

DICIEMBRE 2021

Cómo pueden los proveedores de servicios financieros crear productos que mejoren la salud financiera

Ejemplos de México y Chile



ACCION

Agradecimientos

Autoras

Liza Guzman y Priya Punatar



Fundación MetLife

En 2018, Accion anunció una nueva alianza en América Latina con Fundación MetLife para trabajar junto con proveedores de servicios financieros (PSF) en el desarrollo de productos y servicios centrados en el cliente y basados en su comportamiento, que mejoren su salud financiera. Esta [alianza](#) — Construir capacidades financieras y fortalecer las instituciones a través de innovaciones centradas en el cliente — tiene como objetivo dotar a los PSF regionales de las habilidades para escuchar lo que sus clientes necesitan, diseñar los mejores productos digitales que sean fáciles de usar y que ayuden a los clientes a desarrollar hábitos financieros saludables.

Accion desea agradecer a las siguientes organizaciones por compartir su experiencia y conocimientos para este documento: Caja Bienestar (México), Caja Popular Cerano (México), Destácame (Chile), Fundación Banigualdad (Chile), Organizame (Chile) y RedCapital (Chile).

También queremos agradecer a la empresa de investigación de experiencia de usuarios, [Sensata SAS](#) quien nos ayudó a hacer seguimiento y controlar los resultados financieros expuestos en este documento. La autora también agradece a los numerosos colaboradores de esta publicación, incluyendo todos los miembros del equipo que han participado en este proyecto: Sandra Calderón, María Belén Garrett, Liza Guzmán, Yanina Seltzer, Amy Stewart, Leonardo Tibaquirá, Tannaz Daruwalla, Kathleen Yaworsky y Malika Anand.

Las opiniones expresadas en este informe pertenecen a los autoras y no representan necesariamente las opiniones de MetLife Foundation.

Índice

Prólogo	4
Resumen ejecutivo	5
Introducción	8
Caja Bienestar	12
Caja Popular Cerano	18
Destácame	24
Fundación Banigualdad y Organizame	30
RedCapital	37
Conclusión	44



Prólogo

Karen es una madre soltera que vive en Santiago de Chile con su pequeña hija. Decidió realizar estudios de administración de empresas, pero tuvo que abandonarlos para cuidar de su hija. Hoy en día trabaja en una tienda minorista donde gana justo lo necesario para salir adelante. Karen vive preocupada por pagar las facturas cada mes, por mantener a su hija y por la deuda de su tarjeta de crédito que no para de crecer. Sabe que tiene que cambiar sus hábitos financieros, pero no sabe por dónde empezar. Ha intentado elaborar un plan para saldar su deuda, pero le resulta difícil averiguar el monto total que debe, o identificar a la persona adecuada a quien llamar. Pensar en el dinero la hace sentir estresada, abrumada y sola.

Para alcanzar sus objetivos y desarrollar su salud financiera, las personas como Karen necesitan productos y servicios que les ayuden a hacer un mejor seguimiento de sus finanzas, a hacer frente a imprevistos como las pandemias mundiales, y a perseguir sus objetivos financieros.

Lamentablemente, la mayoría de las personas de bajos ingresos y las pequeñas empresas carecen actualmente de acceso a servicios financieros formales: casi la mitad de los adultos de América Latina carece de una cuenta bancaria formal, y los que las tienen las utilizan con poca frecuencia. Esto sugiere que la mayoría de los productos financieros disponibles para los usuarios en América Latina pueden resultar caros, inconvenientes, inapropiados, o las tres cosas.

Esto se debe a que el desarrollo de servicios financieros adecuados para los hogares y las pequeñas empresas de bajos ingresos que puedan tener un impacto significativo en su salud financiera, no es sencillo. Los clientes de bajos ingresos suelen carecer de registros financieros formales ya que operan de manera informal lo que dificulta a los proveedores de servicios financieros (PSF) la identificación de sus necesidades para ofrecer productos adecuados. Además, muchos de estos clientes desconfían de los servicios financieros formales y tienen percepciones negativas sobre el crédito y la tenencia de cuentas. Para crear productos financieros apropiados, los PSFs deben conocer a fondo los comportamientos financieros de sus clientes, sus puntos débiles, sus ambiciones, sus actitudes y sus capacidades.

Con el objeto de ayudarlos a desarrollar servicios financieros que puedan mejorar la salud financiera de los clientes finales, Accion Global Advisory Solutions junto con MetLife Foundation se asociaron con fintechs, cooperativas y proveedores de servicios financieros tradicionales en Chile y México para desarrollar productos que resulten más útiles a sus clientes de bajos ingresos. Accion trabajó con estos PSFs para diseñar y lanzar productos y servicios digitales viables para llegar a los clientes desatendidos y mejorar su salud financiera, ayudándolos así a mantener la resiliencia contra la adversidad y a aprovechar las oportunidades.

Este documento comparte cinco estudios de caso sobre el trabajo de Accion con entidades chilenas y mexicanas en los últimos tres años y medio. En Chile, utilizamos el diseño centrado en el cliente y la economía del comportamiento para diseñar y lanzar varias soluciones financieras. En Chile, lanzamos una aplicación de gestión empresarial para microempresas con Organízame y Banigualdad, renovamos un portal de salud financiera con Destácame y desplegamos una plataforma de crowdfunding para microempresarios con RedCapital. En México, desarrollamos un producto de ahorro para jóvenes con Caja Popular Cerano y lanzamos un producto de financiamiento de cadenas de suministros con Caja Bienestar. En este documento, compartimos nuestros principales retos, aprendizajes y resultados generales de dicho proyecto, y presentamos las mejores prácticas sobre cómo diseñar e influir en la salud financiera en el proceso.

Hasta la fecha, la mayoría de los esfuerzos en materia de salud financiera se han centrado en la medición y el seguimiento, pero ha sido escasa la orientación que se ha brindado a los proveedores de servicios financieros que son quienes están en la primera línea interactuando y atendiendo a los clientes a diario. Este documento es un primer esfuerzo en esa dirección, ya que ofrece a los PSFs lecciones prácticas sobre cómo lograr que se produzcan resultados positivos en materia de salud financiera entre sus usuarios. Además, los estudios de casos demuestran el impacto positivo que el enfocarse en la salud financiera tiene sobre la fidelidad, el valor del ciclo de vida del cliente y la creación de nuevas oportunidades de captación de clientes.

Al atravesar una enorme incertidumbre financiera causada por COVID'19, nuestros esfuerzos por ayudar a las familias y empresas desatendidas a mejorar sus capacidades financieras y a desarrollar comportamientos financieros saludables, resultan fundamentales. Esperamos que este documento ayude a los proveedores de servicios financieros a desarrollar y optimizar productos centrados en la salud financiera, que conduzcan a cambios significativos en la vida financiera de sus clientes. Esto requerirá un enfoque más holístico a la hora de diseñar productos para personas desatendidas, que incluya la consideración de sus capacidades financieras y comportamientos históricos. Creemos que este enfoque dará lugar a mejores productos con mayor aceptación y uso.



Liza Guzman

Vicepresidenta y directora de programas, estrategia de clientes

Resumen ejecutivo



Omar Arriati Gran Avenida, usuario de RedCapital, Santiago, Chile

En última instancia, todas las personas aspiran a una mayor salud financiera y a una vida mejor para ellas y sus familias. En 2018, Accion y MetLife Foundation lanzaron una alianza para explorar cómo los proveedores de servicios financieros (PSF) podrían elaborar productos para apoyar estos esfuerzos.

En todo el mundo la gente trabaja sin cesar para mejorar su vida financiera; y lo hacen con los conocimientos que han reunido y con las herramientas que disponen: algunas informales y otras formales. Gran parte de este esfuerzo ocurre fuera de los servicios financieros; la gente trabaja duro para hacer crecer sus negocios, enviar a sus hijos a la escuela y solucionar problemas en momentos difíciles. En última instancia, todas las personas aspiran a una mayor salud financiera y a una vida mejor para ellas y sus familias.

En 2018, Accion y MetLife Foundation lanzaron una alianza para explorar cómo los proveedores de servicios financieros (PSF) podrían elaborar productos para apoyar estos esfuerzos. Más concretamente, buscaban diseñar productos que beneficiaran la salud financiera de los usuarios mediante un diseño centrado en el cliente que incorporara información sobre su comportamiento. El proyecto tenía como objetivo crear mejores productos financieros digitales y métodos de entrega basados en las necesidades del cliente para beneficiar a los clientes desatendidos.

Este documento presenta cinco estudios de caso en profundidad que detallan la experiencia de Accion trabajando con cinco proveedores de servicios financieros en Chile y México durante los últimos tres años. Los equipos trabajaron de la mano para diseñar y lanzar productos financieros innovadores y monitoreando su impacto a través de mediciones de salud financiera. Los estudios de caso profundizan en los problemas contextuales que trabajamos para resolver las características de los productos que diseñamos, y comparten las mediciones preliminares de la aceptación del producto y el impacto en los usuarios logrado hasta la fecha. Al final de cada estudio de caso presentamos los puntos clave para los PSFs y los actores de la industria que buscan mejorar la salud financiera de las poblaciones desatendidas y de bajos ingresos.

Para cada uno de estos productos, Accion Global Advisory Solutions ayudó a los PSFs a desarrollar las habilidades para escuchar verdaderamente lo que sus clientes necesitan, diseñar los mejores productos digitales utilizando los principios de la ciencia del comportamiento, con el objeto de impulsar conductas financieras saludables, e implementar una metodología de medición de la salud financiera. También trabajamos estrechamente con estas instituciones asociadas para garantizar que los conceptos de los productos fueran deseables, factibles y viables: para gerenciar el cambio organizacional y para comercializar los productos de forma efectiva. En México, lanzamos un producto de financiamiento para cadenas de suministros con Caja Bienestar, y diseñamos un producto de ahorro para jóvenes con Caja Popular Cerano. En Chile, renovamos un portal de salud financiera con Destácame, diseñamos una aplicación de gestión empresarial para MIPYME (micros, pequeñas, y medianas empresas) con Organízame y Banigualdad, y desplegamos una plataforma de crowdfunding para microempresarios con RedCapital.

Para evaluar y documentar el impacto de estos productos en la salud financiera de los usuarios —el estado en el que una persona puede satisfacer sus necesidades actuales, absorber impactos financieros (como los de las pandemias mundiales) y perseguir sus objetivos financieros— hicimos un seguimiento de los resultados en cinco áreas que se ajustan al marco conceptual definido sobre la salud financiera¹ de las personas y las MIPYME: **sensación general de bienestar financiero, gestión presupuestaria, gestión de deudas, ahorro y planificación a largo plazo, y gestión empresarial.**

A pesar de que estos productos están aún en su etapa temprana de maduración, los resultados preliminares revelan mejoras significativas y positivas en estas dimensiones de la salud financiera. Hemos hallado que:

- Casi todos los productos generaron menor estrés financiero y mayor satisfacción con la situación financiera actual de los clientes. Dentro de los usuarios con sus propias empresas, muchos demostraron la capacidad de recuperar el nivel de ventas previo a la pandemia COVID-19 (¡o lo superaron!) en comparación con los grupos de control que no utilizaron los productos financieros desarrollados a través de este proyecto.
- Las herramientas de gestión presupuestaria, fáciles de usar, hicieron que un mayor número de usuarios hicieran un seguimiento de sus ingresos y gastos con mayor regularidad, lo que se tradujo en que los usuarios sintieran que tenían más control sobre sus finanzas.
- Con todos los productos, particulares y empresas consideraron que tenían un nivel de endeudamiento manejable, que eran más capaces de pagar sus créditos a tiempo y que se sentían más cómodos solicitando créditos de un proveedor financiero formal.
- Las personas que utilizaron cada uno de los productos estuvieron en capacidad de ahorrar más y aportar a fondos de emergencia.
- Los empresarios que solicitaron un crédito de capital de trabajo o utilizaron las herramientas de gestión empresarial señalaron que la liquidez adicional permitió a sus empresas aprovechar más oportunidades.

A través de nuestro trabajo en este proyecto con las entidades que participaron y sus clientes en este proyecto, llegamos a cinco conclusiones transversales para crear productos relevantes, impactantes y centrados en la salud financiera:

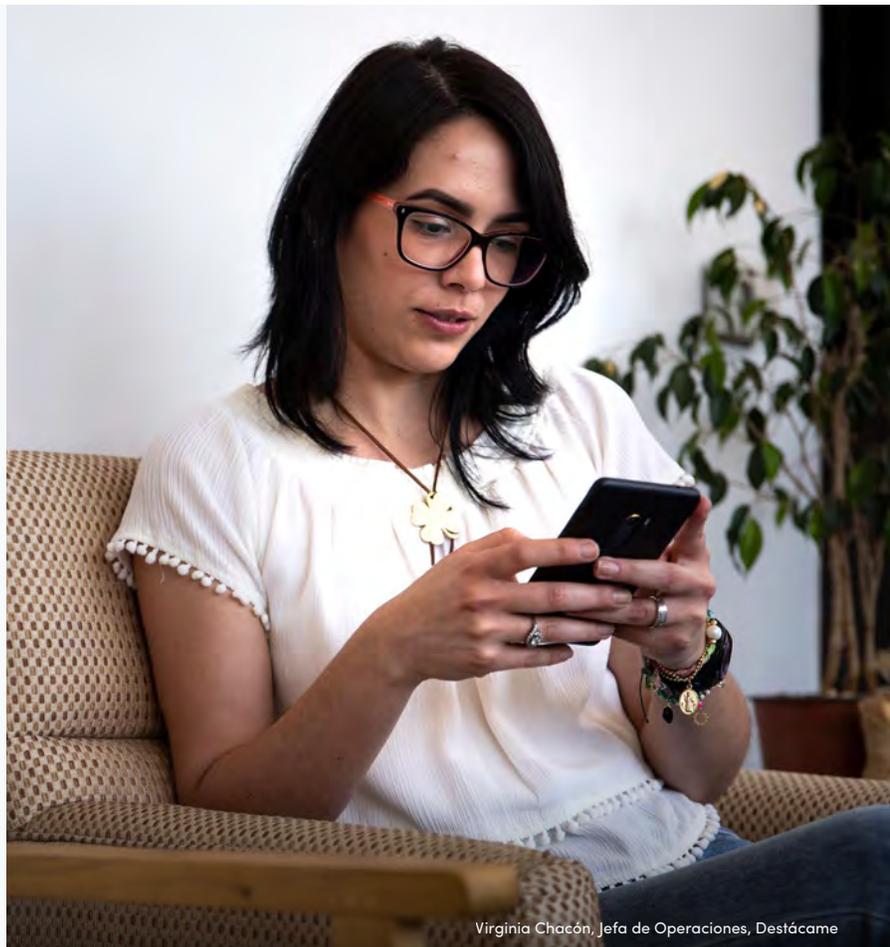
- **Las intervenciones en materia de salud financiera deben ser muy sencillas y requerir el menor esfuerzo posible de los usuarios.** Para fomentar un cambio de comportamiento sostenido, las instituciones deben integrar hábitos financieros saludables en las prácticas y acciones existentes de sus clientes y minimizar la necesidad de esfuerzos adicionales por parte de ellos. Productos como las cuentas de ahorro automatizadas y los pagos por domiciliación bancaria han demostrado el éxito de los enfoques fluidos e integrales, que reducen el esfuerzo de toma de decisiones (y la fatiga asociada) y hacen que el ahorro y el manejo de los gastos se sientan naturales.
- **El cambio de comportamiento requiere una interacción frecuente con el usuario e integración en su vida cotidiana.** Para desarrollar de manera significativa el bienestar financiero, las instituciones deben inculcar hábitos financieros saludables en la vida cotidiana y fomentar la interacción frecuente con el usuario. Es poco probable que un punto de contacto ocasional conduzca a un cambio duradero.
- **Los puntos de contacto humanos son fundamentales para influir en la salud financiera, especialmente para los clientes de bajos ingresos y desatendidos.** El contacto humano es fundamental para ofrecer herramientas financieras digitales a clientes que no están familiarizados con la tecnología digital y por ende carecen de conocimientos digitales. La mayoría de los proveedores de servicios financieros que tienen éxito se basan en el contacto humano en varias etapas del viaje del cliente para crear confianza, establecer relaciones y atraer a sus clientes.

¹ Nuestro marco conceptual de salud financiera para este proyecto se basa en el marco global de salud financiera desarrollado por la Red de Salud Financiera en 2017.

Cuando se desarrolla una estrategia empresarial orientada a la salud financiera, hay que tener en cuenta que:

- **Centrarse en la salud financiera es atractivo para los clientes y los posibles socios comerciales.** Las herramientas y contenidos bien diseñados que fomentan la salud financiera, resultan atractivos para los usuarios, y los PSF los reconocen cada vez más como herramientas de captación de clientes. La capacidad de mostrar el impacto en la salud financiera de los clientes finales, un problema clave en todo el mundo tras la pandemia COVID-19, puede aportar nuevas oportunidades de negocio y asociaciones con otras instituciones que permitan un rápido crecimiento en materia de usuarios.
- **Centrarse en la salud financiera puede mejorar el valor de ciclo de vida del cliente al crear clientes más resilientes y leales:** Los clientes que utilizaron e interactuaron con productos con un objetivo explícito de mejorar la salud financiera, mostraron mayor resiliencia durante la pandemia y un profundo sentimiento de gratitud hacia sus PSFs. Sentían que su PSF fue su socio cuando trataban de manejar sus negocios durante la pandemia, y resultaron significativamente más propensos a recomendar a su PSF a otros usuarios.

Las herramientas y contenidos bien diseñados que fomentan la salud financiera, resultan atractivos para los usuarios, y los PSF los reconocen cada vez más como herramientas de captación de clientes.



Virginia Chacón, Jefa de Operaciones, Destácame

Introducción



Gerardo Miranda Acuna, usuario de Destácame, Santiago, Chile

A pesar de que el acceso a los servicios financieros ha avanzado durante la última década en América Latina, muchos de los consumidores que han obtenido acceso no lo han aprovechado plenamente. En 2017, el 17% de las cuentas en América Latina y el Caribe estaban inactivas.

La inclusión financiera es algo más que conectar gente con cuentas bancarias. Las personas necesitan herramientas financieras en las cuales confiar, que sean utilizadas y que los beneficien: para que los empresarios puedan contratar más empleados, los padres puedan ahorrar para el futuro, las familias puedan capear las crisis económicas y las comunidades de todo el mundo puedan acelerar el progreso social y económico. La pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de contar con herramientas financieras bien diseñadas, especialmente las digitales, para ayudar a las poblaciones de bajos ingresos a crear resiliencia para hacer frente a las crisis prolongadas de ingresos.

A pesar de que el acceso a los servicios financieros ha avanzado durante la última década en América Latina, muchos de los consumidores que han obtenido acceso no los han aprovechado plenamente. En 2017, el 17% de las cuentas en América Latina y el Caribe estaban inactivas. Esto se debe a que los productos financieros ampliamente disponibles no están diseñados para satisfacer las necesidades, deseos y comportamientos de la mayoría de los usuarios. Además, hemos observado que los consumidores necesitan un mejor apoyo para averiguar cómo pueden ayudarles los diferentes productos a hacer crecer sus negocios, a tomar decisiones que se adapten a sus vidas y a lograr lo que ambicionan.

Para hacer frente a las cuentas inactivas y a su escaso uso, los proveedores de servicios financieros deben centrarse en productos que fomenten la salud financiera de los usuarios, es decir la capacidad de satisfacer sus necesidades financieras actuales, absorber impactos financieros y perseguir sus objetivos financieros. Tales productos no solo son buenos para los usuarios, sino también para el negocio. El US Financial Health Pulse de 2019 informa que en Estados Unidos, las personas cuya institución principal les ayudó a mejorar su salud financiera tenían 1,5 veces más probabilidades de ser clientes satisfechos y ser 1,3 veces más propensos a utilizar más productos y servicios en el futuro. Otra investigación de Albania ha demostrado que los clientes que gozan de buena salud financiera muestran mejores comportamientos financieros, utilizan una gama más diversa de productos y servicios financieros y lo hacen más activamente. Y, por último, Gallup encontró que cuando los clientes

sienten que su banco vela por su bienestar financiero, es mucho más probable que se comprometan plenamente con ese banco.

Al apoyar a los consumidores en el desarrollo de su salud financiera, los PSF pueden ayudar a los clientes a estar más informados e involucrados; en otras palabras, se convierten en mejores clientes. Además, como la competencia entre los PSFs sigue creciendo, aquellos que puedan atender a los que tienen necesidades insatisfechas lograrán mayor fidelidad y crecimiento.

NUESTRO ENFOQUE

Durante décadas, Accion ha ayudado a los PSFs de todo el mundo a ofrecer los productos que los clientes desatendidos y subatendidos necesitan del sector financiero formal. El equipo de Accion Global Advisory Solutions está comprometido con la entrega de soluciones asequibles y de alta calidad para los miles de millones de personas que aún no son atendidas en sus necesidades financieras. Combinamos el diseño centrado en el cliente con el conocimiento sobre tecnologías emergentes y modelos empresariales eficaces para crear servicios financieros que aceleren el progreso social y económico.

Desde nuestro punto de vista, para desarrollar salud financiera, los PSF deben colocar a los clientes en el centro del proceso de diseño y preguntarse: “¿Cómo podemos entender mejor los desafíos que enfrentan nuestros clientes y cómo podemos ayudarlos a abordar estos problemas a través de nuestros servicios?” Accion ayuda a los PSF en este viaje para entender los problemas clave de los clientes y desarrollar herramientas, contenidos y consejos que desarrollen los conocimientos, las habilidades y las actitudes financieras de los clientes.

En 2018, Accion lanzó una asociación con la Fundación MetLife para apoyar a tres instituciones en Chile y dos en México en el desarrollo de productos y servicios confiables y que benefician a los clientes a través de su uso. Durante los últimos tres años y medio, trabajamos estrechamente con nuestros socios PSFs para crear soluciones y servicios innovadores que ayudaran a las familias y empresas desatendidas a mejorar su salud financiera, a ser más resilientes ante los impactos y a aprovechar las oportunidades que se les presentan. En México, trabajamos con dos cooperativas: Caja Bienestar para lanzar un producto de financiamiento de cadenas de suministros, y Caja Popular Cerano para desarrollar un producto de ahorro para jóvenes. En Chile, trabajamos con tres organizaciones fintech: apoyamos la renovación de un portal de salud financiera con Destácame, una aplicación de gestión empresarial con Organizame para los clientes de Fundación Banigualdad, y una plataforma de crowdfunding para microempresarios con RedCapital.



En todos los proyectos, hemos hecho seguimiento al impacto en cinco áreas específicas de la salud financiera que, en su conjunto, sugieren niveles de resiliencia y capacidad para aprovechar las oportunidades:

-  **Sensación general de bienestar financiero:** evaluar los sentimientos de satisfacción con respecto a la vida financiera de los clientes, y la medida en que pensar en las finanzas causa estrés.
-  **Gestión del presupuesto:** entender qué herramientas se utilizan para manejar los presupuestos personales, familiares y empresariales para priorizar los gastos y evaluar la rentabilidad.
-  **Gestión de deudas:** evaluar el nivel actual de gestión de deudas y el grado de acceso a recursos externos, en caso de necesidad.
-  **Ahorro y planificación a largo plazo:** observar si los usuarios están creando y manteniendo ahorros a corto y largo plazo en función de sus objetivos financieros.
-  **Gestión del negocio:** evaluar si los propietarios de empresas se sienten seguros de la sostenibilidad financiera de sus negocios en el largo plazo.

Estos aspectos de la salud financiera fueron evaluados a través de breves encuestas digitales entre los clientes potenciales antes del lanzamiento del producto, y de nuevo varios meses después de haberlo hecho. Debido al pequeño tamaño de la muestra, no siempre pudimos lograr la validez estadística de nuestros resultados, pero creemos que la tendencia sigue siendo prometedora. Además, estos productos son todavía relativamente nuevos en el mercado y se encuentran en una fase inicial en cuanto a su aceptación por parte de los clientes, por lo que es probable que se subestime su impacto.

Hemos hecho seguimiento al impacto en cinco áreas específicas de la salud financiera que, en su conjunto, sugieren niveles de resiliencia y capacidad para aprovechar las oportunidades.



UNA NOTA SOBRE EL MOMENTO EN QUE SE REALIZARON LAS ACTIVIDADES

Experimentamos muchos desafíos a lo largo del proceso de desarrollo de productos: inseguridad política, huelgas y disturbios que imposibilitaban los desplazamientos; y, por supuesto, la pandemia. El crear una mentalidad innovadora en las instituciones financieras nunca es sencillo porque los PSFs son generalmente conservadores y tienen aversión al riesgo, y la incertidumbre política, social y de salud lo hizo aún más difícil. Aunque nuestros equipos pudieron llevar a cabo una investigación en profundidad mediante la interacción directa con los clientes al inicio del proyecto, nuestras interacciones con ellos se tornaron totalmente virtuales a partir de marzo de 2020. Estas perturbaciones provocaron un retraso en el lanzamiento de varios productos, ya que nuestras instituciones asociadas se enfocaron en prioridades más inmediatas y urgentes.

Además, muchos de nuestros clientes finales también tuvieron que enfrentar problemas de salud y pérdidas durante este periodo. La mayoría experimentó interrupciones en sus negocios, o se vio obligado a abandonarlos y reinventar su sustento de vida en medio de la incertidumbre.

Nueve meses después de comenzada la pandemia, encuestamos a los clientes de nuestros socios para validar si los conceptos de producto que concebimos antes de la pandemia seguían siendo relevantes, útiles y provechosos mientras intentaban adaptarse y recuperarse de sus efectos. La inmensa mayoría de los usuarios nos dijeron que los productos que les proporcionaban el capital de trabajo que necesitaban para mantener sus operaciones, las herramientas para manejar sus presupuestos y deudas, y llevar digitalmente los registros de sus negocios eran exactamente lo que necesitaban para mantener sus vidas financieras por buen camino.

En definitiva, esperamos que las lecciones compartidas aquí ayuden a otras instituciones a desarrollar y lanzar productos innovadores que empoderen a sus clientes para tomar decisiones que se adapten a sus vidas y crear hábitos que mejoren su salud financiera, de modo que puedan mejorar su resiliencia ante los impactos y lograr sus ambiciones.

En definitiva, esperamos que las lecciones compartidas aquí ayuden a otras instituciones a desarrollar y lanzar productos innovadores que empoderen a sus clientes para tomar decisiones que se adapten a sus vidas y crear hábitos que mejoren su salud financiera, de modo que puedan mejorar su resiliencia ante los impactos y lograr sus ambiciones.



Mauricio Morales, usuario de Bienestar, Querétaro, México

Caja Bienestar

Bienestar para tu Negocio

Ubicación: Querétaro, México

Aprovechar la información de los proveedores y distribuidores de confianza para ampliar el capital de trabajo para los microempresarios desatendidos carentes de historial de crédito.



Jorge Luis Leal, usuario de Bienestar, Querétaro, México

En México, el 99 por ciento de las empresas son micro, pequeñas y medianas (MIPYME). Aportan el 52 por ciento del PIB y generan el 72 por ciento de los empleos del país. Aunque las MIPYME desempeñan un papel tan crucial en México, menos del 10 por ciento de ellas han recibido un préstamo bancario.

En México, el 99 por ciento de las empresas son micro, pequeñas y medianas (MIPYME). Aportan el 52 por ciento del PIB y generan el 72 por ciento de los empleos del país. Aunque las MIPYME desempeñan un papel tan crucial en México, menos del 10 por ciento de ellas han recibido un préstamo bancario.

Situada en el centro de México, Caja Bienestar responde a las necesidades de las MIPYME. Es la mayor institución financiera con vocación social del país, y estando a punto de cumplir 25 años, cuenta con más de 80.000 clientes microempresarios activos. Desde sus inicios, Caja Bienestar ha ofrecido una variedad de servicios financieros de bajo costo y alta calidad a sus clientes — tanto para fines personales como empresariales— y sigue siendo una de las opciones de crédito más asequibles para las pequeñas empresas y las familias del centro de México.

Sin embargo, seguían existiendo dos segmentos específicos a los que Bienestar no había podido llegar con su oferta actual. El primero incluía a los microempresarios quienes, debido al tamaño de su negocio, a la falta de documentación y a las escasas o inexistentes calificaciones de crédito, seguían sin tener acceso al crédito, incluso por parte de prestamistas con vocación social como Caja Bienestar. El segundo segmento incluía a los microempresarios que sí disponen de la documentación y el historial crediticio necesarios para obtener un crédito, pero que puede que carezcan de las capacidades financieras que les permitirían pedir un préstamo con confianza. Por ejemplo, estos empresarios pueden no saber qué tipo de crédito solicitar, pueden tener dificultades para entender las tasas de interés o pueden tener miedo de endeudarse demasiado.

Como resultado de esta situación, estos segmentos de las MIPYME en México suelen obtener el financiamiento que necesitan de sus proveedores para poder adquirir el inventario de insumos o materias primas, ya que los conocen y

confían en ellos. A las MIPYME les suele resultar más cómodo acceder al crédito informal de los proveedores, quienes no requieren garantías ni papeleo. Este tipo de crédito a corto plazo, con tasas y cronogramas de pago claros, es más fácil de entender que el crédito formal. Sin embargo, estos créditos no siempre están disponibles y pueden resultar caros. Además, no todos los distribuidores ofrecen tales créditos, ya que les obliga a correr con el riesgo de retrasos en los pagos, y con el riesgo de robo en las cobranzas. Esta reticencia hace que muchas MIPYME se queden sin suficiente acceso al crédito para financiar sus operaciones comerciales.

La solución

Para ampliar el crédito a las MIPYME informales —que carecen de calificación crediticia o desconfían de los servicios financieros formales, pero necesitan liquidez para manejar sus inventarios— Caja Bienestar desarrolló un producto de línea de crédito renovable. El equipo sabía que el producto crediticio tendría que estar profundamente centrado en el cliente y adaptarse a las necesidades específicas de las MIPYME a las que Bienestar no había podido atender anteriormente. El préstamo de capital de trabajo, con comisiones atractivas y competitivas, fue diseñado de forma que no requiriera una calificación crediticia formal y, en su lugar, utilizara informaciones y recomendaciones de terceros —distribuidores mayoristas— para evaluar el riesgo. Estos distribuidores han atendido a estas empresas durante muchos años, y a menudo les han concedido créditos en especie, por lo que pueden suministrar evaluaciones confiables de su solvencia. En definitiva, son varias las características innovadoras que lo hacen especialmente adecuado para aumentar la capacidad financiera de las microempresas:

- **Créditos basados en comisiones en lugar de tasas de interés.** Aunque la mayoría de los préstamos incluyen tasas de interés, la investigación halló que esos cálculos resultan difíciles de entender para muchos microempresarios. En cambio, encontramos que las comisiones fijas son más fáciles de entender y pueden ayudar a los comerciantes a calcular mejor la rentabilidad de varios aspectos de sus negocios. Sin embargo, cabe señalar que dado que los distintos PSFs describen sus precios en términos diferentes, puede resultar difícil para los usuarios compararlos, por lo que los agentes de crédito de Bienestar se ponen a disposición para ayudar a los clientes potenciales a entender qué opción es la mejor para ellos.
- **Crédito preaprobado en base a la información de los distribuidores.** Utilizando la información y las recomendaciones de los distribuidores, Bienestar preaprueba a grupos de microempresarios para que accedan al crédito para reponer sus inventarios de productos. La información sobre ventas y pagos de los distribuidores ha servido como un valioso sustituto del historial crediticio, permitiendo a Caja Bienestar evaluar suficientemente la solvencia de quienes no tienen un historial crediticio formal.

Los distribuidores también se benefician de este acuerdo, ya que pueden optimizar sus ventas y traspasar el riesgo de otorgar crédito a Caja Bienestar. Para la propia Caja Bienestar, la información que recibe de los proveedores le ayuda a conocer mejor a sus clientes y a tomar decisiones más informadas sobre el endeudamiento, las reservas, el inventario del negocio y las operaciones de las MIPYME prestatarias.

- **Un simulador digital para ayudar a las MIPYME a tomar decisiones informadas y evitar el sobreendeudamiento.** Como las MIPYME no suelen conocer sus propios márgenes, o su costo de capital, el equipo construyó un simulador digital que las MIPYME pueden utilizar para determinar qué condiciones de préstamo necesitan para financiar sus inventarios. La herramienta calcula si los beneficios previstos de la venta de sus inventarios serán suficientes para cubrir el costo del crédito. A continuación, les orienta para que ponderen diferentes plazos o montos en función de sus niveles de rentabilidad.

Utiliza el simulador Bienestar para tu negocio y encuentra la opción que más te convenga

Monto de línea: \$ 50,000.00 | ¿Cuánto deseas disponer?: \$ 50,000.00 | Selecciona el plazo en el que puedes pagar: 30 Días | Calcular

Condiciones del crédito

Gastos Finales	%	\$
Comisión por disposición (\$)	%	
IVA comisión (\$)	16.0%	
Total		

Aquí te decimos cuánto ganas con el uso de tu crédito

¿Cuánto esperas ganar con la inversión a realizar? 20%

Descuento de tu proveedor (%) 0%

El simulador digital de Bienestar ayuda a las MIPYME a determinar los términos de los préstamos que necesitan para financiar su inventario.

- **Una estrategia de comercialización estrechamente vinculada a los principales problemas de los clientes.** El material de marketing del producto ofrecía a los clientes consejos y asesoramiento sobre cómo entender mejor el costo del crédito y cómo manejar sus deudas. También se capacitó a los oficiales de crédito para que ayudaran a los clientes a calcular cuáles serían sus ventas mensuales para poder reembolsar los créditos y, en última instancia, determinar si debían pedir un préstamo.

Al ofrecer a los empresarios acceso al crédito, así como el uso gratuito del simulador digital, y al complementar el enfoque con una estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la salud financiera, Bienestar proporciona a los empresarios desatendidos una opción de bajo riesgo para hacer crecer sus negocios, que también promueve su confianza para aceptar y utilizar el crédito con estos fines, y manejar sus deudas. El producto, *Bienestar para tu Negocio*, fue lanzado en enero de 2020 en asociación con seis distribuidores locales de confianza del sector textil y de la construcción, que suministran bienes a las MIPYME. Con *Bienestar para tu Negocio*, los empresarios tienen por fin acceso al crédito que necesitan y la oportunidad de hacer crecer sus negocios. Con el correr del tiempo, este financiamiento ayudará a las MIPYME a nivelar sus ingresos y a seguir siendo resilientes en períodos de dificultad.

HISTORIA DEL CLIENTE: **MARIA OLGA**

María Olga es microempresaria, vive con su esposo e hijos en Querétaro, México. Abrió su propio negocio hace 4 años, donde vende un poco de todo: pintura en aerosol, herramientas, repuestos para bicicletas e incluso cemento y yeso. Últimamente, estaba enfrentando dificultades; los clientes llegaban a su negocio a comprar ciertos productos, pero ella no tenía capital disponible para comprarlos porque tenía todos sus recursos invertidos en inventario. No se atrevía a adquirir un préstamo, porque pensaba que no se lo iban a dar, y temía que las tasas de interés fueran muy altas. Un día, un proveedor le contó sobre el préstamo del producto Caja Bienestar y ella lo solicitó. Ahora, María Olga puede abastecer su negocio con todo lo que necesita y aprendió que puede pagar un préstamo en el tiempo que sus clientes tardan en pagarle. Ya no pierde clientes por falta de inventario. Se siente muy agradecida porque alguien confió en ella.



Resultados

Durante la prueba piloto, el producto de crédito tuvo 14 usuarios activos, cada uno de los cuales recibió un promedio de 18 rondas de crédito desde enero de 2020, lo que demuestra un uso recurrente significativo. Diez de estas personas son usuarios de crédito por primera vez. De los que han utilizado el producto de crédito, casi el 70% tiene entre 26 y 45 años, el 65% tiene su negocio desde hace más de cinco años, y la mayoría lo describe como del sector del comercio o del transporte. Hasta la fecha, 327 personas han utilizado el simulador para determinar si deben solicitar un crédito.

Para entender el impacto del crédito, el equipo entrevistó tanto a los que recibieron el crédito como a los que no, haciendo una serie de preguntas sobre la salud financiera al principio y al final del piloto en noviembre de 2020 y junio de 2021, respectivamente².

En general, descubrimos que el uso del producto de crédito *Bienestar para tu Negocio* se correlaciona con una mejor sensación de bienestar financiero y una mayor resistencia al impacto de la pandemia, pero también observamos un aumento del estrés entre los usuarios a la hora de pensar en solicitar un crédito, probablemente debido al aumento de la incertidumbre empresarial en medio de la pandemia.

El producto se correlaciona con una mejor sensación de bienestar financiero y una mayor resistencia al impacto de la pandemia, pero también observamos un aumento del estrés entre los usuarios a la hora de pensar en solicitar un crédito.



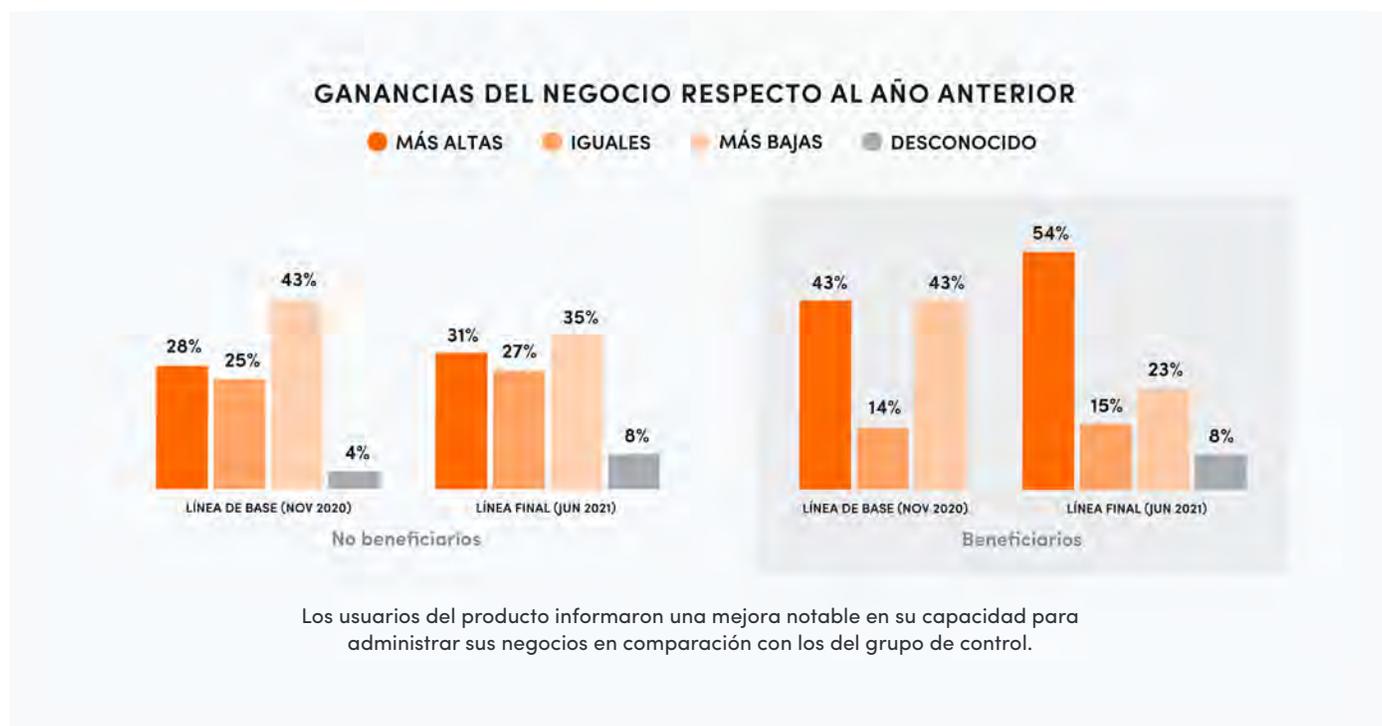
² El bienestar financiero de los clientes de Caja Bienestar se evaluó en dos momentos diferentes. El primero fue en noviembre de 2020, y las mediciones finales se recogieron en junio de 2021, casi 7 meses después. En total, 69 encuestados participaron en las mediciones iniciales y finales, y 14 de ellos utilizaron el producto Bienestar para tu Negocio, y los otros 55 encuestados sirvieron como grupo de control. Dado el reducido tamaño de la muestra, el equipo no pudo establecer la significación estadística de estos resultados.

Bienestar financiero general

La sensación de bienestar financiero general entre los clientes de Caja Bienestar que suscribieron una línea de crédito mejoró significativamente en comparación con los del grupo de control (los que no lo hicieron). En el grupo que recibió un crédito, el porcentaje de encuestados que dijo que su situación financiera les causaba estrés disminuyó en casi 10 puntos porcentuales durante el tiempo transcurrido desde el lanzamiento del producto. En el caso de los que no recibieron crédito, la sensación de estrés financiero aumentó casi un 5% en el mismo periodo de tiempo.

Gestión del negocio

El grupo de clientes que recibió el crédito también declaró estar más capacitado para manejar sus negocios que los del grupo de control. Informaron de una recuperación más rápida después de la pandemia y de mayores beneficios que en la misma época del año anterior. También declararon menos casos de pérdida de oportunidades por falta de liquidez o de inventario.



Gestión de deudas

Entender qué tasa de interés es la más conveniente cuando se busca un crédito es una habilidad importante al momento de elegir un producto crediticio. Para comprobar la comprensión del endeudamiento, se preguntó a los encuestados qué tipo de interés preferían cuando buscaban un crédito. Tanto en el grupo que recibió un crédito como en el que no, una gran proporción no pudo identificar la mejor tasa de interés. Además, los usuarios del producto Bienestar para tu Negocio informaron de un aumento del estrés cuando buscaban un crédito en una cooperativa o en un banco (aumento del 10%). Estos resultados clave demuestran la necesidad de seguir reforzando los conocimientos sobre cómo escoger entre productos de crédito y crear mayor confianza en la gestión de las deudas.

Sin embargo, los que utilizaron la herramienta del simulador se mostraron más dispuestos a solicitar un crédito a un banco o a una cooperativa de crédito para aprovechar en el futuro los descuentos por compras al mayor de los distribuidores, lo que demuestra una mejor comprensión de cuándo es apropiado pedir un crédito.

PUNTOS CLAVE

Garantizar que los niveles actuales de conocimiento financiero del cliente se incorporen al diseño de productos para que sean a la medida.

Como se ha señalado anteriormente, las tasas de interés pueden ser difíciles de entender y requieren cálculos complejos para evaluar su impacto en la rentabilidad si se utiliza el crédito para adquirir inventario. Llevar a cabo un análisis de los conocimientos financieros de los clientes objetivo, para comprender su nivel actual, es fundamental para cualquier institución de servicios financieros que pretenda mejorar la salud financiera de sus clientes y la aceptación de sus productos. Con esta idea en mente, Caja Bienestar diseñó un producto de crédito para capital de trabajo basado en comisiones, en lugar de las tasas de interés tradicionales, para así comunicar las condiciones del producto en un lenguaje que sus clientes entendieran.

En el mundo actual, la creación de capacidades digitales es fundamental para promover las capacidades financieras.

A nivel mundial, la brecha digital implica un reto incluso para los productos digitales más centrados en el cliente. Durante la fase de investigación de clientes, los pequeños comerciantes clientes de Bienestar expresaron su ansiedad por utilizar un dispositivo digital para llenar una solicitud de crédito, ya que muchos siguen utilizando teléfonos básicos y no tienen acceso a teléfonos inteligentes. Otros que sí tienen acceso a teléfonos inteligentes señalaron que se sentían inseguros al proporcionar sus datos personales en línea, o simplemente no sabían cómo navegar por la aplicación en sus teléfonos.

En respuesta, Bienestar capacitó a su personal de ventas para enseñar a los clientes a utilizar la herramienta digital, y desarrolló un chatbot para responder a las preguntas rápidas de quienes tienen más conocimientos digitales.

Centrarse en las capacidades financieras puede hacer que los clientes sean más resilientes.

Durante los siete meses que duró la evaluación, quienes utilizaron el producto de capital de trabajo obtuvieron mejores resultados en varios aspectos de su salud financiera. Los que utilizaron el crédito formal para financiar sus inventarios declararon ser más resistentes durante la pandemia, tener menos probabilidades de perder ventas debido a una escasez de inventarios; y declararon ventas más elevadas que las del año anterior en comparación con los que no pidieron créditos. Aunque los resultados de salud financiera de los que se beneficiaron del otorgamiento de créditos deben seguir siendo objeto de seguimiento, estos resultados muestran que los productos de desarrollo de capacidades financieras diseñados cuidadosamente pueden crear resiliencia entre los clientes de bajos ingresos, generando en última instancia mayor retención, compromiso y lealtad para el proveedor de servicios financieros a lo largo del tiempo.

Durante los siete meses que duró la evaluación, quienes utilizaron el producto de capital de trabajo obtuvieron mejores resultados en varios aspectos de su salud financiera.



Francisco Moreno, usuario de Bienestar, Querétaro, México

Caja Popular Cerano

AlianzaApp

Ubicación: Cerano, México

Una atractiva aplicación móvil para introducir a los jóvenes a los servicios formales y ayudarles a ahorrar para objetivos concretos.



Mercado de pescado, Calle San Gregario, Xochimilco, Mexico City

Las bajas tasas de tenencia de cuentas en México reflejan el hecho de que los jóvenes no interactúan con las instituciones financieras tradicionales, que tienen horarios limitados y requieren que las transacciones se realicen en persona.

Sólo el 33% de la población joven (entre 15 y 24 años) en México es cliente de una institución bancaria, en comparación con casi el 40% en toda América Latina y el Caribe. Estas bajas tasas de tenencia de cuentas en México reflejan el hecho de que los jóvenes no interactúan con las instituciones financieras tradicionales, que tienen horarios limitados y requieren que las transacciones se realicen en persona. Los jóvenes buscan instituciones financieras que les permitan realizar transacciones las 24 horas del día y que utilicen los canales que ellos utilizan: las redes sociales y las aplicaciones para teléfonos inteligentes.

Caja Popular Cerano es una de las muchas instituciones financieras que ha trabajado para conectarse con los jóvenes. Fue fundada en 1965 como cooperativa de ahorro y crédito y tiene su sede en Cerano, en el estado de Guanajuato (México), y hoy en día cuenta con 22 sucursales y atiende a más de 100.000 personas. Su misión es ampliar el acceso a los servicios financieros a los segmentos de población de bajos ingresos, y mejorar la calidad de vida de sus usuarios. Para ello, Caja Popular Cerano ofrece ahorro y crédito especializado a los segmentos de ingresos medios, bajos y muy bajos, así como a las micro, pequeñas y medianas empresas. Caja Popular Cerano forma parte de la Federación Alianza, una federación de 19 cooperativas en México que sirve como organización paraguas para ofrecer a sus miembros servicios como un sistema bancario central, así como apoyo en la comercialización y el desarrollo de productos.

A pesar de que los jóvenes representan un pequeño porcentaje de los usuarios actuales, la Caja Popular Cerano vio una enorme oportunidad de atender al mercado juvenil urbano en México. Sin embargo, los estudios de mercado mostraron que muchos de los hijos de sus clientes actuales no estaban

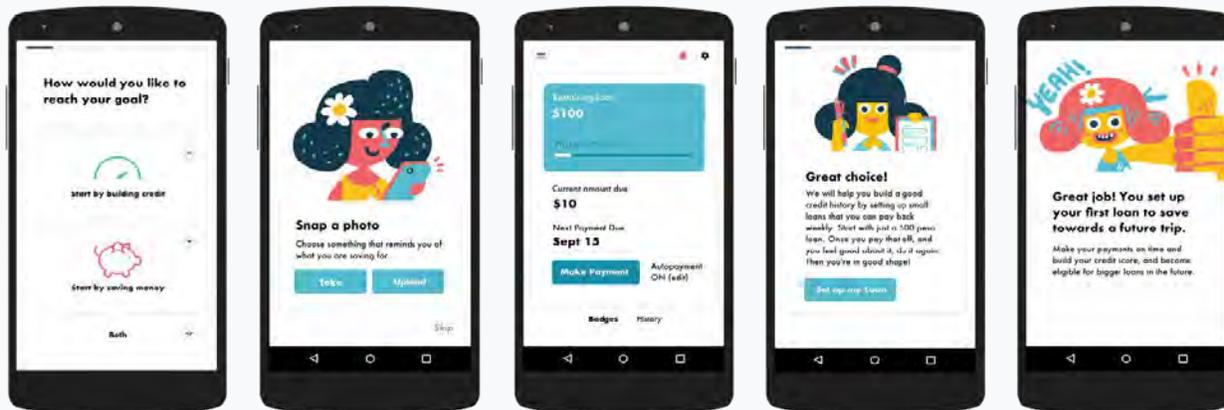
interesados en abrir cuentas en Caja Cerano, lo que implicaba una ruptura con el pasado, cuando las familias realizaban operaciones bancarias con Caja Cerano generación tras generación. La entidad se estaba dando cuenta de que su base de clientes estaba envejeciendo y que captaba pocos jóvenes. Para atraer y atender a los clientes jóvenes, la Caja Popular Cerano necesitaba entender mejor sus necesidades y preferencias, y cómo conciben su propia vida financiera, y así crear una nueva oferta relevante para ellos.

Los equipos de Accion y Caja Popular Cerano trabajaron juntos para llevar a cabo entrevistas en profundidad y sesiones de cocreación con varios jóvenes estudiantes, trabajadores a tiempo parcial y autónomos para construir una imagen detallada de la juventud en el estado de Guanajuato. Estos esfuerzos de investigación revelaron varias conclusiones clave que se convirtieron en la base del diseño del producto. Descubrimos que muchos jóvenes ya habían creado su propia empresa o aspiraban a hacerlo, y que tenían planes ambiciosos para crecer. También descubrimos que los jóvenes están ocupados manejando muchas responsabilidades a la vez, como los estudios, el trabajo, sus familias, y crear de nuevas empresas en algunos casos. A pesar de tener planes ambiciosos para hacer crecer sus negocios y carreras, los jóvenes nos dijeron que suelen pensar en sus vidas financieras en horizontes temporales cortos, planificando a nivel semanal, en lugar de pensar en planificar el futuro; igualmente, los jóvenes dijeron que les entusiasma ahorrar para proyectos concretos. Aunque no ganen mucho dinero, valoran el ahorro informal. Les gusta utilizar las aplicaciones móviles para mantenerse en contacto con sus amigos y para hacer compras en línea; sin embargo, la mayoría carece de una tarjeta de crédito o de una cuenta de dinero móvil. La mayoría de los entrevistados nos dijeron que actualmente no utilizan los servicios financieros formales, sienten temor de solicitar préstamos, ya que el riesgo de no poder devolverlos y de ser incluidos en una lista negra podría resultar perjudicial en su vida.

La investigación también reveló hasta qué punto los jóvenes utilizan sus teléfonos para acceder a Internet. Casi el 40 por ciento señaló que pasa más de cuatro horas al día en Internet, y el 23 por ciento dijo que pasaba entre 2 y 3 horas al día en Internet. Casi el 90% de los encuestados señaló que suele conectarse a Internet a través de su teléfono celular.

La solución

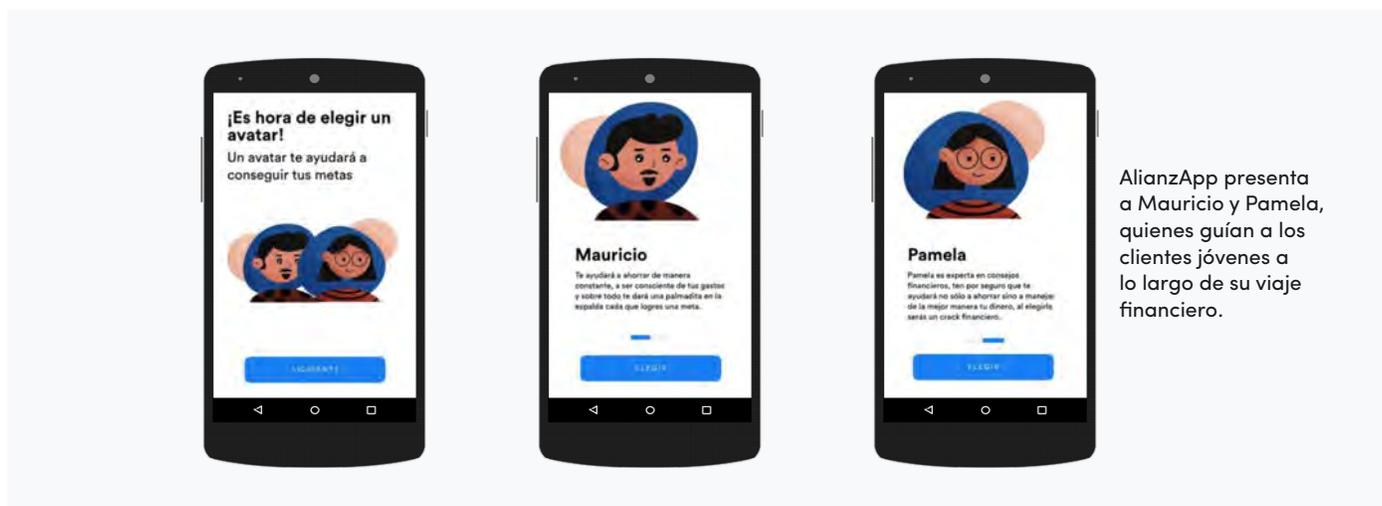
A la luz de los resultados de la investigación, Accion trabajó con Caja Popular Cerano para desarrollar una plataforma que motivara a los jóvenes a desarrollar una disciplina de ahorro que les permitiera alcanzar sus ambiciones futuras y les ayudara a lograr calificaciones crediticias positivas con el tiempo. El equipo ayudó a Caja Popular Cerano a crear capacidad interna para desarrollar su primer producto digital: AlianzApp, una aplicación que permite a los jóvenes apartar dinero semanalmente para un objetivo concreto, ya sea ahorrando ciertos montos. Los jóvenes pueden aplicar para préstamos muy pequeños también cuando han logrado demostrar su disciplina con el ahorro. AlianzApp anima a los clientes jóvenes a ahorrar con regularidad y para fines específicos, a pedir préstamos cuando los necesiten, a aprender el valor de una puntuación crediticia positiva y a crear confianza en las instituciones financieras formales. Al cultivar estas capacidades en los clientes más jóvenes empezando por la aplicación, que probablemente será la primera interacción de la persona con una institución financiera, Caja Popular Cerano ayudará a los clientes a prosperar a lo largo de su vida financiera.



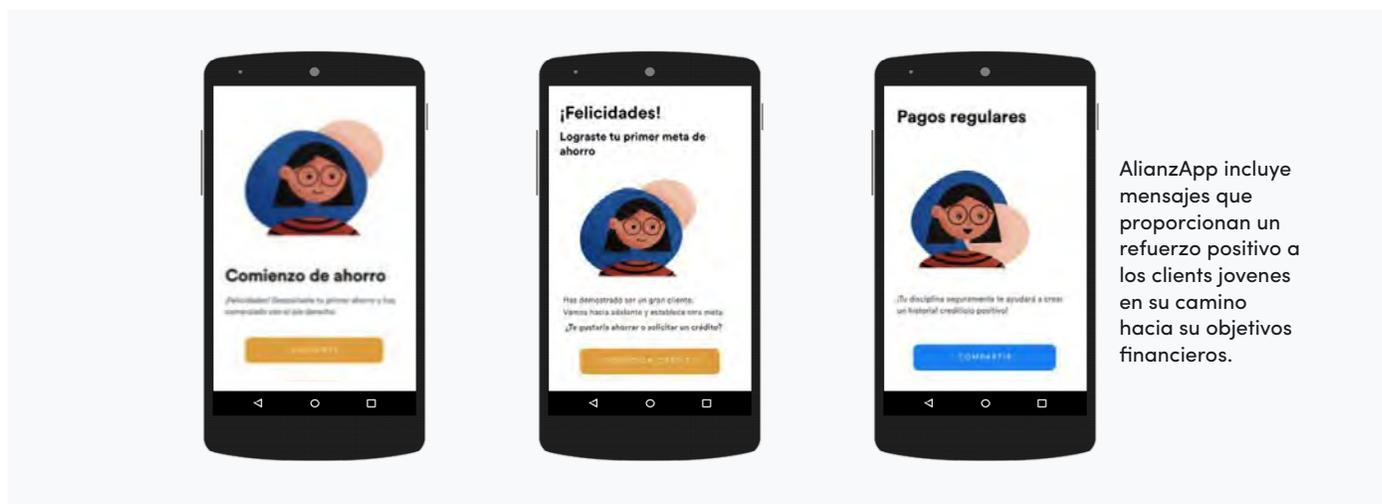
AlianzApp de Caja Popular Cerano ayuda a sus clientes a desarrollar hábitos financieros saludables, que incluyen el establecimiento y el ahorro para objetivos financieros.

Para crear una oferta de servicios financieros que responda a las preferencias y expectativas de los jóvenes, las características clave de la AlianzApp son:

- **Uso de avatares para personalizar y enviar consejos oportunos.** La aplicación permite a los jóvenes elegir un avatar, Mauricio o Pamela, que se convierte en una fuente de información financiera a lo largo del recorrido del joven. A medida que el usuario va ahorrando u obteniendo crédito, Mauricio o Pamela le dan consejos y le envían mensajes o recordatorios cuando sea necesario. Por ejemplo, si un usuario lleva más de dos semanas sin pagar un préstamo, recibe un recordatorio de que no pagar puede afectar su historial de crédito.



- **Calculadoras incorporadas para simular horizontes temporales para alcanzar sus objetivos de ahorro y préstamo.** En nuestra investigación, descubrimos que a los jóvenes les resultaba difícil calcular la duración de un préstamo o el tiempo que necesitarían ahorrar para comprar algo. Al incluir una herramienta de simulación en la aplicación, los usuarios pueden ver el tiempo que necesitan para ahorrar o para cancelar un préstamo. En la aplicación, los usuarios disponen de un tablero de información que indica cuánto tendrían que ahorrar a la semana, y en qué plazo, para alcanzar sus objetivos. Los simuladores están diseñados pensando en la flexibilidad; el usuario puede ver fácilmente cómo cambian sus necesidades de ahorro al modificar una variable.
- **Mensajes motivadores en la aplicación.** El usuario también recibe consejos útiles sobre el ahorro y el reembolso de los préstamos a través de notificaciones cuando utiliza la aplicación. Además, la aplicación incorpora marcadores de motivación que muestran a los usuarios si están en una “racha” (ahorrando o pagando constantemente), lo cerca que están de lograr un objetivo, mensajes de recordatorio si se han saltado un pago, insignias cuando han cumplido un objetivo. Una de las principales lecciones que aprendimos durante las entrevistas y la creación de prototipos es que los jóvenes valoran la validación y las celebraciones. La aplicación incluye seis insignias para incentivar el uso y la continuidad de los ahorros y los pagos de los préstamos.



- **Opciones automáticas de ahorro y pago.** La aplicación permite a los usuarios ahorrar o pagar su crédito de forma automática, con el autoahorro y el autopago que permiten que los pagos no sean una preocupación para quienes lo elijan.



AlianzApp permite a los clientes jóvenes configurar ahorros o pagos automáticos desde su cuenta.

Más allá de la aplicación, el equipo comprendió que esta sólo podía ser útil si los jóvenes podían encontrar fácilmente un lugar para depositar dinero. Por esta razón, el banco creó una alianza bancaria para que sus clientes jóvenes puedan hacer depósitos en cualquier sucursal, cajero automático o agente bancario del BBVA (que incluye a OXXO, la mayor red de quioscos y tiendas de conveniencia del país). Esta alianza proporciona una enorme red de puntos de depósito de efectivo para los jóvenes.

Resultados

Debido a retrasos normativos, AlianzApp aún no se ha salido al mercado, pero el equipo espera su lanzamiento para finales de 2021. Dado lo prometedor del producto, la Federación Alianza ha expresado su interés en ampliar AlianzApp a las otras 18 cooperativas de la red. Para apoyar este crecimiento, Accion ha ampliado el desarrollo del producto para garantizar que, una vez que esté listo para su lanzamiento, cualquier cooperativa de la red pueda ofrecerlo a sus clientes. El equipo está trabajando con una empresa local de marketing digital para desarrollar una campaña publicitaria y en las redes sociales para atraer a los jóvenes y asegurarse de que conozcan la aplicación. El eslogan de marketing del producto es #ElAmorFinancieroExiste.

HISTORIA DEL CLIENTE: ALEJANDRA RICO

Alejandra Rico tiene 22 años y actualmente estudia ingeniería en administración de empresas en la Universidad de Guanajuato. Ahorrar es importante para ella porque puede ayudarla con gastos inesperados. Piensa que acudir a las sucursales bancarias para realizar transacciones o comprobar los movimientos de su cuenta es una pérdida de tiempo, especialmente para los jóvenes que buscan optimizar su tiempo. Después de probar la AlianzApp, Alejandra notó que puede ser útil para ayudarla a controlar sus gastos y crear un hábito de ahorro, ya que la aplicación le permite definir una meta y realizar un seguimiento del progreso para alcanzarla. Alejandra dice que la aplicación creará un impacto positivo en su vida a través de los consejos y la orientación que brinda para establecer objetivos, y que es realmente fácil y claro para los jóvenes.

En nuestras proyecciones del caso de negocio, asumimos que al menos 10.000 usuarios adoptarían el producto en los primeros tres años. Hoy en día, hay menos de 10 cooperativas de un total de 150 en todo México que tienen ofertas de servicios financieros digitales para sus usuarios, y esta será la primera oferta digital específicamente adaptada a los jóvenes. Por lo tanto, esperamos que muchas cooperativas se sientan motivadas a adoptar esta oferta, en cuyo caso, su alcance se ampliará fuertemente.

Con el tiempo, esperamos que el uso de esta aplicación se traduzca en una mejora de los indicadores de bienestar financiero general de sus usuarios, una mayor capacidad de manejo de deudas y, finalmente, una mayor capacidad de ahorro y planificación a largo plazo.

Resultados esperados en materia de salud financiera por el uso de la AlianzApp:

Con el tiempo, esperamos que el uso de esta aplicación se traduzca en una mejora de los indicadores de bienestar financiero general de sus usuarios, una mayor capacidad de manejo de deudas y, finalmente, una mayor capacidad de ahorro y planificación a largo plazo.



LOS PRINCIPALES PUNTOS DE INTERÉS

Mientras esperamos el lanzamiento de este producto a finales de este año, las principales conclusiones del proceso de desarrollo de un producto dirigido a los jóvenes son:

Lo que las personas dicen que van a hacer es a menudo diferente de su comportamiento real.

En una encuesta difundida en el mercado objetivo de este producto, los jóvenes encuestados señalaron que consideraban que las inversiones y la educación eran buenas razones para pedir un crédito, y que hacer compras no esenciales no lo era. Sin embargo, cuando se les preguntó por qué habían pedido un crédito en el pasado, casi el 50% de los encuestados dijeron que lo habían hecho para hacer una compra importante. Los estudios de ciencias del comportamiento demuestran que las personas sólo ocasionalmente hacen lo que dicen que van a hacer, a menudo de forma predecible. Estos conocimientos son útiles para determinar qué mensajes clave hay que enviar a través de la aplicación. Puede resultar inteligente apelar a lo que la gente dice que quiere, pero planificar sobre lo que hace en la práctica.

Las intervenciones para mejorar la salud financiera deben ser lo más fáciles (y naturales) posible.

Para fomentar un cambio de comportamiento sostenido, las instituciones tienen que integrar los hábitos financieros saludables en la práctica y las acciones cotidianas y fomentar la interacción frecuente con el usuario. El mercado objetivo de la Caja Popular Cerano declaró estar conectado varias horas al día. Resultó fundamental diseñar este producto como una aplicación móvil, y así abordarlos a través de canales que ya están usando.

Imitar o replicar las prácticas existentes puede facilitar la adopción.

Las investigaciones sobre el comportamiento han demostrado que productos como el ahorro automatizado y los pagos domiciliados tienen éxito cuando reducen el estrés en la toma de decisiones y hacen que el ahorro y la gestión de los gastos se sientan naturales. Nuestro estudio de clientes demostró que los jóvenes piensan en sus finanzas y reservan dinero a través de mecanismos de ahorro informales, cada semana. El equipo creó la aplicación para que los usuarios puedan automatizar su comportamiento actual dentro de una estructura formal y utilizar una herramienta digital para llevar un mejor control de sus finanzas y mejorar su salud financiera a lo largo del tiempo.

La salud financiera debe estar integrada en toda la institución, y las estrategias de gerencia del cambio son fundamentales.

A medida que los clientes exigen productos que respondan de forma personalizada a sus necesidades y valores, es fundamental adoptar un enfoque innovador en el diseño de los productos. Por tanto, es esencial que toda la empresa —desde la Junta directiva hasta los funcionarios— esté alineada con las prioridades y los objetivos de la organización. Para garantizar la alineación de todos los equipos implicados en el desarrollo y la puesta en marcha del producto, Caja Popular Cerano creó un equipo ampliado en la organización con representación de diferentes divisiones para garantizar que las ideas tuvieran eco en toda la organización, y así promover la aceptación de todas las partes interesadas. En última instancia, la alta gerencia allanó el camino del equipo. En la actualidad, el presidente ejecutivo sigue comprometido con la creación de una cultura de salud financiera, lo que permite que el equipo garantice que se integre en todas las áreas de la empresa.

Las investigaciones sobre el comportamiento han demostrado que productos como el ahorro automatizado y los pagos domiciliados tienen éxito cuando reducen el estrés en la toma de decisiones y hacen que el ahorro y la gestión de los gastos se sientan naturales.



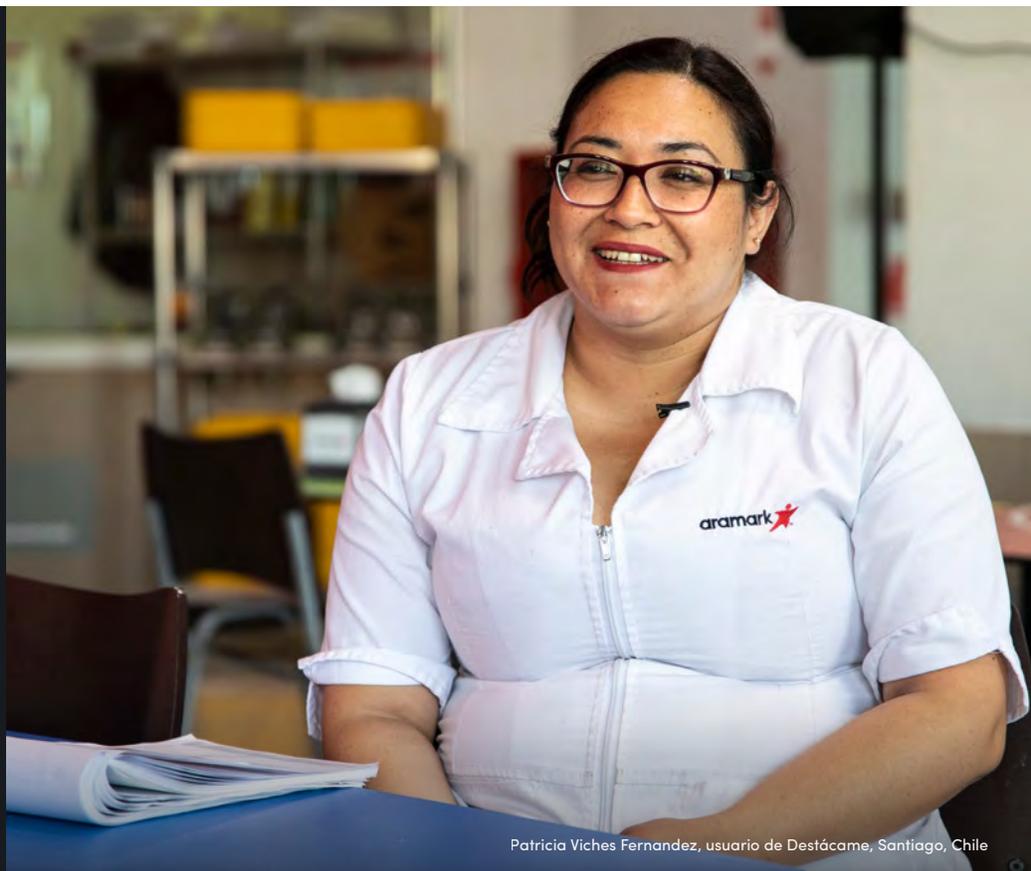
Azucena, una madre de familia que trabajaba como cajera bancaria, a quien visitamos para investigación de clientes.

Destácame

Experiencia Destácame

Ubicación: Santiago, Chile

Una plataforma de salud financiera personalizada que ayuda a los usuarios a establecer y visualizar sus objetivos financieros, y a alcanzarlos con la ayuda de recordatorios, consejos e incentivos personalizados.



Patricia Viches Fernandez, usuario de Destácame, Santiago, Chile

Muchos chilenos se sienten muy estresados por su bienestar financiero, carecen de confianza para interactuar con el sector financiero formal y tienen dificultades para identificar cómo los productos y servicios pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos financieros.

En Chile, el 53% de la población es financieramente insegura, o corre el riesgo de caer en la pobreza si tuviera que renunciar a tres meses de ingresos. Las investigaciones de Accion en Chile muestran que muchos chilenos se sienten muy estresados por su bienestar financiero, carecen de confianza para interactuar con el sector financiero formal y tienen dificultades para identificar cómo los productos y servicios pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos financieros. La pandemia no ha hecho más que exacerbar la sensación de inseguridad financiera en Chile.

Destácame es una plataforma de gestión financiera personal que busca empoderar a las personas, haciéndolas conscientes de su propia situación financiera y facilitando su acceso a productos y servicios financieros. En la web de Destácame, los usuarios pueden revisar sus informes crediticios de forma gratuita, acceder a opciones de descuento para saldar deudas, revisar ofertas de productos de diferentes entidades y recibir consejos para mejorar su situación financiera. Destácame opera en México y Chile, y tiene más de tres millones de usuarios registrados y está asociada con más de 30 proveedores de servicios financieros.

El sitio web de Destácame comenzó como un sitio para proporcionar a los usuarios acceso inmediato a muchos productos y servicios en cuanto se conectaban. Aunque la oferta era amplia —incluía informes de crédito, ofertas de crédito, tarjetas de crédito y reducción de deudas— no estaba personalizada. La estructura original funcionaba bien para hacer crecer rápidamente la base de usuarios, pero no promovía a Destácame como un aliado a largo plazo o un recurso de salud financiera; sólo el 11% de los usuarios regresaban al sitio cada mes.

Accion trabajó con Destácame para realizar un estudio de mercado, en el que hallamos que los usuarios se sienten estresados y solos ante el manejo de sus finanzas y de los retos financieros. Encontramos que esta carga emocional se suma a los desafíos diarios y se manifiesta de diferentes maneras: algunos evitan activamente ocuparse de sus obligaciones financieras, mientras que otros no piensan en otra cosa. Algunas personas optan por creer que “no pasará nada malo”, mientras que otras se centran en su día a día en lugar de planificar sus finanzas a largo plazo. Aprendimos que la gente tiende a priorizar el consumo actual sin tener en cuenta el equilibrio saludable entre ingresos y gastos. La mayoría de los usuarios nos dijeron que no tenían ningún sistema para presupuestar sus gastos y que a menudo no podían pagar sus gastos al final de cada mes.

La solución

Destácame sabía que sus usuarios necesitaban algo más que el acceso a productos financieros: necesitaban un asesor que les ayudara a navegar por su vida financiera, a manejar un presupuesto y una deuda, a ahorrar para el futuro y a ser más resilientes ante las crisis. La fintech, en colaboración con Accion, se propuso renovar y ampliar su plataforma para generar una experiencia de usuario totalmente personalizada, Experiencia Destácame, que permitiera a los clientes establecer sus objetivos financieros, visualizarlos y trabajar para alcanzarlos a través de diagnósticos sencillos, recorridos de usuario y consejos personalizados, herramientas y recomendaciones de productos. Todo de forma digerible. En lugar de añadir productos o funciones a su plataforma, el proyecto Experiencia Destácame implicó cambiar el núcleo del negocio de Destácame y replantear su propuesta de valor en torno a la salud financiera. Esta renovación de la plataforma proporciona una experiencia más completa a sus usuarios, mejora la retención y el compromiso para mejorar el valor del ciclo de vida del cliente.

Los equipos de Accion y Destácame desarrollaron varias herramientas personalizadas para que Experiencia Destácame apoyara mejor la salud financiera de los usuarios de la plataforma:

- **Diagnósticos que evalúan la salud financiera del usuario y personalizan su experiencia.** Cuando un usuario llega al sitio de Destácame, puede realizar un diagnóstico que evalúa su salud financiera en tres categorías principales: manejo del presupuesto, resiliencia ante los impactos y planificación a largo plazo. En función de sus respuestas al diagnóstico, se les califica como buenos, neutros o malos en cada categoría, y se les ofrecen sugerencias y consejos para mejorar su situación. También se les recomiendan productos pertinentes en función de sus necesidades financieras.
- **Una herramienta presupuestaria para garantizar que los usuarios puedan ahorrar para el futuro y ser más resilientes ante las crisis.** En función de las respuestas de los usuarios al diagnóstico, se les puede dirigir a la herramienta presupuestaria de Destácame. Esta herramienta ofrece a los usuarios un enfoque paso a paso y fácil de usar para elaborar un presupuesto. Los usuarios son guiados a través de una serie de pantallas para añadir ingresos y gastos y calcular sus ahorros. También proporciona a los usuarios orientación sobre la cantidad de dinero que pueden reservar cada mes para pagar cualquier deuda existente, de modo que puedan mejorar su nivel de solvencia con el tiempo. Se han incorporado elementos de diseño para orientar y animar a los usuarios, como definiciones fácilmente accesibles, sugerencias rápidas y un lenguaje informal, amigable y positivo.
- **Una herramienta de reducción de gastos que ayuda a los usuarios a manejar su flujo de caja mensual.** Los usuarios pueden acceder a una herramienta de reducción de gastos que les ayuda a manejar su flujo de caja mensual fijando metas de reducción de gastos en categorías clave e incorporando los gastos reales una vez a la semana para evaluar el progreso. La herramienta está diseñada para ser lo suficientemente flexible como para satisfacer las necesidades de los usuarios (por ejemplo, seleccionar el día para recibir recordatorios), pero lo suficientemente estructurada como para promover la acción utilizando apoyos y lenguaje positivo.

Estas herramientas son fácilmente accesibles mediante dispositivos móviles, requieren poco tiempo para ser completadas y demuestran y recompensan rápidamente los avances hacia mejores hábitos financieros. Además, todas las herramientas están estrechamente relacionadas entre sí. Por ejemplo, después de que un usuario completa el presupuesto, puede observar que está gastando más de lo que le ingresa cada mes y se le pide que trabaje para reducir los gastos a través de la herramienta de reducción de gastos. Una vez reducidos los gastos, se le anima a empezar a ahorrar y se le recomiendan productos de ahorro adecuados.

Resultados

Desde su lanzamiento a principios de 2020, más de 1,25 millones de usuarios en Chile y México han visitado el sitio rediseñado. Casi 65.000 han completado el diagnóstico, 128.000 han accedido a la herramienta de presupuesto y 30.000 han accedido a la herramienta de reducción de gastos, hasta julio de 2021. Estas tasas de conversión son consistentes con el uso general de los productos de Destácame; son cifras impresionantes tratándose de herramientas autogestionadas. Los datos de la encuesta y los indicadores de uso se recogieron antes de utilizar la plataforma, y de nuevo 12 y 18 meses después para evaluar el impacto de la plataforma Destácame en el bienestar financiero³.



³ Para evaluar el impacto de la plataforma en el bienestar financiero de los usuarios, realizamos una evaluación del proyecto mediante una encuesta—enviada a los usuarios por correo electrónico—en tres periodos diferentes. La medición de referencia se completó en mayo de 2020, se realizó una medición intermedia en enero de 2021 y una medición final en junio de 2021. 153 usuarios de la plataforma participaron en las tres mediciones y 251 usuarios participaron solo en la primera y tercera medición. En este estudio no se contó con un grupo de control, por lo que se midió el cambio "ex ante" y no se puede afirmar definitivamente que cualquier cambio que se observe aquí sea el resultado de la intervención.

Sensación general de bienestar financiero

Se preguntó a los usuarios de Experiencia Destácame sobre su nivel de satisfacción con su situación financiera. Los resultados de la encuesta muestran una gran mejoría entre la medición inicial y la final: un aumento de 23 puntos porcentuales de los que declaran estar de acuerdo o muy de acuerdo con que su situación financiera es satisfactoria. Dado que este estudio no incluyó un grupo de control, es difícil saber qué parte de los cambios son atribuibles a la plataforma, aunque nuestro análisis estadístico incluyó controles para diversas variables contextuales.



Ahorro y planificación

Durante el periodo de evaluación, aumentó el número de usuarios de la plataforma Destácame que dan importancia al ahorro. También aumentó notablemente el número de usuarios que disponen de fondos de emergencia, guardan estos fondos en una institución formal, mantienen ahorros a largo plazo, tienen una sensación de seguridad financiera a medida que envejecen, tienen planes para alcanzar metas financieras y que han cumplido un objetivo financiero en los últimos doce meses.

Indicadores de ahorro y planificación a largo plazo	Medición de Línea de base	Medición final	Variación porcentual
Mantener los fondos de emergencia en una institución financiera formal	34.9%	48.8%	+13.9%
Tener ahorros para inversiones a largo plazo	22.9%	36.4%	+13.5%
Tener tranquilidad al pensar en la vejez	47.9%	59.9%	+12%
Tener un plan para alcanzar sus metas financieras	30.2%	42.2%	+12%
Haber alcanzado una meta financiera en los últimos 12 meses	60.2%	70.9%	+10.7%

N = 251

Los usuarios de la plataforma Experiencia Destácame manifestaron una mayor capacidad de recuperación después de empezar a utilizar la plataforma. La proporción de usuarios que declararon que serían capaces de sobrevivir durante más de un mes si perdieran los ingresos, aumentó en 32 puntos porcentuales en comparación con la línea de base.



Gestión del presupuesto

Los datos de uso de la herramienta presupuestaria de Destácame muestran que el 34 por ciento de los usuarios que accedieron a la herramienta presupuestaria crearon un presupuesto por primera vez, el 30 por ciento logró un flujo de caja positivo a final de mes y el 8 por ciento dijo que pudo reducir los gastos gracias al uso de la herramienta.

Dado que sólo algunos de los usuarios de la plataforma utilizaron la herramienta presupuestaria, pudimos comparar sus respuestas con las de aquellos que utilizaron la plataforma pero no la herramienta presupuestaria. Entre los que completaron la herramienta presupuestaria, el porcentaje de usuarios que declararon gastar más de lo que ganaban cada mes aumentó desde el 20% en la línea de base al 27% en la línea final. Entre los que no completaron la herramienta de presupuesto, el porcentaje que declaró gastar más de lo que recibían mensualmente disminuyó del 30 al 20 por ciento. Aunque este aumento en el número de personas que informan que gastan en exceso puede ser decepcionante, es probable que sea un paso positivo en el camino hacia un mejor manejo del presupuesto. El equipo plantea la hipótesis de que el aumento probablemente refleje una mayor conciencia del gasto mensual cuando se utiliza la herramienta de presupuestación; las familias ahora tienen más conciencia de sus gastos y es más probable que reconozcan el exceso de gasto.

Además, los que completaron la herramienta de reducción de gastos informaron de una mayor disposición a recomendar la plataforma Experiencia Destácame a familiares y amigos. El Net Promoter Score (NPS) entre los que utilizaron la herramienta fue igual a 55,56: superior al NPS de 51,12 para el uso general de la plataforma.

Gestión de la deuda

El número de usuarios de Destácame con deudas morosas disminuyó significativamente a lo largo del proyecto (52% en la línea de base a 24% en la medición final). Los resultados también mostraron un aumento del número de usuarios que consideran que su nivel de deuda es manejable.

Además, los usuarios que pudieron cancelar sus deudas utilizando el descuento proporcionado por Destácame informaron de una mayor disposición a recomendar la plataforma Destácame a familiares y amigos que los clientes que no han utilizado la plataforma Experiencia Destácame para pagar sus deudas. La disposición promedio a recomendar la plataforma, medida en una escala de 0 a 10, fue de 9,44 para los que aprovecharon la plataforma para pagar deudas, frente a 8,45 para los que no lo hicieron.

PUNTOS CLAVE

Los clientes rara vez buscan soluciones de salud financiera; para que tengan impacto, los productos de salud financiera deben estar vinculados a una necesidad práctica e inmediata.

Destácame sabe que a sus usuarios les gusta la idea de estar financieramente sanos, pero que a menudo están demasiado abrumados y cansados para invertir energías en mejorar su salud financiera. La gran mayoría de los usuarios de Destácame acuden al sitio para acceder a su informe crediticio de forma gratuita, o para explorar posibles descuentos en sus deudas pendientes.

Para ayudar a sus usuarios a ser más saludables desde el punto de vista financiero, Destácame adoptó un enfoque de “caballo de Troya” para las recomendaciones sobre salud financiera, vinculando el tema estrechamente con los productos más populares mediante la integración de breves consejos dentro del recorrido del producto, incrustando enlaces al panel de información y sugiriendo diagnósticos como parte natural de la experiencia de usuario, en lugar de dejar la salud financiera como una sección independiente. Casi el 40% de los usuarios que completaron el diagnóstico habían accedido primero a su informe de crédito.

Mejorar la salud financiera tiene que ser lo más fácil (y requerir el menor esfuerzo) posible.

Para fomentar un cambio de comportamiento sostenido, las instituciones deben poder incorporar hábitos financieros saludables en las prácticas y acciones cotidianas. El tablero de información y las herramientas de Destácame están diseñados para ser fáciles de usar; presentan un diseño limpio y un lenguaje cálido e informal, ofrecen opciones de apoyo en todo momento y minimizan la solicitud de información al usuario. En la medida de lo posible, se ha procurado cruzar o sustituir la información solicitada con datos del usuario procedentes de otras secciones del sitio web.

Sin embargo, por su naturaleza, tanto las herramientas de presupuesto como las de reducción de gastos dependen en gran medida de los aportes del usuario quienes deben rellenar todos los campos de ingresos y gastos para generar su presupuesto mensual y registrar los gastos semanales con respecto a sus objetivos de gastos. Esto limita su impacto a los usuarios que están muy motivados y que se darán la tarea de actualizar las herramientas. Como resultado, el uso de estas herramientas es consistente con las tasas de conversión de otras secciones del sitio de Destácame; sin embargo, el impulsar un mayor uso ha sido todo un reto: sólo el 15% de los que comenzaron a utilizar la herramienta de presupuesto la completaron, y sólo el 7% han vuelto a actualizar su presupuesto en un plazo de 6 meses. De los que han accedido a la herramienta de reducción de gastos, sólo el 17% se ha fijado un objetivo de reducción de gastos.

Comprendiendo estas limitaciones, Destácame está en proceso de lanzar una aplicación móvil y una tarjeta de débito que ofrecen importantes oportunidades para racionalizar y automatizar la evaluación y el apoyo a la salud financiera y reducir el esfuerzo de los usuarios. La gestión de presupuestos y gastos se sincronizará con los datos de las transacciones de la tarjeta, eliminando la necesidad de introducir estos datos manualmente. Los usuarios tendrán la opción de crear “bolsillos” de ahorro con objetivos específicos asignados; esto puede incluir un bolsillo para épocas de vacas flacas para crear resiliencia. A largo plazo, también se podrán clasificar los gastos, así como proyectar y simular el flujo de caja para planificar mejor y prepararse para eventos futuros. También se incorporarán notificaciones push y correos electrónicos para proporcionar asesoramiento específico y promover hábitos financieros saludables.

Las pruebas de los efectos positivos del progreso en la salud financiera pueden generar oportunidades de negocio.

Más allá de los cambios en la plataforma que el equipo realizó para crear Experiencia Destácame, el equipo también desarrolló un nuevo producto de suscripción de pago mensual, “DestácamePro”, que ofrece a los usuarios acceso continuo a productos con descuento y asesoramiento personalizado para ayudarlos a mejorar su salud financiera.

Durante la pandemia, las instituciones de Chile estaban deseosas de proporcionar a sus empleados un apoyo adicional para su salud financiera con el fin de disminuir el estrés financiero, mejorar la salud general y, por tanto, el rendimiento laboral. En respuesta, Destácame desarrolló una versión corporativa de su producto “Pro”, que proporciona a los empleados de una institución beneficios “Pro” y ofrece a la institución informes de alto nivel sobre el estado de la salud financiera dentro de su institución. Hasta la fecha, DestácamePro cuenta con 16.000 usuarios y 6 socios corporativos, con la intención de aumentar el número de usuarios a 28.000 para diciembre de 2021.

Estas nuevas oportunidades de negocio se lograron gracias al sólido sistema de información que permitía al equipo demostrar su impacto. Desde el principio, los equipos de Destácame y Accion establecieron indicadores de uso e impacto que podían ser medidos mensualmente para comprender el progreso e informar de los cambios. Un equipo “SWAT”, formado por diseñadores, desarrolladores y analistas de negocio, se reunía mensualmente para analizar los resultados, evaluar las respuestas e implementar ajustes y actualizaciones. El equipo dispone ahora de 14 meses de datos sobre más de 1,2 millones de usuarios, lo que ha proporcionado un sólido argumento comercial para los posibles socios.

Fundación Banigualdad y Organizame

Aplicación móvil de Organizame

Ubicación: Valparaíso, Chile

Una aplicación móvil de gestión empresarial para las MIPYME que utiliza una experiencia con base en juegos para fomentar el cambio de comportamiento de los usuarios para que pasen de los registros analógicos a adoptar el seguimiento digital de las transacciones.

[organizaMe]

Fundación Banigualdad
Emprendimiento. Justicia.



Dueño de una pequeña tienda en Santiago, Chile, quien participó en nuestra investigación de clientes.

A pesar de la prevalencia de las herramientas digitales y su uso en Chile, muchos microempresarios siguen utilizando cuadernos para hacer seguimiento de sus ingresos y gastos.

El 82% de los chilenos declaran ser usuarios de Internet, una cifra significativamente superior al promedio de la región (72%). Según el mismo informe, el 99% de los chilenos que utilizan las redes sociales, acceden a ellas a través de un teléfono celular. A pesar de la prevalencia de las herramientas digitales y su uso en Chile, muchos microempresarios siguen utilizando cuadernos para hacer seguimiento de sus ingresos y gastos, en lugar de herramientas digitales que pueden ayudarles a manejar su negocio, llevar los registros de la empresa, calcular la rentabilidad y planificar el futuro. Estos hábitos manuales persisten y son difíciles de cambiar.

En este contexto, la Fundación Banigualdad es una organización sin fines de lucro que ayuda a los microempresarios de bajos ingresos a acceder a los servicios financieros tradicionales, brindándoles mayores oportunidades económicas y equipándolos para hacer frente a la inestabilidad. Además de otorgar microcréditos, Banigualdad proporciona a los usuarios cursos básicos en finanzas, marketing, sostenibilidad y estrategia empresarial. En la actualidad, la Fundación cuenta con algo más de 35.000 clientes.

Una de las clientas de la Fundación Banigualdad es Cecilia, propietaria de una pequeña tienda en la que vende artículos de uso cotidiano como alimentos, artículos de limpieza y pequeños regalos. Aunque Cecilia sabe cuándo gana dinero su tienda, no sabe cuáles son sus utilidades reales mensuales o anuales. Esto se debe a que Cecilia y su marido registran las ventas en varios cuadernos. Cuando hacen una venta, simplemente cogen el cuaderno más cercano y anotan el artículo y el precio vendido. Sin embargo, este proceso hace que sea muy difícil cuadrar sus cuentas.

Este proceso es típico de muchos microempresarios informales de todo el mundo. Si bien este enfoque informal de seguimiento de los ingresos ayuda a

los propietarios de pequeñas empresas en su día a día, puede impedirles el desarrollo de una salud financiera de mayor alcance. Sin conocer sus cuentas, es difícil tomar decisiones efectivas y estratégicas de largo plazo y prepararse mejor para tiempos difíciles. Además, sin una visión precisa de la rentabilidad, es difícil que los microempresarios informales inicien el proceso de formalización de su negocio, lo que ofrece mayores oportunidades de acceso al crédito y a las subvenciones públicas.

Organizame es una fintech chilena que se fundó para ayudar a las pequeñas empresas formalizadas a realizar un seguimiento digital de sus ventas y gastos y a emitir facturas electrónicas. El sitio web de Organizame ayuda a digitalizar funciones empresariales como la gestión del flujo de caja, el pago de facturas y las solicitudes de crédito para ayudar a los empresarios a consolidar las transacciones comerciales y enviar documentos electrónicos. Al hacer un seguimiento de las ventas y los gastos, la aplicación capta datos importantes sobre los flujos de ingresos de los comerciantes que los empresarios pueden utilizar para formalizar sus negocios, y los proveedores de servicios financieros también pueden utilizar para evaluar la capacidad de crédito y ofrecerlo a mejores precios.



Felipe Armijo de Organizame muestra a Cecilia cómo utilizar la aplicación para digitalizar el registro de sus ingresos y gastos.

Aunque la solución de Organizame está ayudando a muchas pequeñas empresas, las MIPYME informales como la de Cecilia no se encuentran entre sus usuarios típicos. El equipo descubrió que los comerciantes informales no buscan activamente una solución digital, e incluso cuando se les presenta una son reacios a adoptarlas por la falta de acceso a computadoras, los altos costos, las barreras de confianza, la alfabetización digital y los conocimientos técnicos. En resumen, el equipo se dio cuenta de que la solución original de Organizame no se adaptaba a las necesidades de los comerciantes, acostumbrados a utilizar un cuaderno.

El interés de Organizame por satisfacer las necesidades de los microempresarios informales y el compromiso de Banigualdad por ayudar a sus clientes a manejar sus negocios de forma más efectiva, Llevaron a estas dos instituciones a trabajar juntas en este proyecto.

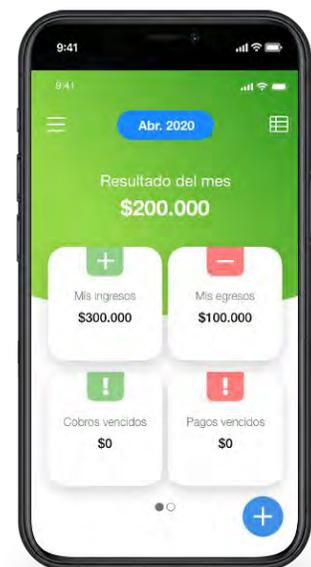
Durante la fase de investigación de clientes, las organizaciones descubrieron que el segmento objetivo no sólo necesitaba una herramienta que les ayudara a conciliar sus finanzas a final de mes, sino que también necesitaba apoyo para analizar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio, establecer y cumplir objetivos, y mantener separados sus gastos familiares y empresariales.

La solución

Los equipos de Banigualdad y Organizame vieron la oportunidad de influir en los hábitos contables de los microempresarios informales ayudándoles a separar los gastos familiares de los del negocio, a comprender la importancia de hacer un seguimiento de los ingresos y los gastos, a calcular el resultado de sus negocios y a controlar sus cuentas por cobrar.

Accion trabajó con Organizame para adaptar su herramienta de gerencia de negocios en línea a fin de atender mejor a los clientes informales de bajos ingresos de Banigualdad, y a otros más adelante. La aplicación influye en las capacidades financieras del usuario de varias formas:

- **Una herramienta basada en una app que permite a las MIPYME digitalizar sus operaciones comerciales.** Aunque la mayoría de los microempresarios en Chile no tienen una computadora, sí tienen teléfonos inteligentes que utilizan activamente para fines personales, y para llegar a sus clientes y proveedores. Organizame, Banigualdad y Accion decidieron aprovechar esa realidad para desarrollar una aplicación móvil que permitiera a las MIPYME hacer un seguimiento de sus ventas y gastos, e incluso emitir facturas electrónicas, como primer paso para la formalización del negocio. La aplicación consolida sus transacciones comerciales y calcula automáticamente los beneficios mensuales.
- **Notificaciones dentro de la aplicación que proporcionan recordatorios y consejos para garantizar que la herramienta se utilice de forma efectiva.** La aplicación envía notificaciones y recordatorios a los usuarios al menos una vez a la semana para recordarles que deben hacer un seguimiento de los datos de sus transacciones

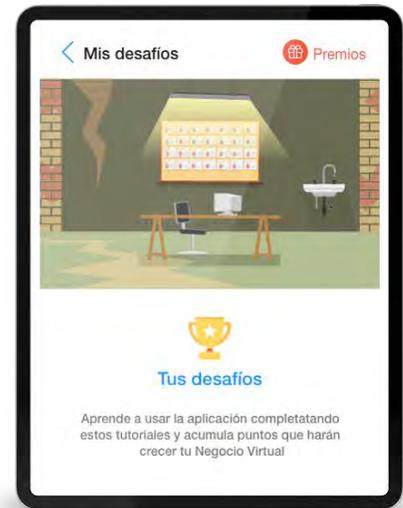


La aplicación de Organizame ofrece a los microempresarios una vista de sus finanzas generales de fin de mes.

comerciales en la aplicación. Además, la aplicación supervisa todas las cuentas por cobrar introducidas y envía al usuario notificaciones cuando vencen. La aplicación también envía recordatorios con consejos clave, como mantener separadas las cuentas familiares de las del negocio.

- **Tutoriales basados en juegos (“gamificados”) que hacen que aprender a registrar las transacciones digitalmente sea atractivo y divertido.**

investigación ha demostrado que la sola educación de los empresarios sobre los beneficios del seguimiento digital no es efectiva para cambiar su comportamiento, pero el hacer lúdicas las experiencias puede resultar más efectivo. El equipo del proyecto desarrolló así un tutorial “gamificado” para que los microempresarios jugaran dentro de la aplicación para animarlos e incentivarlos a registrar sus ventas y gastos diarios en la plataforma. Inmediatamente después de descargar la aplicación, los usuarios se introducen en un juego que simula un pequeño negocio ficticio. El usuario gana puntos a medida que completa tareas que le ayudan a aprender a utilizar la aplicación, como el seguimiento de los ingresos y gastos del negocio ficticio. A medida que los usuarios ganan puntos, pueden mejorar el negocio virtual. El juego enseña a los usuarios a registrar las ventas por cliente y a llevar la cuenta de lo que deben a sus proveedores, o de lo que se les debe.



Los tutoriales gamificados de la aplicación animan e incentivan a los microempresarios registrar sus transacciones diarias.

Resultados

La app de Organízame fue lanzada en abril de 2021 y, cinco meses después de su lanzamiento, ha sido descargada 1.660 veces y 543 usuarios han completado los tutoriales “gamificados”. Para medir el impacto de la herramienta en el bienestar general de los usuarios, encuestamos a un subsegmento de clientes antes del lanzamiento de la herramienta, y de nuevo tres meses después, para evaluar su sensación general de bienestar, su capacidad para gerenciar su negocio y para manejar las deudas⁴.

Entre los 554 comerciantes que respondieron a la encuesta, el 44% se descargó la aplicación y, entre los que tienen la aplicación, el 33% comenzó a registrar sus ventas en la plataforma. Los resultados citados a continuación comparan el bienestar financiero de los que han descargado y utilizan la aplicación con los que no lo han hecho. El segundo grupo no sirve como grupo de control perfecto porque el equipo se dirigió a empresas más maduras para pilotar la aplicación, lo que sugiere que el impacto puede estar sobreestimado.



HISTORIA DEL CLIENTE: ROSITA CORROTEA

Rosita Corrotea es una emprendedora de la ciudad de Coquimbo en el norte de Chile y vende tortas caseras para cumpleaños y eventos. Su negocio es informal y es cliente de Banigualdad desde hace casi 4 años. Sabe cómo va su negocio por la cantidad de pedidos que recibe pero, antes de usar la aplicación de Organízame, no sabía realmente cuánto dinero ganaba al mes. Con la aplicación, puede realizar un seguimiento de lo que vende y lo que gasta en su negocio, y puede calcular sus ganancias al final del mes. Rosita siempre ha sido una persona a la que le gusta aprender cosas nuevas y descubrió que usar Organízame era muy fácil. Siguió los tutoriales y dice que “la propia aplicación le enseña a usarla, es fácil seguir las instrucciones”.

⁴ La encuesta inicial se desplegó entre abril y mayo de 2021; tres meses después, se completó una encuesta de seguimiento. En total, 554 microempresarios participaron en ambas encuestas, de los cuales el 98% son clientes de la Fundación Banigualdad. De estos 554 microempresarios, 295 no descargaron la aplicación de Organízame, 131 la descargaron pero no la utilizaron, y 113 descargaron la aplicación y la están utilizando.



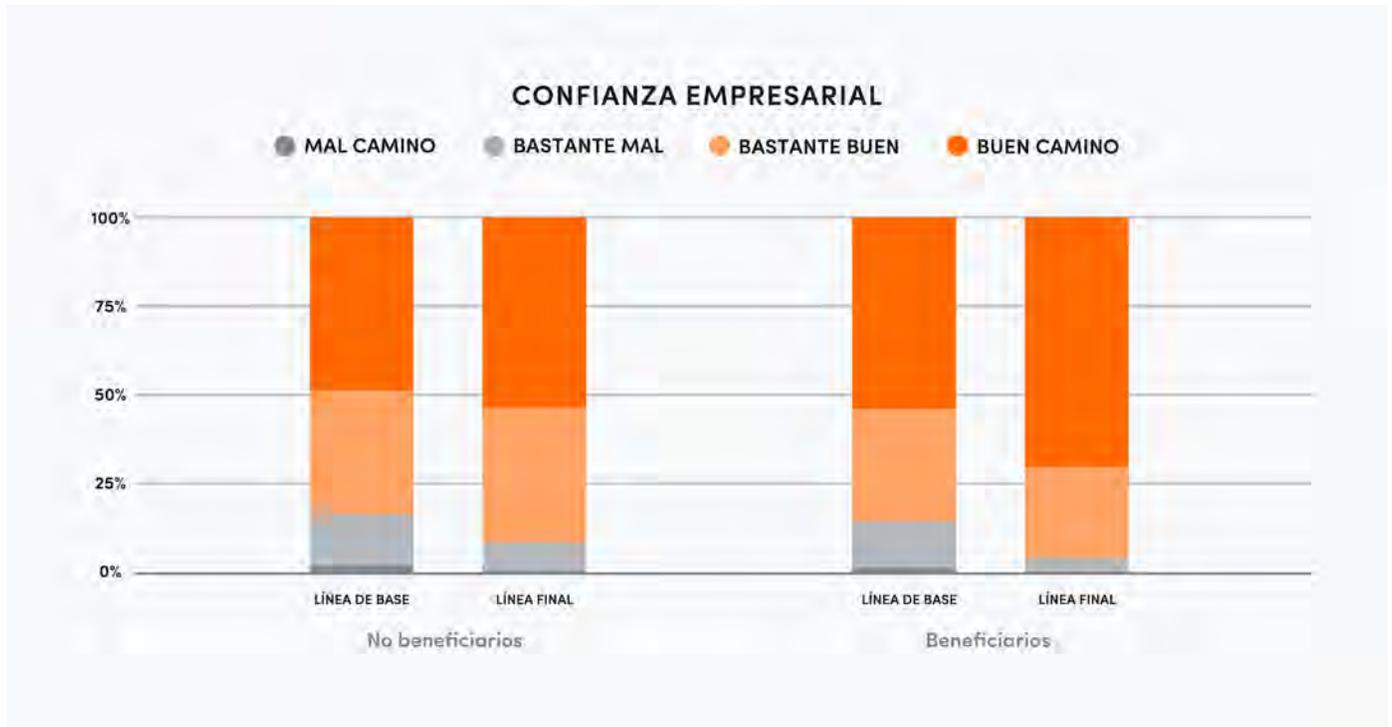
Los usuarios de la plataforma reportaron un aumento de 17 puntos porcentuales en su satisfacción con su situación financiera, mientras que los que no utilizaron la plataforma sólo informaron de un aumento de 5 puntos porcentuales.

Bienestar general

Los resultados de la encuesta muestran que la sensación general de bienestar mejoró tanto para los que utilizaron la aplicación Organizame como para los que no lo hicieron, lo que puede reflejar que los microempresarios de todo Chile están empezando a recuperarse lentamente de los estragos de la pandemia. Sin embargo, los usuarios de la plataforma reportaron un aumento de 17 puntos porcentuales en su satisfacción con su situación financiera, mientras que los que no utilizaron la plataforma sólo informaron de un aumento de 5 puntos porcentuales.

Gestión empresarial

En todas las mediciones, los usuarios de la aplicación notaron una mejora en la capacidad de gestión de sus negocios en comparación con los que no utilizaron la aplicación. Antes de utilizar la aplicación, aproximadamente el 50% de los comerciantes afirmaban sentir que sus negocios iban bien. Entre los que utilizaron la aplicación, ese grupo aumentó en un 16%, mientras que se mantuvo en torno al 50% entre los que no accedieron a la aplicación, lo que sugiere que los que utilizaron la aplicación eran más propensos a informar de sentimientos positivos sobre sus negocios.

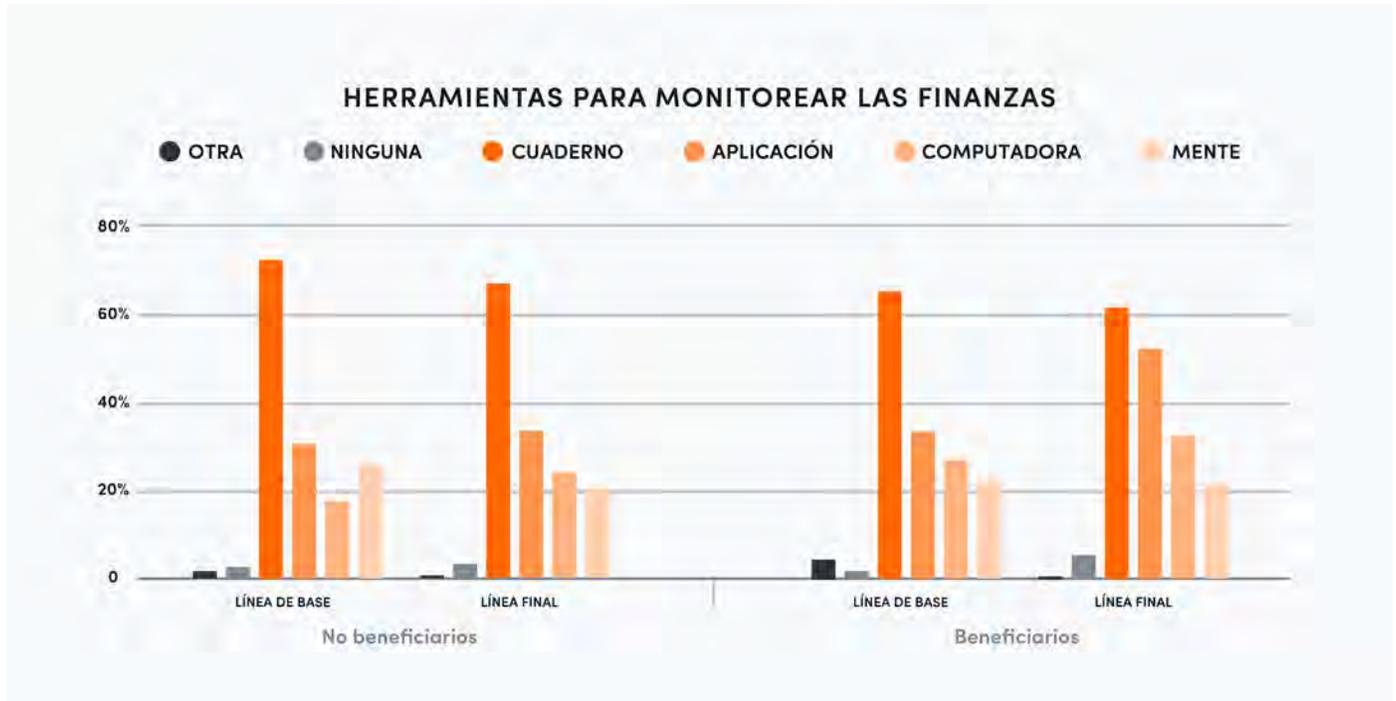


Todos los comercios declararon estar más en capacidad de pagarse un sueldo a final de mes, pero el cambio fue mayor entre los que se registraron en la aplicación en comparación con los que nunca se registraron en ella. Del mismo modo, el número de comerciantes que declararon que sus negocios habían crecido en el último año aumentó en todos los grupos. Pero mientras que esa proporción sólo lo hizo en un 5% en el grupo que no utilizó la aplicación, aumentó un 13% entre los comerciantes que utilizaron la aplicación Organizame.

Por último, los usuarios de la aplicación también tuvieron menor propensión a confundir sus fondos personales y empresariales. Mientras que el grupo que no utilizó la aplicación informó de un descenso del 3% en “mezclar sus gastos empresariales y personales” (quizás un efecto del proceso de evaluación), el grupo que utilizó la aplicación informó de un descenso del 12%, lo que sugiere la eficacia de la aplicación para ayudar a las personas a realizar el seguimiento de sus fondos empresariales y personales por separado, pero también una ligera tendencia general a una mejor organización del dinero tanto en el grupo de control como en el de usuarios.

Gestión del presupuesto

El objetivo principal de la aplicación Organizame era cambiar los comportamientos de los microempresarios al momento de llevar un registro de sus negocios para ayudarlos a manejarlos mejor y hacerlos crecer. Los resultados de la encuesta revelaron que, incluso para aquellos que utilizan la aplicación de forma activa, el cuaderno sigue siendo la herramienta principal para controlar y hacer un seguimiento de los ingresos y gastos diarios. Sin embargo, ambos grupos informaron de un aumento en el uso de herramientas digitales para gestionar sus negocios, probablemente como resultado del cambio de comportamientos digitales durante la pandemia. No es de extrañar que los que empezaron a utilizar la aplicación para controlar sus finanzas informaran de un aumento del 24% en el uso de aplicaciones y computadoras para controlar sus gastos. El grupo que no utilizó la aplicación experimentó un aumento del 15% en el uso de aplicaciones y computadoras. Será fundamental que el equipo de Organizame siga encontrando formas de motivar e incentivar a los usuarios para que continúen registrando sus transacciones digitalmente, ya que un cambio de comportamiento duradero lleva tiempo.



Ahorro y planificación a largo plazo

El uso de la aplicación Organizame también se correlaciona con una mayor capacidad de recuperación. La proporción de usuarios de la aplicación que declararon que podían sobrevivir menos de tres semanas con sus ahorros actuales disminuyó un 17% durante el periodo de tratamiento. En cambio, esa proporción se mantuvo más estable entre los que no utilizaron la aplicación.

En general, la aplicación de Organizame parece ayudar a los microempresarios a tener mayor control sobre sus gastos e incluso les ayuda a prepararse para los meses de bajas ventas, una tarea de vital importancia para que puedan seguir siendo resilientes en tiempos de incertidumbre. La solución de Organizame proporciona a los empresarios de bajos ingresos una mejor panorámica de sus finanzas, organiza sus operaciones y les ayuda a tomar decisiones más informadas para hacer crecer sus negocios y reinvertir en sus hogares.

Aunque la aplicación ha mostrado algunos beneficios preliminares, todavía hay margen de mejora. Los datos de uso muestran que sólo el 28% de los usuarios introducen sus ventas en la aplicación con regularidad (7 veces al mes o más). Otros consolidan sus ventas diarias e introducen sus gastos en la aplicación en varios momentos del mes. El cuaderno sigue siendo el método de registro más utilizado. A través de la investigación de los usuarios, encontramos que resulta oneroso para los microempresarios registrar cada transacción por separado en una aplicación digital, ya que pueden vender un gran volumen de artículos de bajo precio cada día, que son más fáciles de anotar en un cuaderno y transferir a la aplicación digital en lotes un par de veces cada mes.

PUNTOS CLAVE

Una propuesta de valor de salud financiera puede crear oportunidades de negocio.

El mercado de asesoramiento y apoyo en materia de salud financiera es enorme. Hay miles de millones de personas que tienen dificultades financieras o son vulnerables en todo el mundo, y muchas necesitan ayuda. Las organizaciones que apoyan a los microempresarios lo saben y se dan cuenta de que si logran ayudar a las personas a superar sus problemas financieros, se ganarán su fidelidad. Recientemente, Visa se puso en contacto con Organizame para trabajar juntos y llevar la plataforma al segmento de pequeñas empresas de bajos ingresos a través de una serie de proveedores de servicios financieros, como un servicio de valor agregado gratuito. Se espera que en el próximo año la asociación llegue a 300.000 clientes.

El toque humano es la clave para crear un cambio de comportamiento para los menos conocedores del mundo digital.

El toque humano es fundamental para ofrecer herramientas financieras digitales a los consumidores y empresas de bajos ingresos. Esto es especialmente cierto entre las personas de bajos ingresos que están acostumbradas a trabajar con intermediarios de confianza, como los funcionarios bancarios, y necesitan más apoyo para navegar por las herramientas digitales.

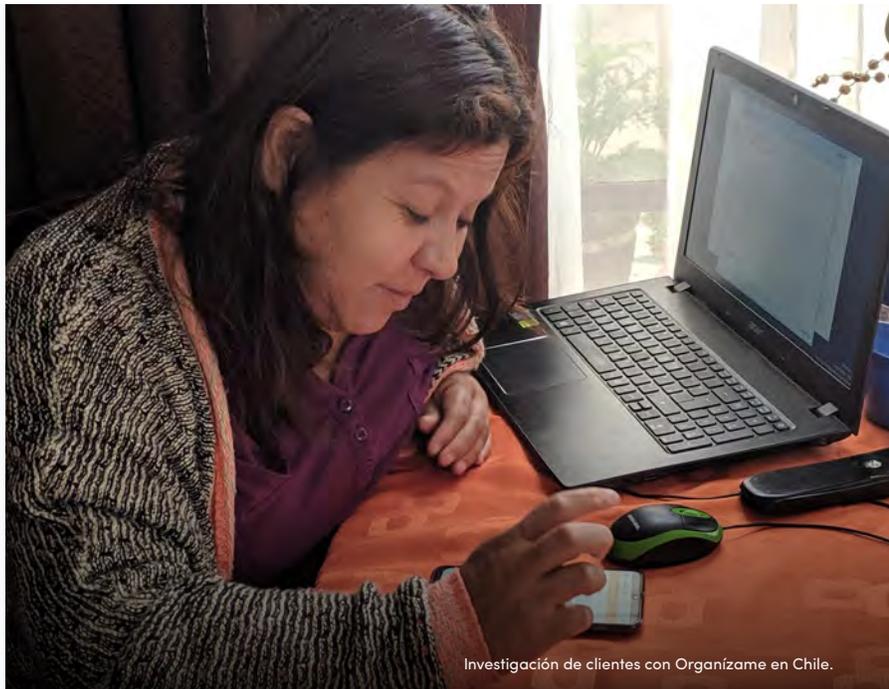
Organizame descubrió que la adopción y el uso de la aplicación dependían de que sus representantes guiaran a los usuarios sobre cómo descargar la aplicación y explicaran los beneficios de la aplicación en términos sencillos. El equipo descubrió que las descargas de la aplicación aumentaron sólo los días en que los agentes de crédito enviaban un enlace a la aplicación directamente a los miembros de su grupo a través de WhatsApp.

La “gamificación” y los tutoriales son una herramienta efectiva para crear rutinas financieras, ya que pueden promover y motivar el compromiso.

El manejar las finanzas puede resultar estresante e intimidante, pero la “gamificación” — o el uso de elementos de diseño de juegos en un contexto no lúdico — puede hacer que ciertas tareas sean más divertidas y motivadoras. La investigación ha demostrado que la “gamificación” puede influir en los resultados psicológicos y físicos.

Organizame ha aplicado este principio a su aplicación. En este caso, los usuarios ganan puntos después de completar tutoriales que instruyen a los usuarios sobre cómo registrar sus ventas en la aplicación. El equipo halló que el uso de estos tutoriales motivaba a los usuarios registrados a crear categorías de productos en la aplicación.

Manejar las finanzas puede resultar estresante e intimidante, pero la “gamificación” — o el uso de elementos de diseño de juegos en un contexto no lúdico — puede hacer que ciertas tareas sean más divertidas y motivadoras.



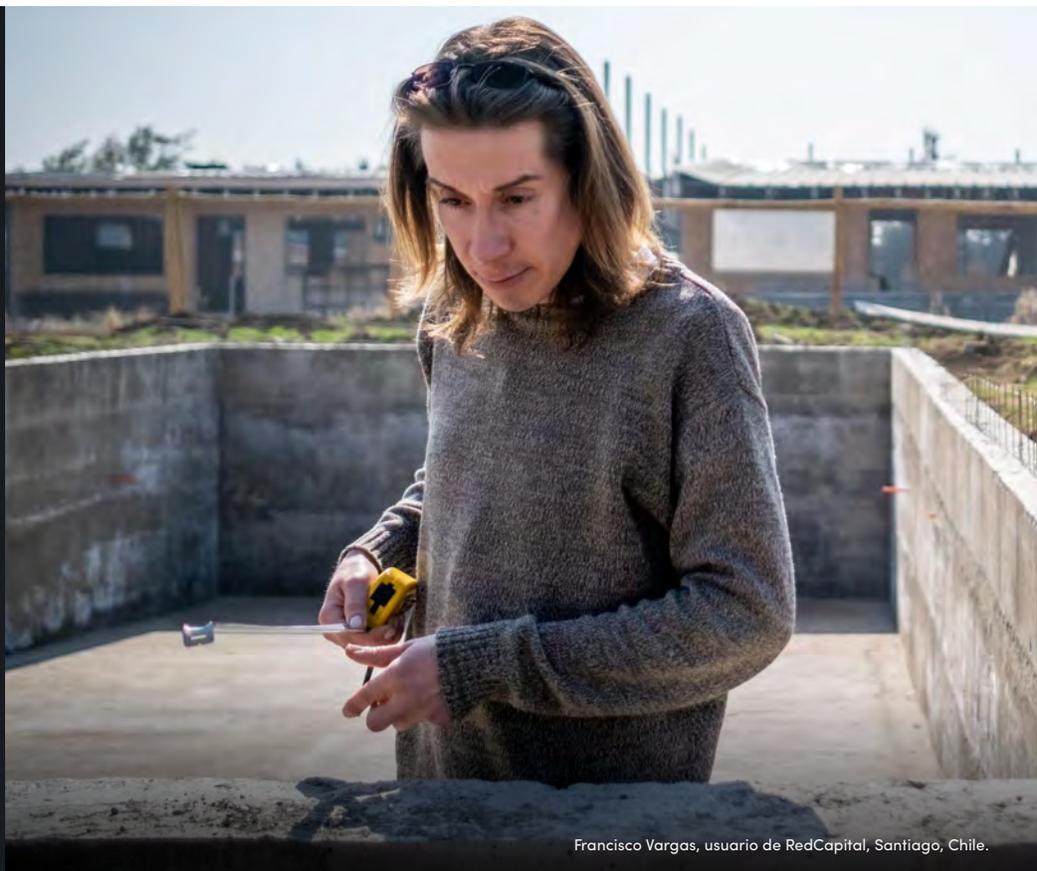
Investigación de clientes con Organizame en Chile.

RedCapital

Crédito sin garantía

Ubicación: Santiago, Chile

Ajustar los criterios de préstamo de una plataforma de crowdfunding que pone en contacto a inversionistas y empresas para mejorar los resultados de los microempresarios.



Francisco Vargas, usuario de RedCapital, Santiago, Chile.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) constituyen el 98,5 por ciento de las empresas del país, pero casi una cuarta parte tiene dificultades para acceder al financiamiento en momentos de necesidad.

Los bancos y las autoridades chilenas han logrado avances decisivos para aumentar la inclusión financiera. Entre las redes de agentes, las plataformas de pago y la CuentaRUT — una cuenta de depósito simplificada con tarjeta de débito que Banco Estado, un banco estatal ha puesto a disposición de cualquier persona con documento de identidad — Chile casi ha alcanzado el acceso universal a los servicios financieros.

A pesar de los avances, muchos pequeños comerciantes de Chile no encuentran herramientas financieras para satisfacer sus necesidades. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) constituyen el 98,5 por ciento de las empresas del país, pero casi una cuarta parte tiene dificultades para acceder al financiamiento en momentos de necesidad. Esto ha sido especialmente cierto desde que las infecciones de COVID-19 se dispararon el año pasado, sobre todo porque casi el 30 por ciento de la población que trabaja en el sector informal no tiene acceso a la protección social.

RedCapital, una plataforma de fintech y crowdfunding en Chile, fue creada en 2014 para ayudar a las pequeñas y medianas empresas (PYME) formales a conseguir el financiamiento que necesitan. En la plataforma de RedCapital, los inversionistas particulares prestan dinero o proporcionan factoring a las PYME, brindando a las pequeñas empresas de Chile el financiamiento que necesitan para expandirse, y los inversores reciben una atractiva rentabilidad.

A pesar que la plataforma ha prestado un buen servicio a las PYME, los microempresarios, en especial los informales, han resultado más difíciles de atender para RedCapital por varias razones⁵. Suelen preferir el crédito informal con procesos más sencillos, carecen de la documentación requerida por el

⁵ En Chile, las microempresas se clasifican por un ingreso anual de ventas inferior a 92.000 USD. Las PYMES suelen tener ingresos anuales que superan esta cantidad. Las microempresas suelen tener entre 1 y 5 empleados.

sistema de calificación crediticia original de RedCapital, y a menudo se sienten menos cómodos utilizando una plataforma digital para satisfacer sus necesidades financieras. Para continuar con el crecimiento de la plataforma y abordar la brecha crediticia a la que se enfrentan las MIPYME en el país, el equipo necesitaba encontrar una forma de ampliar el mercado a empresas de menor tamaño. Según las estimaciones de RedCapital, existe una oportunidad de mercado proyectada de 10.000 millones de dólares a la que se puede acceder atendiendo a las MIPYME que carecen de acceso al financiamiento.

“[Los bancos] nunca nos dieron un préstamo, uno porque no estábamos bancarizados y el otro porque la tasa de interés de los bancos es muy alta, pero una vez que conocimos RedCapital y vimos que las tasas de interés eran manejables y que no era tan difícil solicitar un préstamo, decidimos hacerlo.” – Cliente de RedCapital

RedCapital y Accion trabajaron juntos para llevar a cabo una investigación de mercado con microempresarios chilenos y se encontraron con que las MIPYME están ansiosas por hacer crecer sus negocios, pero necesitan apoyo para entender cómo utilizar el crédito a corto plazo para controlar sus niveles de inventario, manejar su deuda y desplegar estrategias sencillas para establecer y cumplir objetivos de crecimiento. Muchos empresarios informales dijeron que se sentían incómodos solicitando préstamos en una plataforma digital, y que preferían hablar con alguien al momento de compartir información personal o de abordar preguntas clave. Estas conclusiones dejaron claro al equipo que, además de simplemente rediseñar su plataforma para las MIPYME, también tendrían que adaptar la experiencia del cliente al solicitar un crédito y así ofrecerles una forma de hacer crecer sus negocios, y también ayudarlos a entender y mejorar su salud financiera en el proceso.

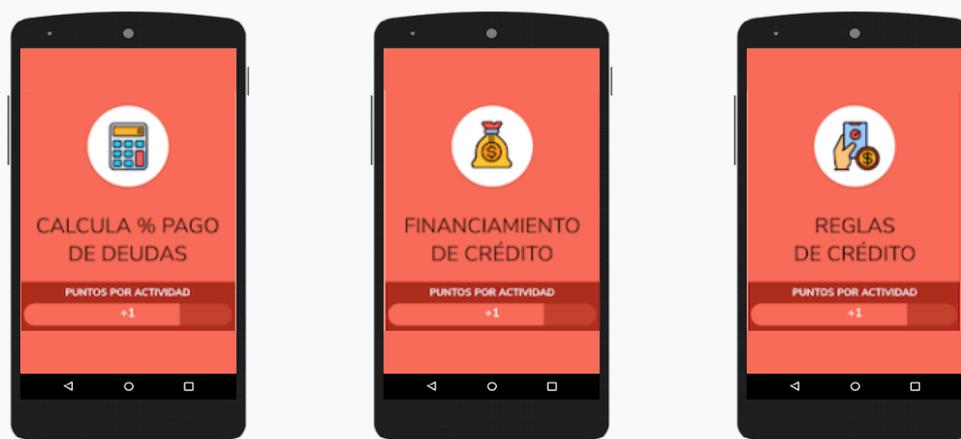
La solución

Para crear ese producto, Accion ayudó a RedCapital a rediseñar completamente su plataforma y la experiencia del cliente digital para atender mejor a las microempresas. El equipo adaptó los procesos de la plataforma, la metodología de calificación crediticia, la fijación de precios y la experiencia del cliente para ofrecer mayor transparencia y apoyo a los microempresarios. Y crearon un producto crediticio de bajo costo y fácil acceso, agregándole lecciones de gestión empresarial, para fortalecer la salud financiera de los microempresarios usuarios de la plataforma RedCapital.

El producto de préstamo fue adaptado para atender mejor a los microempresarios y apoyar su bienestar financiero a través de las siguientes características:

- **Un modelo de calificación crediticia más apropiado para el segmento de las MIPYME.** Como empresa de tecnología financiera, el modelo de negocio de RedCapital aprovechaba la tecnología y un sistema propio de calificación crediticia que utilizaba los datos fiscales y de servicios públicos disponibles. Sin embargo, el modelo excluía a las MIPYME que no cumplían con los criterios de suscripción de créditos. Con este proyecto, el equipo desarrolló un nuevo modelo de puntuación, utilizando la metodología de riesgo crediticio de Accion, para otorgar crédito a las MIPYME que muestran espíritu emprendedor y mentalidad de crecimiento, potencial de rentabilidad y cierto nivel de uso de la tecnología.
- **Un chatbot para imitar las interacciones humanas.** La investigación descubrió que los usuarios no se sentían cómodos introduciendo su información personal en un sitio web. El equipo creó un chatbot para imitar una interacción en la que los usuarios confiaran y les hiciera sentirse más cómodos. Los clientes pueden recibir asistencia continua a través del chatbot inteligente en cada paso del viaje, y también existe la opción de conectar con el servicio de atención al cliente si se necesita una ayuda adicional, equilibrando la tecnología y el toque humano en el viaje digital.
- **Ejercicios centrados en la salud financiera que ayudan a las MIPYME a hacer crecer sus negocios.** Para abordar los principales problemas a los que se enfrentan las MIPYME en el crecimiento de sus negocios, el equipo creó contenidos de video y un blog para ayudar a sus clientes a gastar, ahorrar, pedir préstamos y planificar mejor: (1) organizando sus finanzas, (2) controlando los costos, (3) planificando su futuro y (4) manejando las deudas. El contenido se diseñó para ayudar a los empresarios a adquirir destrezas a medida que sus empresas se iban consolidando.

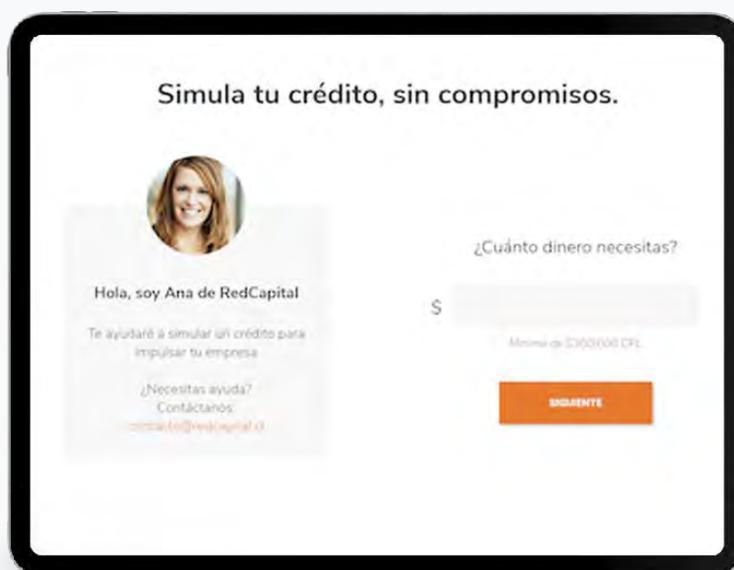
Cada blog y video finaliza con *llamados a actuar* que animan a los clientes a tomar medidas que, con el tiempo, pueden mejorar su salud financiera. Por ejemplo, en una actividad se pide a los usuarios que elaboren un plan concreto para manejar su deuda actual, lo que está demonstrado que puede conducir a mejores resultados. Para fomentar la realización de estas llamadas a actuar, la plataforma recompensa a los usuarios con premios dinámicos. A medida que los usuarios completan más actividades, se desbloquean beneficios, como montos de préstamo más elevados. Estas recompensas pretenden mantener a los usuarios motivados y comprometidos a lo largo del tiempo.



Los clientes de RedCapital ganan incentivos cuando completan las tareas, como estas en el blog "Administre su deuda": Calcule el porcentaje de deuda, Financiamiento de crédito, Reglas de crédito (de izquierda a derecha).

- **Herramientas digitales de apoyo para atender las necesidades de los clientes.** Un sencillo simulador, integrado en el flujo del producto, ofrece a los clientes una mejor idea del desglose de su préstamo. También permite a los clientes que dudan en solicitarlo, entender mejor el proceso y las condiciones a las que podrían optar, lo que ayuda a desmitificar el proceso y a generar confianza.

Con este apoyo adicional, RedCapital ayuda a los microempresarios chilenos a alcanzar sus objetivos personales y profesionales, ya sea de ampliar su negocio o de adquirir una vivienda para su familia.



El simulador de crédito de RedCapital ayuda a los clientes a comprender mejor los términos de sus préstamos y desmitifica el proceso de solicitud de préstamo para aquellos que dudan en solicitarlo.

Resultados

Hasta la fecha, 305 MIPYME han recibido financiamiento a través de RedCapital, y más de 2.600 están registradas en la plataforma de RedCapital. De los registrados, 650 usuarios han visitado los blogs de salud financiera y 394 usuarios han visto los videos de capacidad financiera en YouTube, con un promedio de casi 100 visitas por tema. Los temas más populares fueron “Controla tus gastos” y “Planifica tu futuro”, mientras que “Maneja tu deuda” fue el que generó menos interés. Curiosamente, los que no recibieron un crédito (aunque postularon) hicieron un mayor uso y consulta del contenido del blog del sitio web de RedCapital que los que sí lo hicieron.

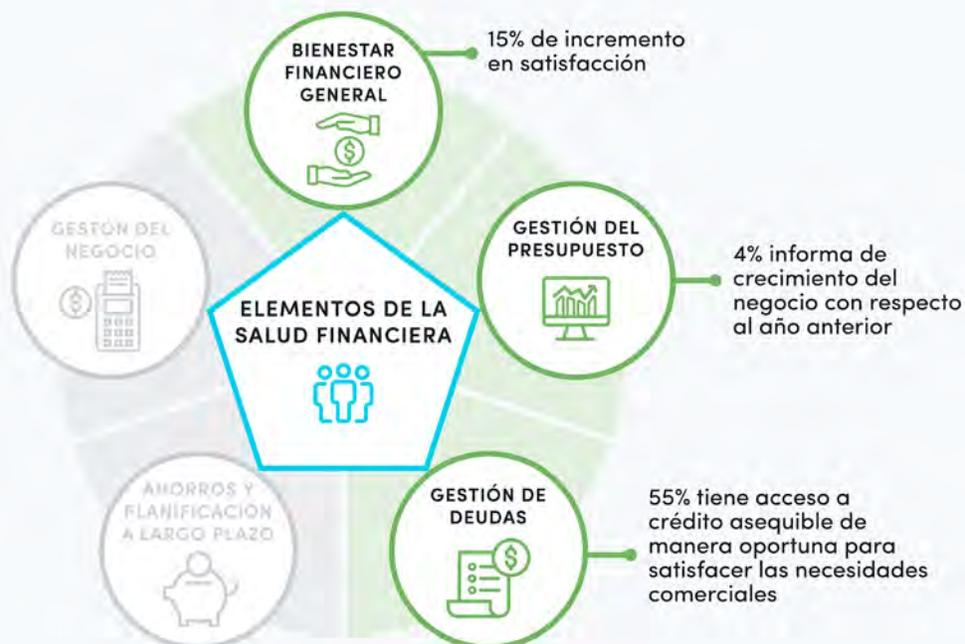
Para entender mejor el impacto del crédito y el contenido correspondiente a la salud financiera, el equipo preguntó tanto a los que recibieron el crédito como a los que no, una serie de preguntas sobre su salud financiera⁶. Dado el pequeño tamaño de la muestra, el equipo también realizó varias entrevistas con los usuarios del producto para comprender mejor su experiencia al utilizarlo.

HISTORIA DEL CLIENTE: KAROLAYN OPAZO

La empresa de Karolayn, Don Beño, obtiene aguacates de pequeños productores, los clasifica y empaqueta, y luego los entrega a los consumidores en todo Chile. El negocio ahora es estable, pero comenzó lentamente y enfrentó desafíos en el camino. Por ejemplo, cuando necesitaba una inversión para una oficina y un almacén más grandes hace dos años, no estaba segura de a dónde acudir. En ese momento, Karolayn conoció a RedCapital. Recuerda que no tenía registros ni recibos de ventas, pero los oficiales de crédito reconocieron su impulso e inteligencia bajo el nuevo modelo de calificación crediticia de la empresa adaptado para el segmento de pequeñas empresas, por lo que su solicitud fue aprobada. Ella dice: “Creían en nuestro negocio pero, más que eso, creían en nosotros como personas”. RedCapital otorgó a Karolayn su primer crédito y ahora está en su tercer préstamo.



⁶ En mayo de 2020 se realizó una medición de referencia para la salud financiera y en mayo de 2021 se llevó a cabo una medición final. Hubo 18 encuestados que respondieron a la encuesta de referencia, solicitaron y recibieron un crédito de RedCapital, y completaron la encuesta final. Otros 11 encuestados participaron en ambas mediciones pero no solicitaron créditos, lo que sirve como grupo de control.

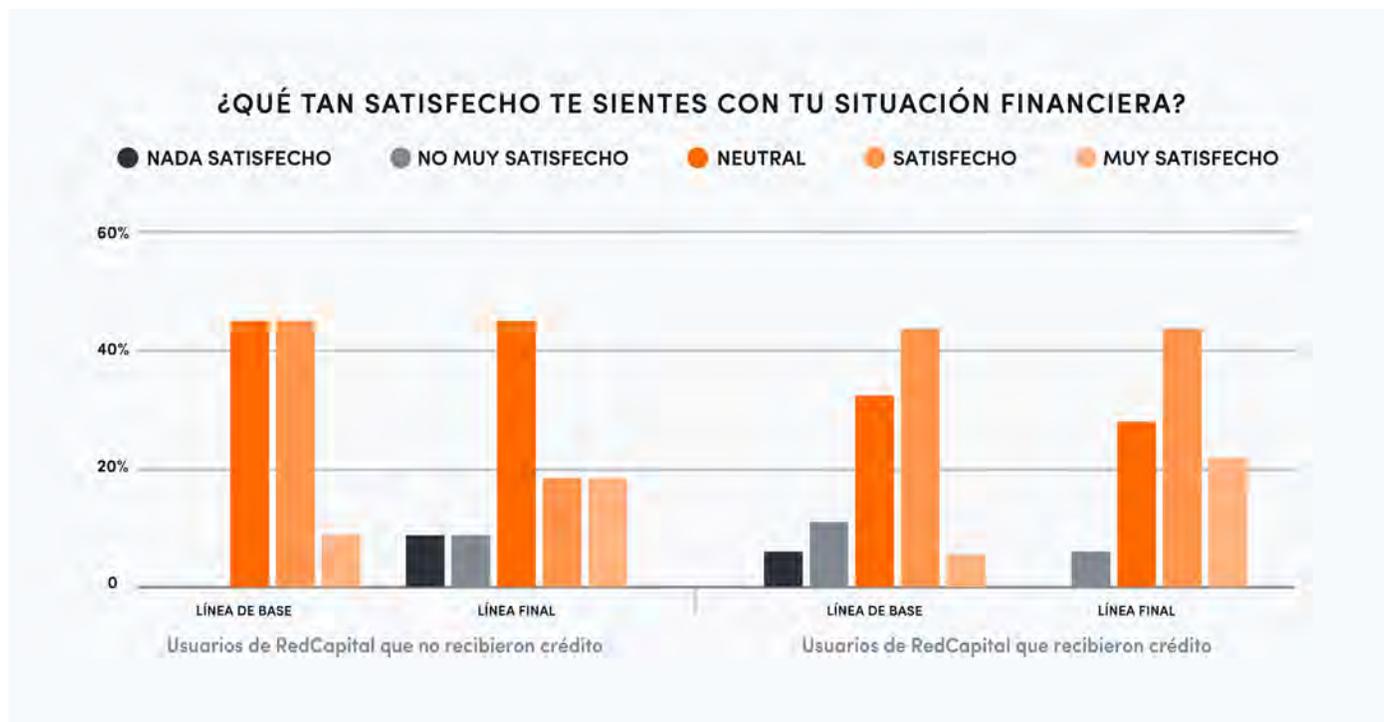


Los clientes que recibieron crédito de RedCapital tenían más probabilidades de estar satisfechos con su situación financiera actual.



Bienestar financiero general

Los clientes que recibieron crédito de RedCapital tenían más probabilidades de estar satisfechos con su situación financiera actual. Entre los usuarios de la plataforma, la proporción que reportó satisfacción con su vida financiera aumentó en 15 puntos porcentuales, mientras que entre los que no recibieron crédito, el grupo que reportó satisfacción disminuyó en un 14 por ciento durante el período de evaluación. Sin embargo, dado que la línea de base se tomó como pre-pandémica, los que experimentaron estrés financiero aumentaron en ambos grupos durante el transcurso de la evaluación (nueve por ciento en el grupo que no recibió crédito y seis por ciento en el grupo que sí lo recibió).



En una serie de entrevistas realizadas con clientes que habían solicitado un crédito, los encuestados destacaron que, a pesar de lo difícil que fue mantener sus negocios durante la pandemia, el préstamo les ayudó a mantener su negocio y a reactivarlo económicamente, a pesar de que las estrictas cuarentenas lo afectaron negativamente. Un cliente nos dijo: “Actualmente estamos satisfechos económicamente, hemos conseguido mucho con el negocio, aunque todavía aspiramos a mucho más y a seguir creciendo. Nuestras metas son cada vez más grandes”.

Por supuesto, otros microempresarios siguen sintiéndose económicamente estresados e insatisfechos con su situación financiera actual. Muchos negocios no han podido recuperarse del todo de la pandemia, y la incertidumbre sobre el volumen de ventas que pueden tener en un momento determinado continúa para muchos.

Gestión empresarial

En el grupo que recibió créditos aumentó el número de personas que declararon crecimiento en su negocio durante el último año (un aumento del 4%), mientras que el grupo de control no informó de ningún cambio en el crecimiento del negocio. Los clientes dijeron al equipo que el crédito les había permitido “capitalizar y hacer crecer su negocio”, contratar más personal y ampliar su oferta de productos y servicios.

En una encuesta, el 100% de los encuestados que no solicitaron ningún crédito nos dijo que habían perdido oportunidades en los últimos 12 meses debido a la falta de liquidez del negocio. En el caso de los que sí recibieron crédito, el 89% declaró haber perdido oportunidades por falta de liquidez, lo que sigue siendo una cifra elevada debido a la pandemia, pero no es tan grave como la del grupo que no recibió crédito. Por último, los que sí recibieron crédito declararon menos confusión entre sus finanzas personales y las de su empresa.

Gestión de la deuda

En general, los usuarios del producto de crédito de RedCapital declararon haber mejorado a lo largo del tiempo su actitud hacia la solicitud de créditos a PSFs. Como era de esperar, cuando se les preguntó cómo se relacionaban con la afirmación “tengo acceso a un crédito asequible y oportuno para satisfacer las necesidades de mi negocio”, los que no tenían crédito percibían menos oportunidades de acceder a créditos para satisfacer las necesidades de su negocio (el 20% estaba de acuerdo con la afirmación) en comparación con los que sí los tenían (el 55% estaba de acuerdo). Por último, los que recibieron crédito demostraron mejores prácticas de endeudamiento; consideraron que eran más capaces de pagar la deuda a tiempo y que su nivel de endeudamiento era adecuado. Mientras que el 65% de los clientes de crédito de RedCapital fueron capaces de pagar su deuda a tiempo en los últimos seis meses, sólo el 55% de los clientes sin crédito pudieron hacer lo mismo. Por último, los resultados de la encuesta mostraron que aquellos que obtuvieron un préstamo con RedCapital son un 30% más propensos a recomendar RedCapital a sus familiares y amigos.

PUNTOS CLAVE

Los contenidos de capacidad financiera bien diseñados son apreciados por los usuarios y pueden impulsar la fidelidad.

Muchos clientes de RedCapital afirman que, desde que obtuvieron créditos a través de la plataforma, han aprendido a manejar mejor sus finanzas, incluyendo formas de aumentar su capital y adquirir inventario en función de la demanda actual. Afirmaron que RedCapital les ha apoyado con materiales de formación por correo electrónico, y aunque no siempre tienen tiempo para leer los blogs o ver los videos, consideran que el contenido es valioso. Algunos entrevistados afirmaron que, además de aprender formas de manejar mejor su negocio, han aprendido a predecir mejor las necesidades de sus clientes y a asegurarse de tener productos a mano para responder a las demandas actuales.

Todos los clientes del nuevo producto de crédito de RedCapital para microempresarios han expresado su gratitud por los importantes beneficios que han obtenido a través de RedCapital. Los clientes mencionaron que los beneficios se extienden más allá de lo económico y agradecen una experiencia de usuario que les ha permitido no solo acceder a préstamos, sino también recibir información sobre cómo utilizar el crédito para hacer crecer el negocio.

RedCapital ya ha observado una importante repetición de uso entre los microempresarios incorporados a su plataforma, lo que demuestra que un enfoque en la salud financiera puede conducir a un mayor compromiso. Y, como ya se ha mencionado, los que han obtenido un préstamo con RedCapital son mucho más propensos a recomendarlo a sus familiares y amigos.

Las herramientas de fomento de la salud financiera pueden ser un instrumento efectivo de captación de clientes.

Dado que el uso del blog y de los videos fue significativamente mayor entre los no clientes que entre los clientes, el equipo está trabajando actualmente para reposicionar el uso de este contenido de desarrollo de la capacidad financiera. En lugar de enviarlos a los clientes existentes a través del correo electrónico, donde es probable que se pierdan, empezarán a publicar los videos en las redes sociales para que sirvan como herramienta de captación de clientes para prepararlos para calificar para el crédito. Los resultados de este proyecto indican que estos temas de gestión empresarial son fundamentales para el crecimiento de los microempresarios y pueden servir de rampa de acceso efectiva para los nuevos clientes.

Los productos de salud financiera deben alinear los objetivos del usuario con los del negocio para tener éxito.

A medida que RedCapital amplía su plataforma de financiamiento colectivo para microempresas y pequeñas empresas, su prioridad es desarrollar la capacidad de las microempresas y las PYME para manejar sus deudas de forma más efectiva, controlar mejor sus finanzas empresariales y planificar para el futuro. Estas medidas no sólo ayudarán a los clientes a mejorar sus puntuaciones de crédito, tener menos estrés financiero y una mayor satisfacción con sus finanzas, sino que también están alineadas con el modelo de negocio de RedCapital: permitir que las microempresas crezcan con la empresa.

Conclusión



Jose Medina, usuario de Bienestar, Querétaro, México

Con los productos financieros adecuados, creemos que los empresarios podrán contratar más empleados, los padres podrán ahorrar más fácilmente para el futuro y las comunidades de todo el mundo podrán acelerar el progreso social y económico.

Con los productos financieros adecuados, creemos que los empresarios podrán contratar más empleados, los padres podrán ahorrar más fácilmente para el futuro y las comunidades de todo el mundo podrán acelerar el progreso social y económico. Sin embargo, para que estos beneficios se concreten, debemos desarrollar productos centrados en la salud financiera que estén basados en los comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes del segmento al que van dirigidos, para garantizar que la gente pueda confiar en ellos, utilizarlos y beneficiarse de ellos.

Los proveedores de servicios financieros están en la primera línea de la interacción y el servicio a los clientes día a día, y tienen un importante papel que desempeñar en el apoyo a los resultados positivos de la salud financiera de sus usuarios. Sin embargo, estos PSFs no siempre tienen los recursos o las habilidades para realizar investigaciones de usuarios en profundidad y llevar a cabo procesos de diseño e implementación de productos centrado en el cliente que les permita ofrecer nuevos productos innovadores y de impacto.

En alianza con Fundación MetLife, Accion trabajó estrechamente con cinco proveedores de servicios financieros para diseñar y lanzar productos centrados en la salud financiera e información sobre el comportamiento. Los productos resultantes abarcan desde una aplicación de ahorro gamificada hasta un proceso de originación de préstamos y una solución de seguimiento de gastos para pequeñas empresas. Si bien los productos son diversos, el enfoque del diseño es lo que los une. En cada caso, el equipo de Acción ayudó a los PSFs a conectarse con los usuarios para comprender sus necesidades, preferencias, y hábitos. Los conocimientos de estas conversaciones guiaron los aspectos críticos del diseño del producto, desde la denominación del producto hasta los requisitos de incorporación y las interfaces del chatbot, por ejemplo. Aunque estos aspectos pueden parecer detalles en comparación con las características del producto o incluso con los precios, son fundamentales para promover la aceptación y el uso de los productos.

El valor de esta atención al paso a paso de la experiencia del usuario se evidencia en la recepción inicial a los productos. Si bien estos productos aún

se encuentran en los primeros días en términos de captación y tracción de los clientes, los resultados preliminares revelan mejoras significativas y positivas en todas las dimensiones de la salud financiera en las que pretendíamos influir, incluida la sensación general de bienestar financiero, la gestión presupuestaria, la gestión de la deuda, los ahorros y la planificación a largo plazo, y la gestión presupuestaria. En total, los usuarios notan niveles más altos de confianza y comodidad financieras, menos estrés por las deudas y mayor optimismo sobre su futuro. Medidas como estas ayudan al servicio financiero a ir más allá de las cifras de inclusión y las medidas de ingresos y rentas, para considerar una imagen más holística de la salud financiera.

Además, un enfoque de salud financiera ha demostrado tener un impacto significativo en atraer clientes a los PSFs, en la mejora de la lealtad y del valor de ciclo de vida del cliente, y en una mayor disposición a recomendar el PSF a familiares y amigos. Con el tiempo, esperamos ver un aumento en la adopción de estos productos e identificar oportunidades para atender mejor a estos usuarios con una mayor variedad de productos financieros, a medida que sus vidas financieras así lo requieran.

Consideramos que los siguientes son puntos clave para los proveedores de servicios financieros que buscan desarrollar un enfoque de salud financiera:

- Las intervenciones en materia de salud financiera deben ser de lo más sencillas, y requerir el menor esfuerzo posible para los usuarios.
- El cambio de comportamiento requiere una interacción frecuente con el usuario y su integración en la vida cotidiana.
- Los puntos de contacto humanos son fundamentales para influir en la salud financiera, especialmente para los clientes de bajos ingresos y desatendidos.
- Centrarse en la salud financiera es atractivo para los clientes y los posibles socios comerciales.
- Centrarse en la salud financiera puede mejorar el valor en el ciclo de vida del cliente al crear clientes más resilientes y leales y abrir otras oportunidades.

A través de este proyecto, confirmamos que una forma segura de desarrollar servicios financieros con impacto es comenzar con el diseño y la investigación centrados en el usuario, obteniendo una profunda comprensión de sus comportamientos y capacidades. Al fin y al cabo, la verdadera inclusión financiera tiene que ver con la mejora de la salud financiera, que empieza con un cambio de comportamiento que requiere un profundo conocimiento de las preferencias, necesidades y rutinas de los usuarios. Este conocimiento, cuando se utiliza como insumo para crear soluciones factibles y viables, con una sólida gerencia del cambio y procesos de seguimiento rigurosos, puede ayudar a los proveedores de servicios financieros a lograr el bienestar financiero que expresan en sus declaraciones de misión y visión. Como ha sido demostrado a través de estos estudios de casos, este enfoque puede aportar de forma confiable beneficios a la sensación general de bienestar y resiliencia, así como a la gestión de negocios y deudas.

El logro de estos beneficios es especialmente importante para las pequeñas empresas, que son la columna vertebral de las economías emergentes de todo el mundo, pero que también son extremadamente vulnerables a las crisis financieras y a la volatilidad macroeconómica. Estas empresas son la principal fuente de ingresos para muchos hogares de bajos ingresos, por lo que el reforzarlas puede beneficiar a toda la economía. Al brindar a los microempresarios las herramientas que necesitan para gestionar sus negocios día a día, y a las personas las herramientas para planificar los impactos financieros y aprovechar las oportunidades, podemos ayudar a garantizar que estén mejor preparados ante los desafíos inesperados y que puedan tener un futuro mejor.

confirmamos que una forma segura de desarrollar servicios financieros con impacto es comenzar con el diseño y la investigación centrados en el usuario, obteniendo una profunda comprensión de sus comportamientos y capacidades.

ACCION

Acción es una organización mundial sin fines de lucro comprometida con la creación de un mundo financieramente inclusivo, con un legado pionero en las microfinanzas y las inversiones de tecnología financiera con impacto social. Impulsamos a proveedores de servicios financieros para que ofrezcan soluciones asequibles y de alta calidad a escala a los 3.000 millones de personas excluidas o subatendidas por el sector financiero. Por 60 años, Acción ha ayudado a decenas de millones de personas mediante su trabajo con más de 170 socios en 55 países.

Acción Global Advisory Solutions combina décadas de experiencia práctica con conocimientos sobre nuevas tecnologías para ayudar a las instituciones a superar los desafíos estratégicos y operativos que enfrentan para impulsar el cambio. Con presencia en América del Norte, América Latina, Asia y África, nuestro experimentado equipo global brinda soporte de asesoría a través de productos y ofertas de servicios integrados, todos enfocados en profundizar el impacto de los proveedores en los clientes desatendidos. Al abordar estos problemas, creamos organizaciones bien administradas, impulsadas por una misión y eficientes que logran escala, impacto y rentabilidad. Al hacerlo, ayudamos a familias y empresas a alcanzar su potencial económico y a construir vidas mejores. [Aprende más aquí.](#)