
Documentación

Buenas Prácticas - Uso



Abril de 2019



Documentación Buenas Prácticas – Uso

© Banca de las Oportunidades

© Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
(USAID)

Agosto 2018

Fotografía de carátula: IFR

Diseño de carátula e interiores: IFR

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo los términos del Contrato AID-514-C-00002. Las opiniones expresadas en este material no representan aquellas de USAID y / o las del gobierno de Estados Unidos de América.

Índice



Antecedentes

Dimensiones de la inclusión financiera

Estado previo de la inclusión financiera

Microseguros

Asistencia técnica para el diseño e implementación de productos de Microahorro en intermediarios financieros

Programa de Transacciones Electrónicas

Programa de Inclusión Financiera en Zonas de Frontera con Venezuela

Disminución de barreras de uso para pensionados

Asistencia técnica para el fortalecimiento estructural de ONGs microfinancieras

Implementación de la metodología de Banca Comunal en intermediarios financieros

Piloto de expedición y colocación de una tarjeta de crédito para mujeres microempresarias

Asistencia técnica en microcrédito agropecuario

Programa de financiación para emprendimiento de apoyo a iniciativas de pequeños negocios

Asistencia Técnica en Formato de Talleres a Entidades
Financieras para el “Desarrollo de Productos
Innovadores de Microcrédito con un Enfoque en
Mejoramiento de Vivienda”.

Programa de Inclusión Financiera y Social: Plaza de
Mercado El Potrerillo

Antecedentes

Banca de las Oportunidades tiene como objeto crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso a servicios financieros como ahorro, crédito, transferencias, pagos, giros, remesas y seguros a las poblaciones que no han tenido acceso a los mismos. Estas poblaciones incluyen familias en pobreza, emprendedores y micro, pequeña y mediana empresa. El fin de las acciones de Banca de las Oportunidades es reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia.

El programa ha ejecutado acciones y estrategias en su búsqueda de equidad social a través del apoyo a instituciones financieras cooperativas de ahorro y crédito y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) microfinancieras. Estas acciones propenden por el fortalecimiento de áreas de gobierno y gerencia, recursos humanos, procesos y operaciones, capacidad financiera e Infraestructura y Sistemas, de manera que las entidades financieras estén preparadas para ofrecer productos y servicios adecuados a la población que no ha tenido acceso al sistema financiero. Por otra parte, ha trabajado de la mano con los establecimientos de crédito y demás instituciones en el diseño de productos y metodologías que se acercan a las necesidades de la población.

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR), es un programa de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su objetivo principal es promover la prestación de servicios financieros rurales basados en el mercado para productores y micro, pequeñas, y medianas empresas mediante una combinación de asistencia técnica, entrenamientos, donaciones y mecanismos de gestión del conocimiento para reducir las barreras de acceso a los servicios financieros. Esta iniciativa se enfoca en 197 municipios de siete corredores económicos: Sur de Tolima; Valle del Cauca y Cauca; Bajo Cauca y Sur de Córdoba; Meta; Caquetá; Montes de María; y Tumaco.

El trabajo de IFR brinda a las instituciones financieras aliadas asistencia técnica, entrenamientos, donaciones y mecanismos de gestión del conocimiento para que:

- Tengan mayor presencia territorial.
- Aumenten sus clientes y potencien los que tienen.
- Mejoren rentabilidad con un modelo sostenible e innovador.
- Mejoren la calidad de su cartera.

En 2015 Banca de las Oportunidades e IFR firmaron un Memorando de Entendimiento y definieron un plan de trabajo conjunto con dos líneas estratégicas específicas: (i) la modernización de la página web de Banca de las Oportunidades, como reservorio y plataforma de difusión de buenas prácticas de inclusión financiera; (ii) y la documentación de las buenas prácticas de inclusión financiera llevadas a cabo y/o apoyadas por Banca de las Oportunidades en sus diez años de operación, como quiera que estas son la base para la toma de decisiones de política pública en la materia, así como para la operación de las entidades financieras y demás actores del sector.

Para cumplir con el segundo punto del plan de trabajo conjunto, a partir de varias reuniones de trabajo con el equipo de Banca de las Oportunidades se identificó que durante los 10 años de ejecución del programa se han implementado un total de 42 proyectos en cuatro dimensiones: Acceso, Uso, Calidad y Bienestar. Estos han generado importantes avances que redundan en una mayor inclusión financiera en todo el país, y al mismo tiempo han dejado lecciones sobre la forma en que este tipo de procesos se deben desarrollar, metodologías que podrían ser replicadas en otras partes del país o del mundo y líneas claves para impulsar acciones políticas o dinámicas sectoriales en la materia.

Este documento es parte, entonces, de los resultados de este proceso de documentación de logros, lecciones aprendidas, experiencias exitosas, metodologías y principales desafíos en la dimensión de Uso del Programa Banca de las Oportunidades, así como de la estrategia de educación financiera.

Dimensiones de la inclusión financiera

La Alianza para la Inclusión Financiera (AFI, por sus siglas en inglés, una red conformada por los reguladores y supervisores de países en vías de desarrollo, ha impulsado varios esfuerzos por cuantificar y dinamizar la inclusión financiera en varios países. Siguiendo su planteamiento, la medición de la inclusión financiera puede definirse a partir de cuatro dimensiones: i) acceso, ii) uso, iii) calidad y iv) bienestar.

La dimensión de acceso evalúa la capacidad de los individuos para utilizar los productos y servicios ofrecidos por el sistema financiero. La dimensión de uso evalúa la profundidad y permanencia en la utilización de los productos y servicios financieros, con lo que busca determinar la frecuencia y duración de la utilización, así como sobre las combinaciones o portafolios de productos a disposición de las personas. La dimensión de calidad relaciona el tipo de productos y servicios ofrecidos por el sistema financiero con las necesidades y percepción del consumidor. Por último, la dimensión de bienestar cuantifica el impacto de un producto o servicio financiero particular sobre las condiciones de vida de los consumidores, la actividad empresarial, la productividad y el bienestar de los consumidores.



Estado previo de la inclusión financiera

Hasta hace pocos años, el sistema financiero colombiano utilizaba productos urbanos para atender a toda la población, incluido el segmento rural. Esto implicaba que no había distinción de metodologías en la oferta de servicios financieros en el país. En años recientes, las instituciones financieras han empezado a ampliar el tipo de servicios que le prestan, diferenciando productos urbanos de agropecuarios y rurales. De este modo, el sistema empezó a ofrecer otro tipo de créditos –aptos y funcionales para las dinámicas del campo–, a crear metodologías para productos de ahorro e incluso ahora incursiona en el tema de seguros rurales.

El cambio se ha notado en el uso de los productos que ofrece el sistema financiero al sector rural. En los últimos años, el número de clientes bancarios que acceden a créditos, ahorros y seguros aumentó 10% entre 2014 y 2017, y su permanencia es mayor a la reportada en el lustro anterior. Esto ha sido posible en parte gracias a la labor de BdO, que ha trabajado por la inclusión rural financiera a través de asistencia técnica, talleres de diseño de productos y transferencias metodológicas para las entidades financieras, de manera que lleguen a toda la población.

Si bien el trabajo de BdO se ha enfocado en beneficiar a los microempresarios, la población vulnerable y los ciudadanos de menores ingresos, su trabajo directo es con las entidades financieras, quienes, en últimas, le dan vida a la inclusión financiera. Son las entidades las que apropian nuevas metodologías y productos para atender a la población y son ellas las que las masifican en aras de fomentar la inclusión financiera de los segmentos menos favorecidos del país. Para lograr este cometido, BdO presta asistencia a entidades financieras como bancos, cooperativas con actividad financiera y entidades orientadas al microcrédito, con especial interés en los grandes bancos para que lleguen con su infraestructura y masifiquen los productos a toda la población.

En un principio, el enfoque de BdO, según los parámetros del gobierno nacional, era remover barreras de acceso para que las personas pudieran participar del sistema financiero. Sin embargo, ya avanzado el proceso de remoción de barreras, el siguiente paso era alentar el uso de productos y servicios. Para esto, BdO emprendió una serie de proyectos que fomentaron el uso del sistema financiero en el campo colombiano. Estos se describen a lo largo de este informe.

Microseguros



En apariencia, Colombia es un país donde las familias se aseguran constantemente. De hecho, las cifras del Primer Estudio de Demanda de Inclusión Financiera, realizado por la Superintendencia Financiera, Fasecolda y Banca de las Oportunidades, revela que el 90% de los hogares colombianos tienen algún tipo de seguro. Sin embargo, al mirar las cifras con más detalle, gran parte de esos seguros son los de carácter obligatorio como el Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT). De hecho, solo el 30% de los seguros activos del país son pólizas voluntarias, y estas están concentradas entre las familias de mayores ingresos del país. Además, solo el 6% de los miembros de Red Unidos expresa interés en tener un producto de seguros, solo el 40% confía en las instituciones financieras y solo el 17% manifiesta tener hábitos de ahorro para alguna eventualidad o para un propósito específico.

En aras de alentar el uso de productos de seguro por parte de familias rurales vulnerables, que usualmente no tienen ahorros en los cuales apoyarse en caso de siniestro, BdO se alió con la Superintendencia Financiera para implementar el “Proyecto Implementación de Estándares de Regulación y Supervisión para Mercados de Microseguros en América Latina”. Esto incluyó pilotos que buscaron asegurar a 40.000 madres de

familia en 21 municipios del país entre 2012 y 2013. De las participantes, 39.201 mujeres tomaron el seguro y otras 3.273 emprendieron hábitos de ahorro. Las personas aseguradas demostraron su compromiso y uso del producto con el siguiente ciclo de renovación, en el que se renovaron 4.327 pólizas.

A futuro es importante considerar que, aunque se han hecho avances significativos en materia de acceso, todavía hay brechas marcadas en la cobertura del sistema financiero entre zonas urbanas y rurales. Esto es considerablemente más notorio en la oferta de seguros que en otros servicios. Para ampliar su oferta y promover el uso, la industria de microseguros en el país debe tener en cuenta los siguientes retos:

1. Acceso a la población
2. Recaudo de primas
3. Renovación
4. Comisiones de intermediarios y canales
5. Capacitación de intermediarios
6. Diseño de productos
7. Simplificación de procedimientos

Tras identificar los retos, BdO participó en un estudio junto con Access to Insurance Initiative y el Banco Interamericano de Desarrollo para incentivar los seguros inclusivos. Entre las conclusiones se encontró que una de las grandes limitantes del uso de productos de seguro en zona rural es la falta de acceso para empezar. Así, BdO alienta a las entidades financieras a usar a sus asesores en terreno para que se sienten cara a cara con los potenciales clientes y les expliquen detallada y detenidamente en qué consisten los productos. El nivel de conocimiento sobre las ventajas de un microseguro es muy bajo en zonas rurales, así que fuera de las visitas domiciliarias, se podrían contemplar llamadas telefónicas, talleres, jornadas de sensibilización y perifoneo, entre otros.

Más importante todavía es emprender acciones que permitan que la población de estratos más bajos genere confianza hacia las instituciones financieras. Esto podrá mejorar en la medida en que las entidades conozcan a profundidad su población objetivo y sus necesidades. De este modo se podrán diseñar productos que realmente beneficien a la población y que protejan efectivamente a los consumidores de microseguros. En la medida en que esta sea la norma, las experiencias positivas con microseguros podrán servir de referente en el voz a voz, tan común en zonas rurales.

Finalmente, como BdO constató en sus propios pilotos con Red Unidos, la permanencia y la renovación de las pólizas una vez cumplido el primer año es baja. Sin embargo, esto se puede remediar con estrategias de cobro. Por ejemplo, hay evidencia de que en la medida en que los cobros de la prima estén atados al pago de una factura de servicio público, la renovación es mayor.

En el 2016 BDO y Fasecolda firmaron un convenio a tres años con el propósito de dinamizar los seguros inclusivos en Colombia. Los avances del proyecto a la fecha son los siguientes: En el Componente de fortalecimiento de las capacidades de la industria: Realización del Seminario internacional “10 años de evolución de los seguros inclusivos” y seguimiento y acompañamiento al desarrollo del producto de microseguro para clase media emergente de Seguros Bolívar; en el Componente de información: seguimiento al desarrollo de la primera encuesta de demanda de inclusión financiera en seguros e implementación del sistema de información agropecuario (SISCONSA); en el Componente de protección al consumidor: Proyecto de estandarización y homologación de quejas el cual fue presentado a la Superintendencia Financiera de Colombia, para su estudio.



Asistencia técnica para el diseño e implementación de productos de ahorro y crédito dirigido a poblaciones de bajos ingresos de cooperativas con actividad financiera.

Iniciando en octubre de 2011 el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Woccu, por sus siglas en inglés) fue contratado por Banca de las Oportunidades para prestarle asistencia técnica a doce cooperativas en el diseño e implementación de productos de ahorro y crédito dirigidos a poblaciones de bajos ingresos con el fin de profundizar y ampliar el acceso a servicios financieros a esta población.

La ejecución del proyecto implicó diseñar e implementar diferentes estrategias que, junto con las metodologías de microfinanzas especializadas, consiguieron generar una oferta de servicios acertada para la población objetivo. Una de estas estrategias fue la educación financiera, que se mostró como vector transversal a los servicios financieros. Esta permite reforzar el trabajo comercial en campo con las comunidades, es una herramienta que genera inclusión financiera y valor agregado y garantiza el entendimiento de los derechos y deberes para lograr un uso responsable de los diferentes productos de ahorro y crédito. A partir de la base de la educación financiera, las cooperativas se convirtieron en multiplicadoras y la principal sensibilizadora frente al uso responsable de servicios financieros. Asimismo, los funcionarios de las entidades comprendieron la importancia de promover el ahorro y aumentar la captación, con lo que reducen las barreras de acceso.

Otra de las estrategias fue la adaptación e implementación del modelo de servicios rurales *Semilla Cooperativa*. Esta metodología se especializa en la profundización y el acceso efectivo de las zonas rurales lejanas y dispersas, y ofrece al pequeño productor beneficios que redundan en la facilidad del acceso y uso permanente del conjunto de servicios de ahorro, crédito y seguros orientados al campo. La metodología parte de reconocer en forma objetiva las necesidades y las capacidades de cada uno de los usuarios rurales, particularmente para las operaciones crediticias. El proyecto fue ejecutado en dos fases. En la primera fase el modelo fue transferido a las doce cooperativas que iniciaron el proceso. Estas cooperativas se convirtieron luego en el grupo líder para, durante la segunda fase, realizar réplicas y adaptaciones en 19 nuevas cooperativas. En total 31 cooperativas participaron en el proyecto.

Siete de las cooperativas que participaron en la primera fase del proyecto implementaron *Semilla Cooperativa* y con ellas se avanzó en el fortalecimiento de la metodología, desarrollando actividades que permitieron consolidar e incrementar las acciones en el mantenimiento de los grupos, promover la afiliación de nuevos asociados y fomentar la cultura del ahorro y el sentido de pertenencia de los asociados. La ejecución total del proyecto permitió implementar y expandir exitosamente la metodología de *Semilla Cooperativa* en 24 de las 31 cooperativas que tienen alcance en más de 100 municipios de 19 departamentos del país. En las siete entidades que no implementaron esta metodología, se desarrolló una estrategia de servicios microfinancieros en zonas urbanas y periurbanas.

Adicionalmente, con la aplicación de la metodología las cooperativas lograron definir productos de ahorro ajustados a las necesidades de las personas de la población rural, con menos requerimientos y aumentando la oferta de cuentas de ahorro. Se desarrollaron e implementaron 82 productos en total, 45 de microahorro, 16 de microcrédito urbano, 19 de microcrédito rural o microcrédito semilla y 2 líneas de crédito educativo. Es de resaltar el predominante enfoque en productos de ahorro al igual que la implementación de microfinanzas urbanas y rurales por parte de las cooperativas, que en su mayoría no contaban con metodologías adecuadas a la demanda de servicios financieros por parte de la población de bajos ingresos.

También se implementaron y desarrollaron herramientas tecnológicas que permitieron prestar un servicio más eficiente y confiable para aquellos asociados que se encuentran en zonas apartadas y para los microempresarios que laboran en áreas periurbanas de los municipios. El factor tecnológico se convirtió en el mayor facilitador para lograr la inclusión en poblaciones alejadas y con oferta limitada de servicios financieros formales que se adapten a sus necesidades y condiciones económicas. Esto logró la disminución de los prestamistas informales y mayor facilidad para el ahorro.

En el proceso de transferencia metodológica, las entidades reconocieron y adoptaron nuevas formas de promocionar sus productos y destacaron la promoción masiva como una eficiente estrategia comercial. Los Asesores Financieros Rurales se constituyeron para las entidades en los promotores de Educación Financiera más efectivos, por cuanto conocen el contexto y pueden adecuar el discurso a la población objetivo.

Durante la ejecución del proyecto se capacitaron en educación financiera un total de 1.144 capacitadores y 5.161 personas capacitadas en réplicas de educación financiera.

El proyecto logró también ampliar y consolidar el modelo de servicios microfinancieros rurales y urbanos a nuevas regiones del país. Se consolidó una estructura de servicios conformada por una red de 472 puntos de contacto o atención, que incluyen 308 oficinas, 83 corresponsales no bancarios y 81 PDAs o dispositivos móviles lo que implica un crecimiento superior al 170% con respecto al inicio del proyecto. Asimismo, el proyecto permitió la inclusión al sistema financiero cooperativo de 262.265 nuevos asociados.

Un desafío importante durante la ejecución del proyecto surgió de las debilidades internas existentes en algunas entidades que generaron retrasos en los procesos de asistencia técnica, pero también desbalances importantes en los resultados individuales de las cooperativas. Igualmente, la selección de entidades contrapartes para la extensión del proyecto significó un reto para el equipo del asistente técnico y de Banca de las Oportunidades por no contar con cooperativas lo suficientemente sólidas, o interés para adelantar procesos de inclusión financiera. Esto evidencia la necesidad de concientizar de la importancia de la inclusión financiera a través de los gremios cooperativos. También se enfrentaron varias dificultades de carácter social y económico, generadas por los cambios en las dinámicas económicas de los municipios, el orden público y factores climáticos. Estas significaron para algunas regiones la reducción de la tendencia de crecimiento y vinculación de nuevos asociados en poblaciones alejadas, al igual que la reducción de su capacidad de ahorro y de pago de crédito.

Este proyecto contribuyó también con múltiples y valiosos aprendizajes para los procesos de inclusión financiera. Entre ellos vale la pena resaltar:

- Se evidenció que es factible la implementación de estas metodologías sin incentivos monetarios o en especie, es decir sin subsidios.
- Las cooperativas obtuvieron la comprensión de que no se trata solo de contar con un amplio portafolio de productos, sino que la aplicación correcta de las metodologías y ajustes de los productos a las condiciones del mercado objetivo potencian la inclusión financiera de la población desatendida por el sistema financiero tradicional.
- Las cooperativas más grandes no son necesariamente las que tienen mejores resultados en profundización e inclusión financiera. De hecho, cooperativas pequeñas y muy pequeñas lograron penetrar más los segmentos de mercado de bajos ingresos y rurales.
- Para lograr mayores niveles de inclusión financiera es necesario llegar a zonas rurales¹ y rurales dispersas² con metodologías, herramientas tecnológicas y productos adecuados a las necesidades de la población, que generen confianza, aceptación y conveniencia que reduzca de manera efectiva su costo de transacción.

¹ Se refiere a las veredas y campos pertenecientes al área fuera de la cabecera del municipio.

² Se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias existentes en ella

- La implementación de la educación financiera adaptada al contexto de la población objetivo es fundamental para fomentar el uso apropiado y responsable de servicios financieros. En general, el uso de metodologías y productos implementados por el proyecto y adaptados a la demanda permiten a las entidades brindar un servicio financiero incluyente y sostenible.
- Empoderar a las personas en el manejo de sus finanzas personales y en el mejoramiento de su calidad de vida es una forma de llegar con gran aceptación por parte de la comunidad a poblaciones afectadas por el conflicto armado. Con esto se rompe el estigma de exclusión por cuestiones de seguridad, falta de confianza o rechazo de las poblaciones.
- El proyecto facilitó también que personas y comunidades vinculadas a la oferta de programas del gobierno nacional como la Red Unidos y Familias en Acción fortalecieran su autonomía y sus habilidades para administrar sus recursos.
- Para el desarrollo de un modelo de inclusión efectivo se requiere no solo el reconocimiento de la geografía y vías de acceso, sino también la identificación de factores culturales como las formas de comunicación e interacción de las comunidades –particularmente cuando estas han sido afectadas por el conflicto armado, la desigualdad socioeconómica y los servicios financieros informales.
- El desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas que brindan seguridad y confianza a la población objetivo es un factor de éxito indispensable en el perfeccionamiento de estrategias de inclusión.
- Las metodologías y productos microfinancieros permiten el acercamiento de las cooperativas a la población urbana a través de oferta in situ de ahorro y crédito, con lo cual se logra reducir la oferta de prestamistas informales.
- Para consolidar la implementación y expansión de metodologías, productos y canales tecnológicos por parte de las cooperativas es preciso desarrollar procesos de más largo aliento (mínimo 3 años).
- La estrategia de apadrinamiento y pasantías facilitadas por el proyecto permitió que las cooperativas antiguas en el proyecto compartieran abiertamente sus avances y lecciones aprendidas con las cooperativas que se vincularon posteriormente. Sin embargo, es importante el acompañamiento del asistente técnico para focalizar el trabajo requerido y lograr la adecuada implementación de los procesos.

Asistencia técnica para el diseño e implementación de productos de Microahorro en intermediarios financieros



Con el fin de ampliar la cobertura de servicios financieros con productos adecuados de ahorro para poblaciones de menores ingresos, entre mayo de 2012 y abril de 2014, Banca de las Oportunidades mediante convocatoria pública contrató a la Unión Temporal Economía Urbana y Development Alternatives INC – DAI. El contrato tenía el fin de prestarle la asistencia técnica a seis instituciones financieras (Bancamía, Banco Agrario, Banco AV Villas, Banco de Bogotá, Compañía de Financiamiento Giros y Finanzas y Compañía de Financiamiento Opportunity Internacional Colombia), para diseñar e implementar o adaptar productos de microahorro que respondieran a las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos y microempresarios.

La asistencia técnica duró 24 meses y su objetivo principal era que las entidades pudieran diseñar productos de ahorro innovadores dirigidos a poblaciones vulnerables, y que, usando elementos tecnológicos, pudieran disminuir los costos de transacción para el ahorrador.

Durante la consultoría se diseñaron las metodologías requeridas para transferir en forma efectiva a las Instituciones Financieras los conocimientos necesarios para diseñar/ adaptar e implementar los productos adecuados para el mercado objetivo. Se realizó un piloto durante tres meses y, de acuerdo con los resultados obtenidos, se hizo el proceso de masificación.

La metodología de trabajo desarrollada con las Instituciones para el diseño y desarrollo del producto de Microahorro abarcó las siguientes actividades:

- Conocimiento institucional e identificación de elementos estratégicos para el desarrollo del proyecto en cada una de las Instituciones Financieras.
- Apoyo en la definición del mercado objetivo y conocimiento de las características y necesidades del mismo.
- Acompañamiento en el análisis de las ofertas de la competencia al mercado objetivo.
- Revisión de la capacidad operativa y tecnológica del intermediario financiero para el desarrollo del producto.
- Apoyo y asesoría en el diseño del (los) producto(s) de Microahorro.
- Acompañamiento en el análisis y recomendaciones de los medios de manejo y canales adecuados.
- Asesoría en el análisis de costo-beneficio de los productos.
- Recomendaciones sobre las adaptaciones requeridas por el Intermediario Financiero (IF) en su estructura tecnológica que permitan implementar los productos diseñados.
- Recomendaciones y adaptaciones requeridas por el intermediario financiero en sus modelos operativos, organigrama, manuales para implementar los productos diseñados.
- Apoyo en el diseño de la estrategia de mercadeo y comercialización.
- Orientaciones sobre el contenido de la Capacitación y acompañamiento a la fuerza de ventas.
- Asesoría en el diseño e implementación de reportes de información, seguimiento y monitoreo de la estrategia y los productos.
- Acompañamiento en la preparación y desarrollo de las oficinas piloto.
- Asesoría en validación de resultados cualitativos y cuantitativos de las pruebas piloto y recomendaciones de ajustes a los modelos y/o el producto.
- Acompañamiento en el lanzamiento al mercado del producto.
- Ajustes, seguimiento y monitoreo de resultados del producto y de las estrategias definidas.

Para definir la población objetivo, las entidades se basaron en el direccionamiento estratégico de cada entidad y sus prioridades de negocio. Asimismo, decidieron trabajar partiendo de estructuras técnicas y de soporte operativo de productos de ahorro ya existentes en la entidad, que requerían revisión y ajustes en sus características y en sus modelos comerciales y operativos para adaptarlos a las necesidades del segmento y a los requerimientos del mercado. Con los resultados obtenidos, se definió el concepto de producto a desarrollar, y los modelos de operación y de actuación comercial. Se trabajaron tanto productos de ahorro transaccional³, como de ahorro programado⁴.

Los productos rediseñados y desarrollados en cada IF fueron:

Banco de Bogotá. *Emprende Ahorro*: Personas naturales o jurídicas formales o informales que desarrollen actividades productivas en los distintos sectores de la economía.

Banco Agrario. *Sembrando Sueños*: Microempresarios y personas de bajos ingresos ubicados en municipios de menos de 50.000 habitantes, en aras de llegar, preferiblemente, a población rural.

Giros y Finanzas. *Ahorra Fácil*: Personas naturales, estratos 1, 2 y 3 de la población con énfasis en clientes receptores de remesas.

Opportunity International. *Proyecto Mi Meta*: Personas de cualquier edad (para el ahorro sin componente de crédito asociado), de estrato 0, 1, 2, 3 y 4. Residentes en sectores rurales y urbanos, no es necesario que tenga una fuente generadora de ingresos.

Bancamía. *Ahorramía*: Dirigido a personas naturales clientes actuales y potenciales, de bajos ingresos y personas jurídicas con énfasis en la Microempresa, para generar cultura de ahorro e inclusión financiera. Estratos 1, 2 y 3.

Banco Av Villas. *Transfer Aval*: Personas naturales de estratos 1, 2 y 3, usuarios de teléfono celular a través del operador de telefonía Claro.

³ Productos que permiten a los clientes depositar y retirar fondos y realizar transacciones a través de tarjetas débito.

⁴ Productos con un compromiso periódico de ahorro cuyos fondos podrían no estar disponibles para retiros hasta cumplir con un período o monto acordados.

A continuación, están los municipios elegidos por cada entidad para implementar el piloto:

- Bancamía: Pereira, Barranquilla y Medellín
- Giros y Finanzas: Soledad (Atlántico), Bogotá y Cali
- Opportunity International: Magangué (Bolívar), Sincelejo, Cúcuta y Santa Marta
- AV Villas: Villavicencio, Acacias y Puerto López (Meta)
- Banco Agrario: Gigante (Huila), Samacá (Boyacá) y San Juan de Rioseco (Cundinamarca).
- Banco de Bogotá: Soacha, Apartadó (Antioquia), Cartagena y Montería

Durante esta etapa se realizó seguimiento a la evolución de la acogida del producto, se hicieron ajustes, se brindó acompañando y se estimuló a los responsables y líderes de los IF. Para la etapa de masificación de los productos cinco de los seis IF optaron por implementarla en oficinas donde tienen presencia. Por su parte, y debido al contenido de alta tecnología en la oferta de su producto y la innovación en el canal de ventas, una de ellas decidió ampliar su ejercicio piloto en la misma región donde inició la oferta para afinar el modelo y la estrategia planteada.

Con respecto específicamente al desarrollo de la dimensión de uso en la inclusión financiera el proyecto tuvo resultados importantes entre los cuales podemos resaltar:

- Los distintos estudios de mercado realizados por cada una de las Instituciones y los resultados de los pilotos, medidos a través de la aplicación de encuestas de percepción, confirmaron el interés por el ahorro en la población objetivo. Los clientes identificaron los productos como un vehículo para alcanzar sueños y evolucionar en las condiciones de su hogar o de su negocio.
- Los productos y modelos diseñados han sido aceptados y valorados por los clientes y funcionarios responsables del proceso de venta.
- Las brechas encontradas en cada IF entre el producto probado en el inicio de los pilotos y el logrado al final de esta etapa de pruebas, en general, fueron reducidas, lo cual permitió la oferta de un producto que realmente satisface a los clientes.
- Se logró validar que las instituciones que cuentan con áreas especializadas en la venta de productos de microcrédito estaban en capacidad de ofrecer productos de microahorro a sus clientes.

Durante la ejecución del proyecto, sin embargo, surgieron algunos desafíos. Uno de ellos fue que, para llegar a nuevos segmentos, la entidad debía ir más allá de simplemente ajustar las condiciones del producto. Es fundamental identificar el modelo adecuado para relacionarse con estos nuevos mercados, teniendo en cuenta sus necesidades y realidades.

Otro de los retos fue que la inclusión a través del ahorro supone acceder a mercados de poca cultura financiera y con poca formalidad en el desarrollo de su actividad productiva. Estos mercados exigen modelos de relación sencillos que asesoren, acompañen, faciliten el acceso y que generen confianza y seguridad frente a la entidad, los medios de manejo y los canales ofrecidos. Un desafío adicional se evidenció en la exigencia de continuidad en los procesos de capacitación e incentivos para los funcionarios responsables del producto, que surge de los cambios en la cultura, los nuevos Modelos de Actuación Comercial, y el interés por el nuevo segmento.

Por último, el proyecto permitió generar aprendizajes acerca de cómo adelantar este tipo de procesos. Entre los más relevantes se encuentran:

- Se requiere un conocimiento previo de la institución y de su cultura organizacional que permita identificar la coyuntura por la que atraviesa en temas relacionados con su estrategia, sus proyecciones, su situación económica, el nivel de complejidad en el desarrollo de su negocio y proyectos estratégicos en curso. Esto ayuda a determinar el grado de importancia del proyecto en la entidad, metodología de trabajo a seguir, perfiles de personal clave y responsables del proyecto.
- Es clave que los convenios con los IF sean sencillos y eficaces, que garanticen los compromisos y responsabilidades adquiridos frente al proyecto, que involucren a las áreas responsables de los IF en la elaboración del plan de trabajo y al nivel directivo en su direccionamiento.
- Se comprobó la importancia de incorporar en el diseño del producto, atributos que faciliten el acceso y el uso: cercanía geográfica y emocional al cliente, bajos costos transaccionales, seguridad y disponibilidad de los recursos. Asimismo, se evidenció que los incentivos a clientes en general han favorecido la intención de compra del producto.
- El segmento requiere y valora la asesoría y el acompañamiento. Los IFs reconocen la educación financiera como estímulo para la inclusión.
- La oferta del producto de Microahorro para mercados de la base de la pirámide requiere modelos operativos y comerciales diferenciados. Es fundamental el uso de lenguaje adecuado en guiones y protocolos de asesores y en el material de promoción.
- Los pilotos y las visitas a campo son laboratorios y mecanismos efectivos para validar la(s) hipótesis del mercado, condiciones del producto, estrategias, metodologías, modelos y supuestos financieros.
- Se debe generar un enfoque y método de Venta Consultiva, que mejore el conocimiento del cliente, la confianza que despierta el asesor, y el cierre de ventas.
- Se requiere identificar la conveniencia de contar con aliados comerciales y el perfil y rol que deben desarrollar en la estrategia.

Programa de Transacciones Electrónicas



La tecnología ha facilitado la vida de miles de personas con significativos ahorros en tiempo, dinero y esfuerzo. Esto también aplica para el sistema financiero, pues ahora los ciudadanos pueden hacer compras, transacciones, pagos y diligencias bancarias sin moverse de su sitio. Sin embargo, la realidad en las zonas rurales ha sido un poco menos impresionante.

Según una encuesta realizada por la Iniciativa de Finanzas Rurales de USAID, el Banco de la República y Yanhaas sobre servicios financieros digitales, solo el 65% de la población rural tiene acceso a Internet. Este acceso se limita casi exclusivamente al uso de redes sociales (Facebook: 82,6%; WhatsApp: 79,9%) y consumo de entretenimiento (52,8%). El uso de dispositivos móviles en zona rural para acceder a entidades financieras es tan solo de 18,5%, tan solo 33,8% de los encuestados sabe qué es una billetera electrónica y, de hecho, el 84,4% de la población no aceptaría un producto financiero digital. A pesar del panorama rural, es preciso tener en cuenta que en Colombia se estima que el 86% de la población posee un teléfono inteligente, y que los servicios digitales abaratan enormemente los costos tanto para clientes como para entidades financieras.

Así, y teniendo en cuenta tanto los retos como las oportunidades, a partir de 2012 BdO ha usado distintos mecanismos para promover la inclusión financiera a través de incentivar el uso de medios electrónicos. Para esto, BdO abrió una convocatoria para implementar soluciones que promuevan las transacciones electrónicas entre la población de bajos ingresos del país. Tras el proceso de selección, se escogieron las soluciones presentadas por Bancolombia, AV Villas y Bancamía.

El proyecto de Bancolombia, llamado “Cuenta de Ahorros Transaccional Móvil”, buscó potencializar su producto de “Ahorro a la mano” con una tecnología que agilizará el producto para los clientes. Esto incluye más convenios para que usuarios puedan pagar una mayor variedad de facturas. El proyecto de AV Villas, llamado “Transfer Aval” buscó potencializar el producto de cuentas de ahorro electrónico y las compras a través del celular. Finalmente, el proyecto de Bancamía, llamado BancaMóvil, buscó implementar un canal transaccional que beneficiara a clientes rurales al facilitar el acceso a servicios financieros a bajo costo.

El apoyo de BdO a estas iniciativas pioneras fue un catalizador para futuros proyectos de banca móvil y transferencias electrónicas en el país, como los que hoy emprende IFR de USAID. Estos incluyen microcréditos enteramente digitales, solicitud de productos de manera digital y herramientas internas para las entidades que trabajan en zona rural.



Programa de Inclusión Financiera en Zonas de Frontera con Venezuela



Uno de los programas de Uso más relevantes desarrollado por BdO fue su programa enfocado hacia zonas fronterizas con Venezuela. Según cifras de Migración Colombia de diciembre de 2018, al país han ingresado más de 1.102.000 venezolanos, de los cuales 27% no ha regularizado su situación migratoria. Esto dificulta el acceso a servicios formales, incluidos los servicios financieros. Las cifras son alarmantes y aunque muchos migrantes llegan a Bogotá (más del 23%) y otros se asientan en otras ciudades, la situación es particularmente delicada en las zonas fronterizas, donde las economías son frágiles y la presencia del conflicto armado aún es muy palpable.

Departamentos como Arauca, donde ha aumentado la inseguridad y el contrabando, se han visto obligados a suspender muchas de sus actividades de sustento económico ante la crisis migratoria. Por ello, requieren atención urgente e inmediata. Para mitigar la crisis, distintas agencias gubernamentales han implementado diversas estrategias que atacan distintos frentes resultado de la gran oleada de migrantes del vecino país. Entre ellas, BdO creó una estrategia de acompañamiento y promoción de la inclusión financiera de la población de menores ingresos en 57 municipios del país.

El modelo está siendo implementado por la Organización Mundial de Cooperativas (WOCCU, por sus siglas en inglés) y consiste en transmitir metodologías y productos

que suplan las necesidades de la población objetivo, así como ampliar la cobertura de servicios con nuevos canales y corresponsales. WOCCU también coordinará componentes de inclusión financiera con actividades de generación de ingresos, asistencia técnica, servicios de desarrollo empresarial y capital semilla. El modelo tiene cinco componentes que se desarrollan así:

Inclusión financiera: El componente de inclusión financiera busca ampliar la cobertura de servicios de ahorros, crédito y seguros, de manera que los 57 municipios objetivo cuenten con corresponsales bancarios y agentes móviles. Para diciembre de 2018, el proyecto ha logrado implementar seis asesores móviles, diez corresponsales bancarios y dos oficinas, con lo que se cumple la meta definida.

Acompañamiento al sistema financiero: Adicional a esto el programa acompaña al sistema financiero para definir metodologías adaptadas a cada mercado. Estas incluyen un modelo de servicios financieros rurales, uno de microfinanzas urbanas y metodología de crédito agropecuario. Esto ha logrado la vinculación de 224.387 personas al sistema financiero, de las cuales el 41% eran nuevas para el sistema.

Educación financiera: El éxito de estas iniciativas radica en que la población se empodere y esté consciente de sus posibilidades con el sistema financiero. Así, el programa también contempla un componente de educación financiera que fortalece las capacidades locales. Esto se hará a través de educación masiva, presencial y grupal. A finales de 2018, el programa impactado a 1,9 millones de personas a través de distintos canales; ha capacitado más de 7.600 adultos en talleres; y logró formar 820 grupos de estudio con 10.523 personas.

Generación de ingresos: Por supuesto, las personas no podrán adquirir productos financieros si no están en capacidad de generar ingresos. Por ello, el programa contempla actividades sostenibles para que los habitantes de las zonas fronterizas potencien sus dinámicas económicas actuales. Esto se hace a través de alianzas y convenios de cooperación locales, regionales y nacionales que impacten el desarrollo socio económico de los municipios. A 2018 se capacitaron a 2.058 personas en desarrollo empresarial, a más de 1.000 en empleabilidad y a 596 en emprendimiento. Estas capacitaciones lograron vincular laboralmente a 300 personas y financiar 410 ideas de negocio.

El programa tiene una duración de tres años y continúa hoy día.

Disminución de barreras de uso para pensionados



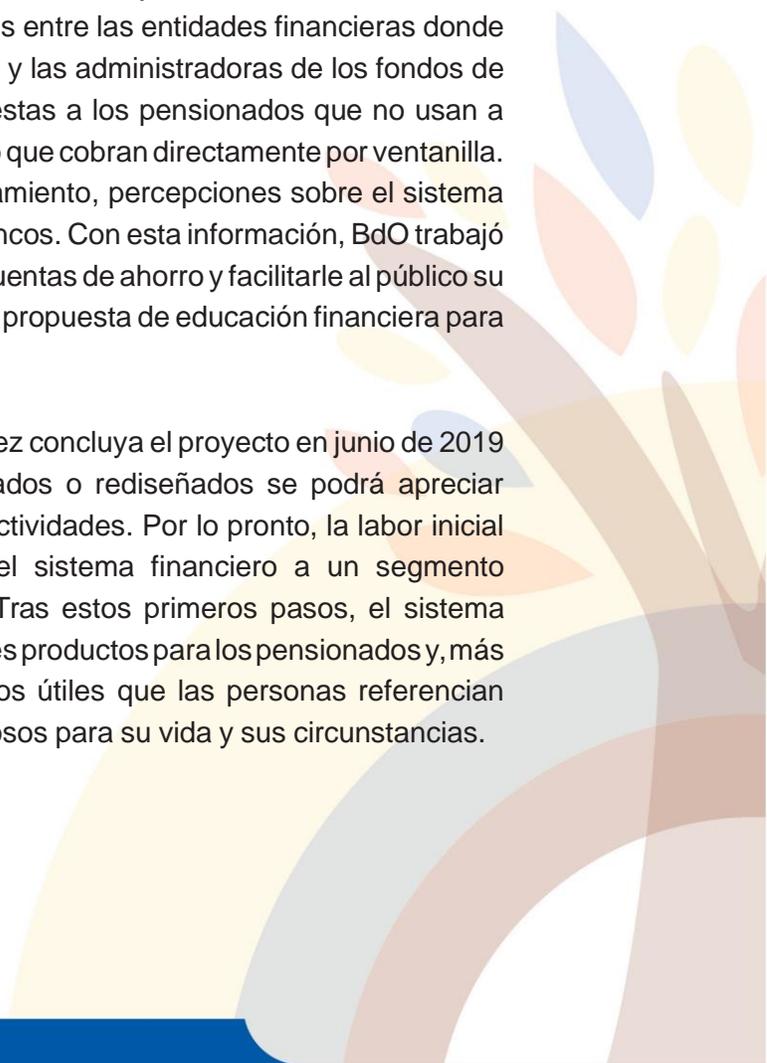
Los adultos mayores son el segmento que menos participa de la inclusión financiera. Según cifras de la Segunda Toma del Estudio de Demanda de Inclusión Financiera realizado por BdO, la Superintendencia Financiera de Colombia y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), tan solo el 71% de las personas mayores de 55 años es parte de la inclusión financiera y la cifra es superior para todos los demás segmentos de edad. Además, el incentivo de plataformas digitales y dispositivos móviles también crea barreras para los adultos mayores, pues el 47% de los mayores de 55 años indica experimentar brechas en el uso de servicios financieros a través del celular.

Estas cifras adquieren todavía más relevancia al evaluar el hecho de que en Colombia hay 1,3 millones de pensionados, muchos de los cuales tienen pensiones de salario mínimo, pero que además el 70% de los adultos mayores no cuenta con ningún tipo de pensión. Esto indica que la población mayor de 55 años tiene, pocas conexiones al sistema financiero, que los productos actuales no están supliendo las necesidades de este segmento y apunta a una falla en procesos de educación financiera durante la edad laboral.

Para aliviar esta situación, BdO está implementando un programa que busca diseñar servicios financieros adecuados para la población en edad pensional. El programa, que empezó en enero de 2018 y culminará actividades en junio de 2019, pretende mejorar la oferta a partir de las necesidades reales de estas personas en cuanto a transaccionalidad, ahorro, crédito y seguros. BdO se alió con tres grandes bancos del país –Davivienda, Banco Popular y Banco de Bogotá– y con entidades gubernamentales pertinentes –Colpensiones, Fuerzas Militares, Policía, Ministerio de Hacienda y asociaciones pensionales–. Juntos, encauzaron sus esfuerzos en hacer un diagnóstico de los productos y servicios financieros con los que actualmente cuentan los pensionados, rediseñar esos productos, fortalecer la educación financiera y lanzar un piloto con el producto financiero diseñado, de manera que se pueda evaluar el impacto que tiene sobre la población.

Tras el hacer el diagnóstico, BdO identificó las limitaciones y necesidades financieras de los pensionados. Estas incluyeron restricciones entre las entidades financieras donde los pensionados tienen sus cuentas de ahorro y las administradoras de los fondos de pensiones. De igual manera, BdO hizo encuestas a los pensionados que no usan a una entidad financiera como intermediaria, sino que cobran directamente por ventanilla. Esto permitió identificar patrones de comportamiento, percepciones sobre el sistema financiero y expectativas con respecto a los bancos. Con esta información, BdO trabajó en ajustes que permitan mejorar el uso de las cuentas de ahorro y facilitarle al público su inclusión en el sistema financiero, y diseñó una propuesta de educación financiera para el público objetivo.

Los resultados finales se podrán evaluar una vez concluya el proyecto en junio de 2019 y el comportamiento de los productos ajustados o rediseñados se podrá apreciar pasados unos meses después del cierre de actividades. Por lo pronto, la labor inicial de BdO ha sido importante para acercar el sistema financiero a un segmento poblacional que desconfía de él y lo evita. Tras estos primeros pasos, el sistema financiero podrá diseñar cada vez más y mejores productos para los pensionados y, más importante aún, ampliar su base con servicios útiles que las personas referencian positivamente porque los encuentran beneficiosos para su vida y sus circunstancias.



Asistencia técnica para el fortalecimiento estructural de ONGs microfinancieras



El gobierno nacional sabe perfectamente que hay una necesidad desatendida en ciertos segmentos de la población que no pueden acceder a servicios financieros. Para atacar esto, se precisa de articulación con las ONGs microfinancieras y que estas estén lo más fortalecidas que sea posible. Por ello, BdO invirtió sus esfuerzos en ayudar a que ONGs microfinancieras, que usualmente atienden población vulnerable, de bajos ingresos y en municipios aislados.

Tras un proceso de convocatoria abierta, BdO escogió a Planet Finance para ejecutar un proyecto que buscó fortalecer la gobernabilidad, los esquemas financieros, la gestión administrativa, operativa y de riesgo y la estrategia comercial de ONGs en los departamentos de Huila, Valle del Cauca, Risaralda, Magdalena y Quindío.

La intervención ofreció estrategias comerciales para vincular más clientes y fidelizar a los antiguos, diversificar los productos y diseñar nuevos productos que se ajusten a las necesidades de distintos segmentos poblacionales. También buscó dejar capacidad instalada en temas de gobernabilidad con capacitación a directivos y adecuación de estatutos de las entidades participantes.

Como parte de este programa se promovió la autoevaluación de productos y se hizo un ejercicio de planeación estratégica para proyectar la misión y visión de las entidades a largo plazo. Esto supuso reevaluar las políticas y procedimientos de crédito, elaborar indicadores y establecer un plan de cumplimiento para hacerle seguimiento al progreso de las entidades y rediseñar los mecanismos de cobranza. Además, se propuso elaborar sistemas de información o ajustar los existentes en aras de tener una mayor disciplina de uso de las herramientas de seguimiento y poder estudiar el mercado de manera eficiente.

Sector petrolero

BdO se alió con Ecopetrol y la Asociación de Fundaciones Petroleras para fortalecer ONGs microfinancieras del sector petrolero, específicamente en el área de Microcrédito de las ONGs y para implementar grupos locales de ahorro y crédito (GLAC).

Este programa duró casi dos años y fue fundamental para que las ONGs aumentaran su número de clientes de microcrédito, en comparación con las bases de 2012, para que el indicador de cartera vencida mayor a 30 días fuera menor o igual a 4% y para aumentar el indicador de cobertura, de manera que sea mayor al 80%.



Implementación de la metodología de Banca Comunal en intermediarios financieros



En enero de 2010, Banca de las Oportunidades firmó un contrato de asistencia técnica con AECOM International Development Inc. El objetivo de este contrato era llevar un producto financiero de ahorro y crédito a por lo menos 40.000 colombianos. Esto iría complementado con actividades de servicios no financieros denominado Banca Comunal, diseñado para población en condición de vulnerabilidad.

La Banca Comunal es una metodología que les permite a las personas de menores ingresos que tienen objetivos en común acceder a créditos grupales con dos componentes fundamentales: promover el ahorro como principal medio para superar la pobreza y adquirir servicios no financieros como la práctica de la educación financiera.

Es una metodología efectiva para combatir la pobreza porque el destino de los créditos busca financiar actividades generadoras de ingresos, fortalecer o crear microempresas y pequeños negocios, generar autoempleo y movilizar ahorros formales. Asimismo, crea lazos de solidaridad entre los miembros de la comunidad, logrando cohesión social.

Los objetivos principales de la metodología son:

- Mejorar la calidad de vida de los miembros del grupo a través de la financiación de su actividad económica, lo que incrementa sus ingresos y mejora su flujo de caja.
- Implementar un producto de crédito con un componente que promueva el ahorro, de manera que fortalezca el micro-negocio y propenda por la suficiencia de capital.
- Fortalecer los lazos de solidaridad entre los miembros de la comunidad.

Las entidades participantes en el programa promueven la metodología en la población objetivo. Conforman grupos de entre 12 y 20 personas, generalmente mujeres cabeza de hogar que ahorran y solicitan créditos formales. A cambio, todos los participantes aceptan garantizarse mutuamente (garantía solidaria) y participar en reuniones semanales. La suma de los préstamos de cada uno de los miembros constituye el préstamo del Banco Comunal. Adicionalmente, los miembros participan en actividades complementarias, jornadas de salud, talleres de educación financiera y talleres de desarrollo personal, entre otros. Un Asesor de Crédito (AC) monitorea directamente los Bancos Comunales y asiste a las reuniones periódicas. El AC es además responsable de la formación y capacitación de los grupos en la administración de los préstamos.

Para la implementación del proyecto se firmó una alianza con entidades de crédito a las cuales les fue transferida la metodología para la incorporación del producto en sus portafolios. Este proceso de transferencia incluyó las siguientes actividades:

- Elaboración de diagnóstico y líneas de base.
- Diseño del producto, definición de los procesos y la política, de perfiles, plan de entrenamiento, incentivos y estructura.
- Actividades de capacitación y asistencia técnica en campo a las entidades participantes.
- Capacitación en módulos de Banca Comunal.
- Revisión o actualización, según sea necesario, del estudio de mercado para definir zonas de cobertura.
- Asesoría en la elaboración y puesta en práctica del manual de crédito.
- Asesoría en la creación de la estructura interna para dar soporte al programa y de comités de crédito.
- Capacitación en las mejores prácticas en manejo de riesgo y cobranza bajo la metodología de banca comunal.
- Asesoría en la creación y puesta en práctica del sistema de información y seguimiento del programa.
- Capacitación de asesores y de capacitadores de asesores.
- Interiorización de la metodología en la institución.
- Aplicación de indicadores de riesgo de cartera, crecimiento de clientes y eficiencia para que la institución se rija bajo las mejores prácticas internacionales.

En el programa participaron siete entidades con fortalezas en áreas como el conocimiento del mercado de las microfinanzas en Colombia, el manejo del ahorro, el trabajo con mujeres y comunidades menos favorecidas, y el conocimiento de las zonas rurales y urbanas según su potencial de mercado. Las entidades participantes en este proceso fueron la Fundación Delamujer, Opportunity International, la Fundación Mundo Mujer, la Unión Temporal Corfimujer-Casa de la Mujer, la Financiera Comultrasan, Contactar y el Banco Agrario de Colombia. El proyecto permitió a las instituciones fortalecer sus políticas de crédito y de manejo de riesgo, así como de gestión operativa y administrativa para lograr la autosuficiencia financiera del programa.

Durante los 2 años y medio de su ejecución el programa llegó a más de 100 municipios en 18 departamentos: Antioquia, Cesar, Magdalena, Bolívar, Sucre, Guajira, Atlántico, Córdoba, Nariño, Tolima, Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Casanare y Bogotá D.C.

El programa de Banca Comunal, en el que las entidades operadoras desembolsaron más de \$17 mil millones de pesos, llegó aproximadamente a 41 mil colombianos, de los cuales 63% fueron mujeres. La mayoría accedió a créditos por primera vez y al cierre del programa en julio de 2012, se registró un monto de ahorros de \$1.393 millones de pesos.

Uno de los retos encontrados durante la ejecución del proyecto fue la implementación en zonas nuevas, con equipo humano con experiencia limitada o con productos nuevos, por cuanto esto dificulta considerablemente el proceso. Idealmente el programa se debe implementar en zonas en las que la entidad tiene reconocimiento y cuenta con personal con experiencia. De igual forma, la dispersión geográfica en la colocación de bancos comunales es uno de los grandes problemas para el seguimiento, pues impone retos en el manejo del tiempo y de recursos económicos derivados de los desplazamientos. Por esto es importante buscar establecer la mayor cantidad de Bancos Comunales en una misma zona.

Durante el desarrollo de las actividades del programa se detectaron otras situaciones que motivaron la realización de ajustes buscando optimizar la implementación del programa. Estos ajustes representan lecciones aprendidas que pueden facilitar el desarrollo de este y de otros proyectos, y se sintetizan en los siguientes aspectos:

- La entidad debe evitar entrar con oferta de Banca Comunal en zonas muy competidas con crédito individual, dado que la deserción esperada es muy alta. Las personas usualmente entran a los grupos para construir historial con un primer crédito y luego optan por el crédito individual.

- Para el arranque de la implementación del programa, la entidad debe realizar un proceso de planeación y simulación operativa, que garantice que están cubiertos los requerimientos formales (sistemas de información, papelería, etc.) antes de salir a campo a realizar la promoción del producto.
- Los asesores de banca comunal deben contar con un adecuado reconocimiento y estatus salarial dentro de la estructura de la entidad, como una forma de reconocer el valor de la labor que desempeñan.
- Los asesores deberán ser personas que tengan experiencia con comunidades. Lo anterior con el fin de generar confianza en torno al manejo de los recursos que se dejarán como ahorro. Los asesores deberán tener, en la medida de lo posible, entrenamiento en el manejo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación empática, liderazgo, entre otras habilidades necesarias para el manejo del producto.
- El coordinador debe ser un motivador y generador de ideas para incentivar los servicios no financieros como una herramienta transversal al manejo del producto.
- La simplicidad es un eje transversal en la implementación del producto por tanto los formatos y controles al interior de los grupos deben ser simples, claros y específicos.
- Las actividades de servicios no financieros y el ahorro deben tener la misma importancia que el crédito.
- Los desembolsos y las reuniones de Banca Comunal se deben realizar guardando normas de seguridad y protección con el fin de disminuir el riesgo de robo y otro tipo de fraudes en las comunidades.

La Banca comunal es una metodología que no prosperó mucho en el país teniendo en cuenta que los costos de la operación para las entidades financieras son muy altos y el techo a la tasa de microcrédito no permite incrementar las tasas para cubrir los mismos. Adicionalmente por ser productos que se respaldan por el grupo por temas culturales y de región, solo dos de las entidades financieras participantes continúan con la metodología de banca comunal. Por lo anterior BDO ha promovido otras metodologías como la de incluye rural o semilla cooperativa que son grupales pero con productos individuales y han sido exitosas y se siguen utilizando.

Piloto de expedición y colocación de una tarjeta de crédito para mujeres microempresarias



Según el Informe de Inclusión Financiera realizado por Banca de la Oportunidades, el 80% de los colombianos tienen al menos un producto financiero y más del 30% tienen un producto de crédito. Entre esos productos crediticios, las tarjetas de crédito son lo más utilizado. De hecho, según un informe de Datacrédito Experian, en los últimos diez años, la participación de las mujeres en productos crediticios ha aumentado considerablemente y actualmente se aprueban más productos de crédito a mujeres que a hombres.

Estos indicadores positivos han sido el producto de grandes esfuerzos por parte de distintas entidades, incluida BdO, que se ha preocupado por promover la inclusión financiera para toda la población. Así, estudios como el “Piloto de expedición y colocación de una tarjeta de crédito para mujeres microempresarias” que se llevó a cabo durante 2010.

BdO realizó un análisis del entorno y las barreras con las que en ese momento se encontraban las mujeres microempresarias para acceder a una tarjeta de crédito. Esto permitió conocer cifras como el hecho de que el número de mujeres bancarizadas era más bajo que el de los hombres; lo mismo ocurría con el acceso a microcréditos. Con esto en mente, se dedujo que una tarjeta de crédito con características especiales para mujeres microempresarias podría tener excelente acogida, ya que era un producto inexistente en el mercado.

El estudio también analizó el sistema de tarjetas de crédito, el comportamiento de las franquicias y el uso que tenían estos productos. BdO consultó estudios de las franquicias con respecto a las limitantes que en su momento encontraban para poder expedir tarjetas de crédito a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Entre ellos, algo que destacaban era la informalidad de muchas microempresas, aspecto que presentó cambios positivos durante el período de estudio. Adicionalmente, el estudio descubrió que uno de los métodos de pago más usados por las PYME es el cheque, lo cual planteaba un escenario de mercado virgen atractivo para entrar con tarjetas de crédito. Finalmente, otro de los grandes hallazgos fue el hecho de que tan solo el 32% de las PYMEs encuestadas accedían a algún tipo de financiación para su negocio, y de esas, solo 8% de las accedían a financiación a través de tarjetas de crédito. Esto es indicativo de que las microempresas tienden más a la informalidad.

En el momento del estudio, no había muchas experiencias exitosas en América Latina que se pudiesen usar como punto de referencia y en Colombia tampoco existían muchos casos de tarjetas como método de financiación de microempresas. Así, el trabajo de BdO fue establecer las necesidades del mercado local y, con esos resultados, establecer los lineamientos para un producto de crédito de este tipo. BdO delimitó las características del producto para su aplicación en Colombia, las aplicaciones que podría tener, las características diferenciales que les gustaría al público objetivo y los requisitos que una persona (natural o jurídica) debería cumplir para acceder a ella.

Entre los beneficios que sugirieron los grupos locales entrevistados durante la fase de estudio para el diseño del producto, se solicitó un crédito especial para mujeres, cuotas flexibles y facilidad de amortizar la cuota con abonos según el ingreso del tarjetahabiente.

Asimismo, solicitaron que fuera un producto popular que recibieran en la mayoría de los establecimientos de comercio, que no tuviera cuota de manejo y que no tuviera un trámite burocrático excesivo para acceder a ella.

BdO también contempló la percepción del público objetivo con respecto a cada opción de tarjeta. Así, comparó las tarjetas de marca privada con las franquicias más comunes como Visa y Mastercard. Con esto, estableció las ventajas y desventajas de cada una, así:

Marca	Ventajas	Desventajas
Privada	Se puede vincular a cualquier entidad porque no hay restricción de acceso a la red.	Puede presentar demoras de consolidación mientras de elige la red.
Visa	Ya cuentan con experiencia y cobertura en los comercios existentes Tienen experiencia con el sistema transaccional	Unas de las entidades financieras más aptas para emitir el producto no tienen convenio con VISA. Los costos de afiliación son altos. Solo se acepta en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera.
Mastercard	Ya cuentan con experiencia y cobertura en los comercios existentes Tienen experiencia con el sistema transaccional Ya cuentan con un producto diseñado para Microfinanzas	Algunas de las entidades financieras más aptas para emitir el producto no tienen convenio con VISA. Los costos de afiliación son altos. Solo se acepta en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera.

Esta información recolectada y analizada por BdO fue publicada en un estudio en 2010 y ha sido vital para el desarrollo de nuevos productos de crédito para mujeres microempresarias. Sin duda, este piloto fue una piedra angular en el crecimiento que ha habido en cuanto acceso a crédito para mujeres. Ahora, es preciso concentrar los esfuerzos en permitir mayor inclusión financiera rural, pues, a pesar de los grandes avances, las tarjetas de crédito siguen estando concentradas en zonas urbanas.



Asistencia técnica en microcrédito agropecuario



Entre octubre de 2013 y diciembre de 2015, Banca de las Oportunidades, llevó a cabo un proyecto de asistencia técnica en microcrédito agropecuario el cual fue operado por WOCCU. Esto buscó promover el financiamiento a los micro y pequeños productores agropecuarios de Colombia y capacitar a los intermediarios financieros seleccionados, bancos, cooperativas y ONG en una metodología adecuada para el financiamiento a través de productos de microcrédito orientados al agro.

El proyecto buscó fortalecer a las entidades en estrategias, metodologías, políticas y procesos requeridos para brindar servicios y productos adecuados al perfil y las características del microempresario del campo, ofrecer acceso a servicios adecuados para el financiamiento, fortalecer su nivel de ingresos y mejorar su calidad de vida.

El programa incluyó la transferencia y capacitación en la metodología de microcrédito agropecuario, así como las actividades a través de las cuales los IFs ampliaron la oferta de financiamiento para los pequeños y micro productores agropecuarios en zonas rurales del país.

Luego de evaluar, seleccionar y realizar un diagnóstico de los IFs, que participaron en el proyecto, se realizó la transferencia y capacitación de la metodología, así como la implementación en campo de un piloto. Se hizo seguimiento y acompañamiento a todo el proceso.

Las entidades que recibieron asistencia técnica en la implementación de microcrédito agropecuario fueron: Banco Agrario de Colombia, Banco de Bogotá, Banco Davivienda, Banco Mundo Mujer; Cooperativa San Miguel COOFISAM, Financiera Comultrasan, Microempresas de Colombia y Fundación DelaMujer. A través de la transferencia de metodologías adecuadas para el otorgamiento de microcrédito agropecuario, se diseñaron y aplicaron estrategias, herramientas e instrumentos que permitieron sensibilizar a las entidades que no atendían este segmento de la población o que lo hacían con metodologías inadecuadas. Con esto, se logró que las entidades apropiaran mecanismos adecuados para el financiamiento a este sector, como apoyo a las iniciativas de paz y la consolidación del ámbito rural colombiano.

El grupo de metodologías aplicadas y transferidas en la ejecución del proyecto incluyó:

Microcrédito agropecuario individual. Esta metodología está enfocada en el análisis de las características del micro y pequeño productor agropecuario. El comportamiento del crédito contempla los diversos factores propios de la actividad agrícola o pecuaria, ajustados a los productos específicos que soportan el crédito. Está dirigida al financiamiento para capital de trabajo, activo fijo o libre inversión, cuyo soporte se basa en actividades de producción agrícola o pecuaria. Un concepto fundamental de la metodología es la comprensión de que la mayoría de las necesidades de un agricultor son inmediatas y se les debe dar respuesta de manera ágil y oportuna. Como parte de la metodología, es esencial implementar herramientas e instrumentos adecuados para la originación, análisis, estructuración y gestión del crédito, tales como:

- Flujos proyectados para la originación y análisis de crédito en el contexto agropecuario.
- Fichas técnicas agrícolas y pecuarias como parámetros de referencia de las actividades a financiar, que tienen en cuenta el contexto de la zona de trabajo del productor; costos, rentabilidad, traslado, etc.

Metodología Incluye Rural – Semilla. Esta metodología es la misma aplicada y descrita en el proyecto de asistencia técnica para el diseño e implementación de productos de ahorro y crédito dirigido a poblaciones de bajos ingresos de Cooperativas con Actividad Financiera.

Financiamiento de Cadenas de Valor. Esta metodología está orientada a la financiación de cadenas productivas estructuradas y promueve la financiación de actividades agropecuarias y artesanales de productores agrupados bajo el esquema de un mismo producto, ubicación geográfica o canal de comercialización. Así, permite fortalecer la vocación productiva regional y la especialización del pequeño productor agropecuario. Esto reduce el riesgo crediticio, facilita el acceso y promueve el crecimiento comercial de las entidades a través de la colocación masiva y el fortalecimiento de la fuente de ingreso del pequeño productor.

En todas las entidades se implementó y fortaleció la metodología de microcrédito agropecuario individual teniendo en cuenta su caracterización. En cuatro entidades se implementó la metodología Incluye Rural – Semilla y en cinco se implementó la metodología de financiamiento de cadenas de valor. Dos de los IFs implementaron todas las metodologías.

Además de la transferencia de las metodologías orientadas a brindar servicio a los pobladores en la base de la pirámide se realizaron actividades de transferencia y ejecución de herramientas de educación financiera. Del proceso adelantado con las entidades resultó el diseño de productos de microcrédito ajustados al productor agropecuario. Asimismo, se implementaron herramientas tecnológicas para gestión del microcrédito.

En total se realizaron 26.567 operaciones de microcrédito con metodología agropecuaria, con un desembolso de más de COP \$64.000 millones. Esto benefició 207 municipios

–90 de ellos municipios rurales y rurales dispersos– en los departamentos de Caldas, Cundinamarca, Antioquia, Risaralda, Tolima, Boyacá, Huila, Santander, Norte de Santander, Cesar, Córdoba, Cauca y Caquetá. El 64% del total de clientes a quienes se les realizó desembolso de créditos fueron mujeres.

La comunicación constante y cercana con las entidades para fortalecer los procesos de acompañamiento, apoyo, orientación técnica y retroalimentación y así satisfacer sus requerimientos en cada uno de los componentes del proceso emergió como un elemento fundamental y que puede representar retos en este tipo de proyectos.

Igualmente, quedan desafíos importantes como generar más propuestas relacionadas con la oferta de productos de microcrédito agropecuario con tasas de interés diferenciales que el banco pueda implementar e implementar tecnología en campo que permita desembolsos y recaudo in situ.

Con respecto a los aprendizajes generados a partir de la ejecución de este proyecto, es preciso destacar lo siguiente:

- El microempresario del campo en Colombia demanda metodologías de crédito apropiadas.
- Los productores rurales ahorran y tienen capacidad de pago. Sin embargo, las entidades financieras tienden a concentrarse en productores medianos y grandes por costos de transacción y rentabilidad. Es fundamental considerar la unidad familiar y todas las actividades rurales, no solo las agropecuarias.
- En el sector rural, el problema de oferta no es solo de productos sino de falta de metodologías adecuadas que permitan administrar no solo los riesgos sino incrementar la eficiencia y la productividad. Nuevas metodologías hacia la base de la pirámide logran cohesionar el tejido social rural y logran una mayor inclusión de las personas y zonas que han sido afectadas por el conflicto. Asimismo, el riesgo de crédito rural se minimiza a través de las metodologías adecuadas.
- Para dar acceso y uso se requiere tecnología y canales que permitan llegar al cliente con eficiencia y menores riesgos.
- El impacto de la educación financiera para el empoderamiento económico rural es mayor con las mujeres. Ellas son muy activas laboral y económicamente, pero se identifican solo como amas de casa principalmente por realizar las labores productivas en su hogar.
- Un segmento especial de la población son los jóvenes. Ellos requieren servicios financieros que les permitan iniciar su actividad agropecuaria y que les permitan generar alternativas reales al desplazamiento hacia los centros urbanos.
- Es muy importante el acompañamiento a las entidades para la expansión y masificación de los servicios financieros ajustados a la realidad del microempresario del campo colombiano. La articulación de las diferentes áreas al interior de las entidades es fundamental para el éxito de las metodologías. De igual manera, el entrenamiento, seguimiento y acompañamiento de líderes a los asesores se convierte en insumo indispensable para el mantenimiento y éxito del trabajo. La implementación de las metodologías implica una rigurosidad en el uso de nuevas prácticas y herramientas, para lo cual es fundamental el seguimiento constante.
- Las entidades financieras tipo cooperativa de ahorro y crédito y ONG están más cerca del mercado rural y permiten un mayor apalancamiento del agro. Por esto mismo, se debe fomentar en las ONG una mayor apertura a la implementación de tecnologías que promuevan nuevas maneras de hacer las actividades.

- Los procesos agropecuarios requieren acompañamiento de personal idóneo que cuente con experiencia en campo en las zonas rurales del país. La selección, inducción, y capacitación de asesores agropecuarios deben ser contextualizadas, pertinentes y ajustadas al segmento de población rural y de actividades económicas agropecuarias.
- Las entidades bancarias por el tamaño y los procesos operativos y administrativos que tienen requieren un esfuerzo sostenido y la asistencia de expertos en microfinanzas rurales para el mantenimiento y expansión de la metodología. Procesos como este, que implican cambios de paradigmas, requieren de un tiempo mínimo de 36 meses para lograr la implementación total de las metodologías propuestas.
- Es necesario mantener las sinergias entre FINAGRO, las Superintendencias y Banca de las Oportunidades para fortalecer las políticas públicas del sector, con foco en el fondo de Microfinanzas, seguros agropecuarios y garantías agropecuarias. Esto permitirá mayor acceso por parte de ONGs y Cooperativas.

Programa de financiación para emprendimiento de apoyo a iniciativas de pequeños negocios



Este proyecto tuvo como objetivo apoyar las iniciativas de 450 personas de menores ingresos para la creación de pequeños negocios por medio de asistencia técnica, acompañamiento y formación desde el inicio de la idea del negocio hasta seis meses después de haber iniciado su funcionamiento. Para esto Banca de las Oportunidades contrató a la Corporación Interactuar, que ejecutó el proyecto entre octubre de 2014 y junio de 2016, y se enfocó en diez municipios de los departamentos de Córdoba y Sucre.

Las actividades realizadas buscaron promover herramientas de emprendimiento y permitir a emprendedores de la base de la pirámide definir y materializar su idea de negocio a partir de la capacitación y el acompañamiento en la estructuración de su emprendimiento. Igualmente se buscó generar inclusión financiera a través de crédito para dar inicio a sus unidades productivas.

La metodología estuvo fundamentada en dos principios: el acompañamiento individualizado e in situ a los emprendedores como factor clave de éxito y la adaptación del programa a las condiciones sociales y culturales de las comunidades en donde se desarrolló.

El proyecto tuvo seis fases:

1. Sensibilización y difusión del programa. A través de campañas promocionales en los municipios intervenidos.
2. Selección y diagnóstico inicial. Con base en la evaluación de tres criterios: mentalidad emprendedora, idea de negocio y capacidad de acceder a recursos.
3. Asesoría para el desarrollo del plan de negocio. Se abordaron conceptos básicos de mercadeo, productividad y finanzas, así como su aplicación en cada una de las ideas de negocio.
4. Gestión en la aprobación del crédito y desembolso. Se garantizó, a través de un proceso de acompañamiento, que los emprendedores pudieran contar con los recursos financieros necesarios para dar inicio a sus negocios.
5. Formación del emprendedor. Se reforzaron conocimientos propios de la actividad a realizar y de la administración de microempresas. También se sensibilizó a los emprendedores en la importancia de su constitución formal.
6. Acompañamiento. Este componente permitió a los emprendedores contar, durante seis meses después de creada la unidad económica, con un consultor que le brindó asesoría y retroalimentación con respecto a su gestión empresarial.

El proceso privilegió el acompañamiento individual sobre la formación grupal que sirve para homologar ciertos conceptos de educación financiera, mercadeo, formalización de la microempresa y otros, pero que tiene impacto limitado como herramienta de asesoría. Asimismo, se buscó ofrecer un programa que requiriera la menor cantidad posible de tiempo del emprendedor para que este se concentrara en el desarrollo de su negocio más que en la asistencia a actividades del programa.

Además del proceso de capacitación y acompañamiento un componente clave de la metodología es la gestión para la aprobación del crédito y el desembolso. Este busca garantizar que los emprendedores puedan contar con los recursos financieros necesarios para dar inicio a sus negocios. El crédito se gestionó bajo las políticas y condiciones de otorgamiento de la Corporación Interactuar y una vez el plan de negocios se ha definido y las proyecciones de inversión, costos, gastos y ventas son coherentes con el monto del crédito solicitado y este haya sido aprobado, se autorizaba el desembolso.

A 30 de junio de 2016, se había finalizado la ejecución operativa del programa y se benefició a 456 emprendedores base de la pirámide. Fueron desembolsados 534 créditos por más de COP \$712 millones. 97% de los emprendedores son estrato 1, lo que supone un beneficio para personas que tradicionalmente no están incluidas financieramente. 82% de las unidades económicas se implementaron en las mismas viviendas de los emprendedores, ventas ambulantes y servicios a domicilio. Esta es una característica común en microempresarios pequeños, lo cual se refleja en el monto de los créditos –en su mayoría por montos iguales o inferiores a un millón de pesos. En este mismo sentido, 94% de las unidades productivas fueron de autoempleo y 5.92% de las unidades creadas generaron más de un empleo.

60% de los emprendedores beneficiarios son mujeres motivadas por la posibilidad de tener una fuente adicional de ingresos para la familia. Asimismo, el programa brindó acceso a jóvenes entre 18 y 25 años, lo que corresponde a 19% del total de emprendedores. La mayor estabilidad en el programa está en las personas cabeza de hogar y personas con actividad agropecuaria.

Entre los desafíos presentados a lo largo de la ejecución del proyecto se encuentra la sensibilización previa de la población, pues los incentivos para apoyar el emprendimiento no generan necesariamente el interés del público alrededor del tema. En este mismo sentido, se evidenció una alta expectativa de recursos gratuitos por parte de las personas y se percibió un descenso en el nivel de interés público cuando las personas se daban cuenta de que el programa no se basa en la entrega de recursos gratuitos, sino en la formación, acompañamiento y posibilidades de acceder a crédito para emprender negocios.

Esto influye en los niveles de deserción del programa. Otras circunstancias que provocaron deserción de los participantes incluyen: dificultad para acceder al crédito, problemas familiares, consecución de empleo, desplazamiento a otros municipios sin cobertura del programa, consecución de otras fuentes de financiación para el negocio que los llevan a desistir de la formación, disponibilidad de tiempo, pérdida de interés, dificultades para el desplazamiento.

A la luz de estas dificultades, el proyecto arrojó los siguientes aprendizajes:

- Se requiere flexibilizar las políticas de crédito para lograr acceso. En general se requiere flexibilidad de las partes para adecuar el proyecto a las condiciones y necesidades que se van identificando en la ejecución del proyecto.
- Las unidades se vieron afectadas financieramente al tener que dejar en promedio el 10% del capital para pagar la primera cuota.
- El tiempo requerido para el acompañamiento de los emprendimientos es variable y depende de la idea de negocio, la experiencia y las características particulares del emprendedor.
- El acompañamiento en la construcción del plan de negocios fue muy valorado por los emprendedores, ya que reconocieron que no contaban con los conocimientos técnicos empresariales para dar inicio a su actividad económica.
- El acompañamiento a la implementación de la unidad productiva fue esencial para evitar la desviación de recursos y lograr una asesoría personalizada a cada emprendedor en su propio negocio.
- Es importante contemplar acceso a seguros que cubran algunos de los riesgos a los que están expuestos los emprendedores como calamidades domésticas, enfermedades, efectos climatológicos, etc.
- El acompañamiento del gobierno dinamiza la colocación del crédito. En Interactuar se colocaban en promedio siete créditos mensuales para nueva empresa en el departamento de Córdoba; con este proyecto se colocaron 55 mensuales.

Asistencia Técnica en Formato de Talleres a Entidades Financieras para el “Desarrollo de Productos Innovadores de Microcrédito con un Enfoque en Mejoramiento de Vivienda”



Desde el 24 de agosto de 2015 hasta el 24 de mayo de 2016 Banca de las Oportunidades contrató una consultoría con la Fundación Centro Acción Microempresarial (Acción) para realizar asistencia técnica en formato de talleres. Estos permitieron fortalecer las capacidades de las instituciones financieras para la oferta de productos y servicios financieros orientados al mejoramiento de vivienda, como parte de las acciones para promover la inclusión financiera en Colombia.

Se llevaron a cabo cinco talleres de diseño de productos. Tres en Bogotá, uno en Medellín y uno más en Cali.

La metodología IDEA aplicada en los talleres está basada en Design Thinking y fue desarrollada por Acción con el objeto de diseñar ofertas de valor desde la perspectiva del cliente. El diseño de productos centrado en el cliente es una aproximación a la solución de problemas que inicia en las personas y termina con soluciones únicas desarrolladas a la medida de sus necesidades. Esta metodología es útil para desarrollar cualquier tipo de producto o servicio que sea requerido por los clientes, pues transforma ágilmente la información en una oferta de valor tangible. En este caso específico, se quiso incentivar y dar las herramientas necesarias para que las entidades financieras desarrollaran productos de microcrédito para el mejoramiento de vivienda. Con ello, se buscó que la población de bajos recursos pudiera tener alternativas para financiar sus necesidades habitacionales. Adicionalmente los talleres permitieron compartir ejemplos de procesos de implementación exitosos de productos en el segmento, campañas de comunicación internas que permitan apalancar el conocimiento del producto por parte de los funcionarios de la entidad, marca y posicionamiento, sensibilización y capacitación de fuerzas de ventas. Los participantes de la metodología de los talleres visitas de campo incluyeron a clientes que habían tenido acceso a mejoramiento de vivienda y a clientes que no.

Una vez ejecutados los talleres, con base en las ideas innovadoras y los potenciales productos que allí surgieron, siguió la etapa de implementación. En esta se llevaron las ideas de la teoría a la práctica para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales de las instituciones. Para ello se realizó un concurso donde las entidades participantes pudieron presentar sus propuestas innovadoras de productos de crédito de mejoramiento de vivienda, con base en la metodología aprendida en los talleres y con base en las necesidades de los clientes. La entidad ganadora recibió un premio en efectivo para ser utilizado en la implementación del producto en su mercado objetivo.

Se presentaron 7 propuestas por parte de las entidades participantes en los talleres.

1. Comultrasan: Mi Casa Feliz
2. Banco Agrario: Construyendo Sueños
3. Express Microfinanzas: Construyá
4. Actuar Famiempresas: C.A.S.A.
5. Bancamía: Vivir Mejor
6. Opportunity International: Piso Techo, La Casa que Sueño
7. Fundación Mario Santo Domingo: Mejoramiento Habitacional

La asistencia técnica permitió impactar a 42 instituciones que en conjunto atienden a más de 18 millones de clientes. Las entidades participantes reconocieron la pertinencia de los temas tratados y su aplicabilidad dentro de las instituciones. Asimismo, evidenciaron que habitualmente sus procesos de desarrollo de productos rara vez contemplan el uso de conceptos y tácticas que incluyan la participación de sus clientes.

La intervención de instituciones como fundaciones y cooperativas en algunos de los talleres permitió abordar un proceso de construcción de ideas al margen de lo que la política pública puede ofrecer en términos de financiamiento de vivienda. Las soluciones presentadas como alternativas incluyeron conceptos innovadores que generalmente no son tenidos en cuenta, como la necesidad de aportar soluciones para que los clientes mejoren sus ingresos o la posibilidad de construir y a la vez aprovechar espacios en las viviendas en proyectos como granjas autoasistidas o cultivos hidropónicos. También se planteó la posibilidad de involucrar a otros actores que ofrecen servicios complementarios pensando en el bienestar de la comunidad (salud, educación, etc.).

El proyecto de asistencia técnica también arrojó las siguientes lecciones aprendidas:

- Es fundamental involucrar en este tipo de procesos a otros actores como empresas del sector real, depósitos de materiales de construcción, entidades de capacitación como el SENA y entes gubernamentales para generar soluciones más alineadas con el sector real y así fortalecer el impacto.
- Se debe buscar la articulación con programas locales de municipios que puedan brindar recursos para constituir fondos de garantías e integrar a los programas ya existentes de fundaciones y otro tipo de organismos para maximizar su impacto.
- Una de las principales barreras para ofrecer productos de crédito para mejoramiento de vivienda es la falta de fondos de garantías.
- Se debe incentivar a las autoridades locales para implementar programas de mejoramiento de vivienda y revisar los existentes para evaluar la posibilidad de cambiar los subsidios directos por fondos de garantías, y así llegar a un mayor número de beneficiarios.
- Es importante revisar el subsidio a tasas tanto para compra nueva como para mejoramiento.
- Las visitas a campo fueron altamente valoradas. Estar en contacto con los clientes permite evidenciar la realidad y los participantes logran ampliar su percepción sobre las necesidades y oportunidades para desarrollar productos adecuados.

- Cuando se trata de productos financieros para el financiamiento de mejora de vivienda, no solo se debe pensar en el crédito como única opción; el ahorro también juega un papel importante. Los clientes del segmento son muy dados a ahorrar.
- Evidenciar el gran potencial existente en el país debido al déficit cualitativo en el mercado de mejoramiento de vivienda permite que las entidades tengan mayor interés en este segmento.
- Las entidades entendieron las ventajas de abordar iniciativas de este tipo utilizando programas comunales con los cuales se puede lograr economías de escala que pueden hacer viable el producto.



Programa de Inclusión Financiera y Social: Plaza de Mercado El Potrerillo

Plaza de mercado El Potrerillo- Pasto



Comerciantes de la plaza de mercado El Potrerillo



Entre octubre de 2014 y mayo de 2015, Banca de las Oportunidades llevó sus estrategias a Pasto (Nariño) con el ánimo de promover la inclusión financiera en el Pacífico colombiano, a través del acceso a crédito. El programa realizó un piloto con la plaza de mercado El Potrerillo, de manera que los comerciantes pudieran acceder a líneas de crédito. Esto se da en respuesta a la problemática identificada por el Gobierno Nacional que notó que los microempresarios, al no poder acceder a créditos formales para financiar su capital de trabajo y actividades, recurrían a prestamistas informales que cobran intereses mucho más altos y recurren a tácticas non-sanctas de recolección.

Banca de las Oportunidades dividió esta actividad en dos fases: 1) jornadas financieras y capacitaciones en educación financiera; y 2) consultoría. Las fases empezaron con la sensibilización a las entidades financieras de la zona para poder hacer un censo a los 1.881 comerciantes. Este censo ayudó a identificar las necesidades y obligaciones financieras.

La metodología de este programa incluyó fortalecimiento al microcrédito individual urbano, compra de cartera, microcrédito a corto plazo y microahorro. Con estos aspectos en mente, BdO impartió 33 jornadas de capacitación con 1.046 personas, lo que resultó en 324 créditos colocados. Esto culminó con 77 desembolsos por COP \$105.944.451 y una cartera morosa mayor a treinta días de tan solo el 5%.

Tras la intervención de BdO, una de las más claras conclusiones fue que el servicio personalizado es vital para que los microempresarios acudan a las instituciones financieras y se involucren con los servicios formales. Además, esto también mejora ostensiblemente el comportamiento de pago de quienes acceden a los créditos, de manera que les interesa mejorar su propia calificación crediticia.