de ahorro por primera vez en el sector formal	2.500	7.104	7.906
Monto de ahorro en las cuentas de ahorro programado	US\$510.000	US\$2,6 M	US\$3,2 M
# de beneficiarios capacitados	2.000	3.010	3.753

Perspectivas de sostenibilidad

El proyecto permitió a CACPE Pastaza desarrollar sus actividades en zonas rurales aisladas. La entidad tuvo que superar varios desafíos, particularmente condiciones de acceso difíciles, un alto nivel de desconfianza en las comunidades y una alta rotación de recursos humanos en las agencias rurales. Si la institución incorporó un 'enfoque de atención rural sostenible' a raíz del proyecto -que ahora se llama Semilla- la metodología de atención cambió: para mayor eficiencia en términos de costos operativos, los clientes se atienden de manera grupal, ya no de forma individual, y también se ofrecen créditos. Las actividades de educación financiera continúan. La institución está trabajando en obtener la autorización del regulador para que los asesores móviles puedan entregar dinero, además de recaudarlo.



AHORRO PARA TODOS

AGENCIA EJECUTORA: Financiera Confianza

PAÍS: Perú

APROBACIÓN - FINALIZACIÓN: diciembre 2012–junio 2017

PRESUPUESTO APROBADO: US\$635.190 (contribución FOMIN, Citi, AusAID y CAF del 72%)

PRODUCTOS DESARROLLADOS: Ahorro para todos (líquido)

Objetivos del proyecto

- Proveer productos de ahorro líquido y/o programado a personas receptoras de pagos de gobierno principalmente del programa Juntos- en zonas de extrema pobreza;
- Promover la metodología de grupos de ahorro comunitario con depósitos en cuentas individuales;
- Capacitar a los clientes en educación financiera en las casas productivas (centros de capacitación y orientación).

Cumplimiento de los principales indicadores

Indicador del marco lógico	Meta	Alcanzado al finalizar el proyecto (junio 2017)	Actualizado a 2019
# de receptores de pagos de gobierno que abren una cuenta 'Ahorro para todos'	6.000	3.936	3.936
# de receptores de pagos de gobierno que abren una cuenta por primera vez	5.000	3.936	3.936
# de transacciones acumuladas en zonas sin acceso previo	2.500	25.212	ND
Volumen de ahorro acumulado	US\$100.000	US\$4,9 M de depósitos acumulados	ND
# beneficiarios capacitados	15.000	18.721	18.721

Perspectivas de sostenibilidad

La metodología de grupos de ahorro comunitario en zonas muy alejadas -donde residen la mayoría de los receptores de transferencias monetarias condicionadas- resultó costosa. Financiera Confianza no le dio continuidad y los resultados no han evolucionado desde la finalización del proyecto. Financiera Confianza decidió más bien enfocarse en la provisión de créditos, con el crédito grupal 'palabra de mujeres'. La institución desarrolló una metodología de educación financiera ad hoc para la población rural, aunque ahora solamente se da en ocasiones específicas y no de manera sistemática, por cuestiones de costos. El 100% de los gestores en educación financiera fueron incorporados a la fuerza de venta de 'palabra de mujeres'. Las 2 casas productivas se convirtieron en Establecimientos de Operaciones Básicas (EOB), que son canales de información financiera y operaciones básicas.

ANEXO 2: PUBLICACIONES PROAHORROS

Las publicaciones están disponibles en <https://www.iadb.org/en/research-and-data/publications>

Publicaciones en español



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

(marzo 2015)



Claves de éxito del ahorro programado: los mejores ingredientes

(diciembre 2013)



¿A dónde van los grupos de ahorro? Aspiraciones y retos

(agosto 2014)



La oferta de ahorro programado: recorriendo el mercado

(octubre 2013)



¿Cómo operan los grupos de ahorro? Experiencias destacadas en América Latina y el Caribe

(julio 2014)



¿Qué es el ahorro programado? Conociendo el producto

(octubre 2013)



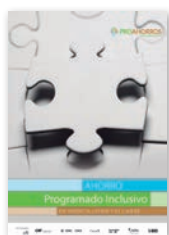
¿Qué son los grupos de ahorro? Evolución de los mecanismos grupales de ahorro y crédito

(julio 2014)



Educación financiera: una camino hacia la inclusión

(noviembre 2012)



Ahorro programado inclusivo en América Latina y el Caribe

(abril 2014)



Vinculación de pagos de protección social con el ahorro

(junio 2012)



Ampliando el ahorro programado: menú de desafíos

(marzo 2014)

Publicaciones en inglés



Where are Savings Groups Headed? Aspirations and challenges
(August 2014)



Keys to Success for Commitment Savings: The Best Ingredients
(December 2013)



How Do Savings Groups Work? Experiences from Latin America and the Caribbean
(July 2014)



Commitment Savings: Exploring the Market
(October 2013)



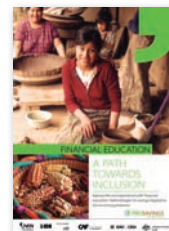
What are Savings Groups? The evolution of group mechanisms for savings and credit
(July 2014)



What is Commitment Savings? Getting to Know the Product
(October 2013)



Inclusive Commitment Savings in Latin America and the Caribbean
(April 2014)



Financial Education: A Path Towards Inclusion
(November 2012)



Expanding Commitment Savings: A Menu of Challenges
(March 2014)

