



**ESTUDIO DE MERCADO
(DE LA OFERTA Y LA DEMANDA)
PARA EL DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS
FORMALES PARA LAS PERSONAS QUE HAN SIDO PARTICIPANTES EN
GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO, LO CUAL INCLUYE LLEVAR A CABO UN
PROYECTO PILOTO GACL**

**INFORME FINAL
RESULTADOS GENERALES - LECCIONES APRENDIDAS**

**PROYECTO DESARROLLADO POR LA UNION TEMPORAL: TOTAL MARKETING GROUP Y CEI
INTERNACIONAL PARA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES**

11 de diciembre de 2014

Tabla de contenido

I.	Introducción	3
II.	Investigación de mercado.....	6
1.	Marco general	6
2.	Estudio de demanda	10
3.	Estudio de oferta	16
III.	Diseño del modelo.....	18
1.	Sensibilización y Diagnóstico del GACL	20
2.	Formación Bancaria	20
3.	Fortalecimiento Metodológico de los GACL	21
4.	Vinculación y seguimiento	22
IV.	Programa piloto de graduación	23
1.	Análisis de resultados y aprendizajes	25
1.1.	Resultado de la gestión	25
2.	Resultados de la prueba piloto	28
V.	Aprendizajes	34
1.	Aprendizajes desde el entorno	34
2.	Aprendizajes desde la oferta	35
3.	Aprendizajes desde la demanda	38
4.	Aprendizajes desde el modelo de graduación	40
VI.	Sistema de información y seguimiento	42
	Fase I: Identificación y caracterización de los GACL	42
	Fase II: Instalación del modelo	43
	Fase III: Graduación o vinculación financiera	43

I. Introducción

En los términos de referencia del presente contrato se define el alcance del entregable No. 8 así: ***“El Informe Final deberá recoger los resultados generales cuantitativos y cualitativos del estudio de mercado y de la vinculación de los participantes de los GACL identificados en los diez (10) municipios mencionados en el numeral 2º de los Términos de Referencia al sistema financiero presente en cada uno de estos. El informe final deberá recoger las lecciones aprendidas que sirvan de base a la Banca de las Oportunidades para evaluar las posibilidades de expandir el programa de graduación a otros municipios del país en el futuro.”***

Considerando los parámetros solicitados para este informe, es preciso señalar el alcance global del proyecto, también especificado en los términos de referencia:

- El estudio deberá permitir identificar las necesidades, capacidades y preferencias financieras de los participantes de GACL, el tipo de producto, especialmente de ahorro, que más se adecúa a sus necesidades, su situación en cuanto al acceso y las percepciones sobre los productos financieros formales existentes.
- Así mismo, el estudio deberá identificar la oferta actual de productos de ahorro en el mercado para población de menores ingresos, los requisitos de acceso, canales disponibles y las principales características y costo de los productos.
- El resultado del estudio deberá aportar los elementos necesarios para el diseño o adopción de productos, especialmente de ahorro, y generar recomendaciones sobre las necesidades de la población y preferencias en relación con el canal de distribución y su operatividad.
- El Consultor deberá llevar a cabo un proyecto piloto para la graduación de los participantes de GACL que han alcanzado una etapa de maduración para la graduación al sistema financiero en diez (10) municipios conforme se detalla en el numeral 8.1 de los presentes Términos de Referencia.

Por otra parte, es necesario precisar el alcance del objeto de la contratación, según el cual ***“El Consultor deberá llevar a cabo las actividades que se mencionan a continuación, para llevar a cabo proyecto piloto de graduación de sesenta por ciento (60%) de los participantes de GACL de diez (10) municipios que se presentan en el numeral 8.2. Con el fin de cumplir con el objeto de este contrato, el oferente deberá cumplir con todas las actividades para cada una de las fases que se describen a continuación: Estudio de mercado, estudio de demanda, estudio de la oferta, diseño del producto, programa piloto de graduación, análisis de resultados y documentación de la experiencia, y desarrollar un sistema de información y monitoreo para hacer seguimiento”***, tal como reza en los términos de referencia.

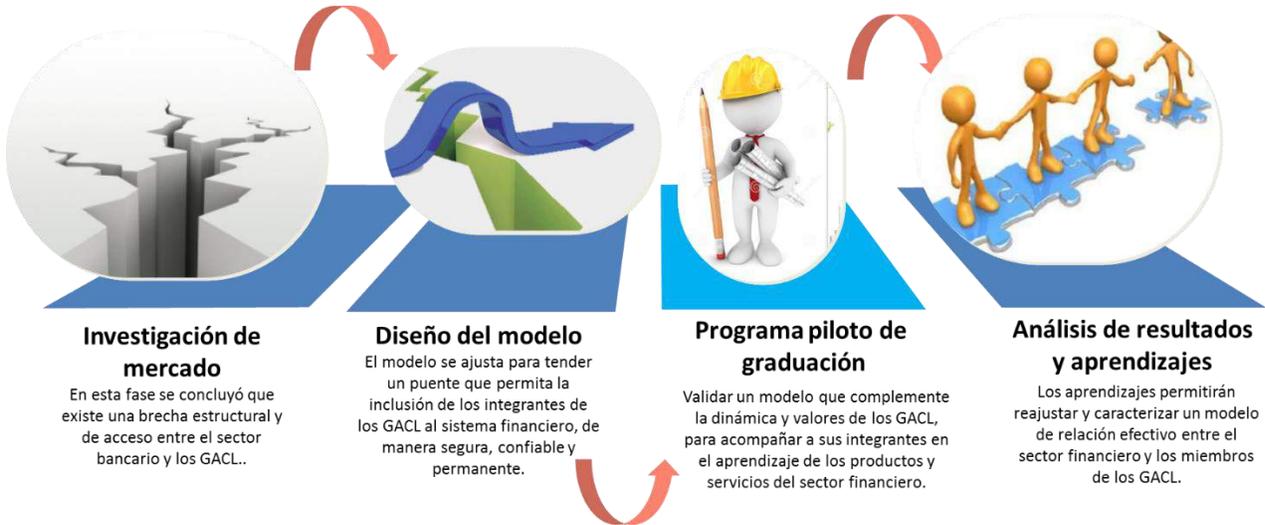
En todo caso, se debe aclarar que en un otrosí (radicado el 27 de mayo de 2014) fue preciso solicitar la modificación del numeral 8.1. (Alcance objeto de la contratación) en lo que respecta al número de participantes de los GACL en los 10 municipios que se presentan en el numeral 8.2., con el fin de reducir el universo inicial de integrantes (3.538) de los grupos participantes en el programa piloto. Tal solicitud se hizo debido a que al iniciar el proyecto:

- No se contaba con la base de datos de los clientes de María La Baja, Clemencia, Cajibío, Condoto y Cértegui, en dichas poblaciones solo se tuvo acceso a los integrantes que fueron contactados y entrevistados en la fase de investigación de demanda en campo por la Unión Temporal.
- Antes de abril de 2013 se tiene registro de que 363 menores de edad estaban vinculados a 22 grupos establecidos por la Unión Temporal en los municipios de Cartagena, Pasto, San Pablo Nariño, Silvia y Tumaco, quienes no son sujetos a inclusión financiera.
- En los municipios donde fue posible obtener información de los integrantes de los GACL por parte de la Unión Temporal (Cartagena, Pasto, San Pablo Nariño, Silvia y Tumaco) se sabe que se han desintegrado 13 grupos, que representan 209 integrantes.

A raíz de dicha solicitud se determinó un nuevo universo de 2.300 personas; eso significa que para efectos de cuantificar el volumen de participantes que debía acoger el proyecto piloto (60%), se consideró una base de 1.380 integrantes de GACL, como se ilustra en el siguiente cuadro:

METAS BANCA DE LAS OPORTUNIDADES			
MUNICIPIO	Universo Inicial	Universo Ajustado	60%
Condoto	300	80	48
Certegui	210	81	49
Silvia	230	190	114
Pasto	400	297	178
Cartagena	1200	889	533
Cajibio	350	78	46,8
San Pablo	350	271	162,6
Maria la Baja	198	78	46,8
Tumaco	300	261	156,6
Clemencia		75	45
Gran Total	3.538	2.300	1.380

Para efectos metodológicos, es preciso señalar que este proyecto está dividido en cuatro momentos, los cuales estructuran toda la dinámica que se llevó a cabo:



II. Investigación de mercado



Investigación de mercado

En esta fase se concluyó que existe una brecha estructural y de acceso entre el sector bancario y los GACL.

ANTECEDENTES: A partir de la información secundaria recopilada, la cual se corroboró luego al hacer el campo, se encontraron características socioculturales que condicionan la implementación de cualquier proyecto de inclusión financiera. En ese sentido se estableció una caracterización de la población objeto de estudio en los siguientes términos:

1. Predominancia de población rural o semirural.
2. Condiciones socioculturales bajas.
3. Escasa experiencia con el sistema financiero.
4. Población situada en zonas de escasa oferta de servicios bancarios por intermediarios financieros o del sector cooperativo.
5. Escaso conocimiento de los servicios financiero y sus beneficios para la población objeto del proyecto.
6. Zona de influencia de los GACL distantes de donde prestan servicios las entidades financieras.

De igual forma, se estableció una serie de características generales y particulares que presenta dicha población:

1. Marco general

- Los municipios estudiados se caracterizan por desempeñar en su mayoría los mismos oficios económicos (agricultura, minería, explotación forestal, pesca y ganadería) con excepción de los municipios de Silvia, que se dedica a la industria y comercio, así como Cartagena, en donde se destacan la industria, el comercio y el turismo.

- En cuanto a los tamaños poblacionales, los municipios seleccionados son muy heterogéneos, según la zona particular (urbana, rural, ciudades de más de 100 mil habitantes, etc.), esto refleja realidades y dinámicas particulares, que se deben considerar al hacerse el acercamiento en campo y para la oferta de servicios.
- Por otra parte, las comunidades objeto de estudio tienen una rica variedad etnográfica, que amerita un abordaje y acompañamiento específico al hacer una oferta de servicios.
- Es importante resaltar las grandes deficiencias en materia de infraestructura tecnológica, pues las poblaciones seleccionadas no solo están retiradas geográficamente de los asentamientos urbanos más importantes de sus respectivos departamentos, sino que evidencian un gran retraso en materia de TICS.
- En cuanto a la oferta de servicios bancarios, es importante señalar que el Banco Agrario es el único que tiene oficinas en los cuatro departamentos considerados, pero en Cauca y Chocó, la cobertura es mínima. Algo similar sucede con los corresponsales bancarios, pues son muy pocos los que operan en las zonas seleccionadas. Todas estas circunstancias condicionan la imagen de lejanía y desconocimiento que se tiene de los actores del sector financiero.
- En el caso de las compañías de financiamiento, las cooperativas financieras y las Cooperativas Confecoop, su presencia es aún más escasa, debido a que solo tienen cobertura limitada en los departamentos de Bolívar y Nariño. Así mismo, es muy baja la confianza que se le tiene a este tipo de instituciones porque en muchos casos los relacionan con pirámides. Lo anterior justifica que en materia de bancarización la población de los departamentos de estudio todavía se encuentre muy por debajo de la media nacional para acceder a dichos servicios.
- También se observa que los productos de ahorro que ofrecen la banca y las cooperativas se enmarcan dentro de la oferta tradicional de ahorro que ofrece la banca de consumo, usualmente dirigida a trabajadores dependientes. Precisamente, esa circunstancia limita el ingreso de nuestra población objetivo al sistema bancario, por temas de costo, trámites de apertura y cobertura de agencias o corresponsales bancarios, entre otros.
- Se remarca la falta de divulgación y desarrollo de productos de ahorro por parte de las entidades financieras y del sector cooperativo para el segmento de población vulnerable, que no tienen suficiente presencia, pese a contar con las ventajas del marco legal colombiano y con ello están favorecidas para brindar mayores oportunidades de acceso al mercado financiero.
- Hasta ahora se comienzan a desarrollar canales y medios de manejo para ofrecer productos de ahorro a la población objeto de estudio, lo que indica una gran oportunidad para el sector financiero y cooperativo del país, si se logran desarrollar productos de fácil acceso, se promueven los programas de ahorro y se educa a la población sobre las ventajas y la utilidad de usar los instrumentos financieros.
- La metodología de los GACL no contempla dentro de su estructura un paso que permita la vinculación de los grupos con el sector financiero.

CHOCÓ

1. El grupo etario menor de 18 años es significativamente alto en Condoto, cercano al 40%, lo que incide en el porcentaje representativo de población objeto de inclusión financiera.
2. Condoto es un municipio básicamente rural, lo que implica una logística específica en términos de acceso e implementación de proyectos de inclusión financiera.
3. La estructura de población de Cértegui muestra una población con mayor concentración en edades productiva, que las hace más viable para proyectos de inclusión financiera.
4. A partir de la estructura de edad de los municipios chocoanos se identifica una hipótesis etaria de los GACL y de sus necesidades de ahorro.
5. Las grandes distancias que hay entre las poblaciones objeto de estudio y Quibdó, así como una precaria infraestructura vial, no favorecen la integración ni el desarrollo en la región. De igual forma, se debe considerar la carencia de una infraestructura consolidada en telecomunicaciones al diseñar posibles productos de ahorro para esta región.
6. El desplazamiento y la seguridad en las zonas de influencia de los GACL están condicionadas por el tema de orden público.

CAUCA

1. Los dos municipios del Cauca seleccionados tienen población rural mayoritariamente, lo que implica una logística particular de abordaje y manejo de la cultura de ahorro.
2. La población de este departamento, en particular de los municipios elegidos, muestra gran variedad de etnias autóctonas. La dinámica en el abordaje de esos grupos poblacionales exige un acercamiento detallado y con acompañamiento permanente.
3. La estructura etaria de la población de Silvia muestra una población más joven que la de Cajibío, esto define la necesidad de plantear la comunicación en un lenguaje que permita ser comprendido por poblaciones de diferentes edades.
4. Las grandes distancias que hay entre los centros urbanos seleccionados en Cauca, especialmente en Cajibío, no favorecen la integración ni el desarrollo de las comunidades más pequeñas.
5. Pese a la carencia de una infraestructura consolidada en telecomunicaciones, se debe considerar la buena cobertura de la telefonía celular en algunas de sus poblaciones.

NARIÑO

1. Dos de los tres municipios seleccionados corresponden a los principales asentamientos departamentales, con poblaciones que superan los 100 mil habitantes y eso resulta muy atractivo para las instituciones financieras, por el potencial de clientes que pueden tener.
2. Cada municipio seleccionado presenta una combinación de etnias diferente, lo que implica una evaluación en condiciones culturales particulares.
3. El alto indicador de NBI en Tumaco revela que dicha población tiene grandes retos en materia de oferta laboral, siendo una variable de alto impacto al determinar el potencial de los GALC.
4. Tumaco es el municipio con la población más joven, 46% es menor de 19 años. Ello afecta el total global de población objeto de inclusión financiera.
5. San Pablo es el municipio seleccionado cuya población tiene los rangos de edad más altos.
6. La mayoría de la estructura poblacional de Pasto oscila entre 20 y 45 años.

7. Tumaco es el municipio más apartado de todos los que se visitaron en este proyecto. En todo caso, curiosamente es una de las poblaciones más dinámicas, no solo por su proximidad con Ecuador, sino porque ha desarrollado una importante actividad comercial.
8. A la falta de infraestructura en telecomunicaciones en toda la región, se suman la carencia de programas pedagógicos que contribuyan a masificar proyectos de ahorro.

BOLÍVAR

1. Para este departamento se identifican condiciones de pobreza superiores, lo que sugiere un bajo nivel de escolaridad.
2. Clemencia y María la Baja son los municipios seleccionados con la población más joven que el promedio del departamento, lo que condiciona el porcentaje total de población objeto de inclusión financiera
3. Además de ser la capital del departamento, Cartagena concentra la población con estructura de edad más productiva.
4. Pese a la importancia geoestratégica y económica que tiene Cartagena, el acceso y desarrollo de las TICS presenta un sensible atraso en los sectores más vulnerables de la población.
5. La limitada cobertura de telecomunicaciones en las poblaciones seleccionadas, también está afectada por la baja penetración de la telefonía celular en María La Baja y Clemencia.
6. Pese a que geográficamente no están tan distantes, con respecto a Cartagena, las poblaciones seleccionadas demandan largas jornadas de desplazamiento entre ellas.
7. Poca presencia de oferta financiera en los municipios de María La Baja y Clemencia, lo que limita las posibilidades de servicio y atención a la población vulnerable.

2. Estudio de demanda

Grupo objetivo: Hombres y mujeres participantes de los GACL antes de abril/2013.

Muestra

Departamento	Municipio	Muestra de encuestas
Cauca	Cajibío	78
	Silvia	86
Chocó	Cértegui	81
	Condoto	80
Nariño	Pasto	100
	San Pablo	81
	Tumaco	78
Bolívar	Cartagena	160
	Clemencia	75
	María La Baja	78
TOTAL		897
Error		3,3%

Mercado



Técnica

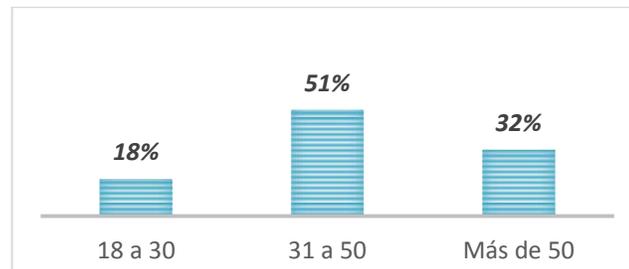
Encuesta estructurada acerca del conocimiento y los hábitos de ahorro entre los participantes de los GACL.

Género

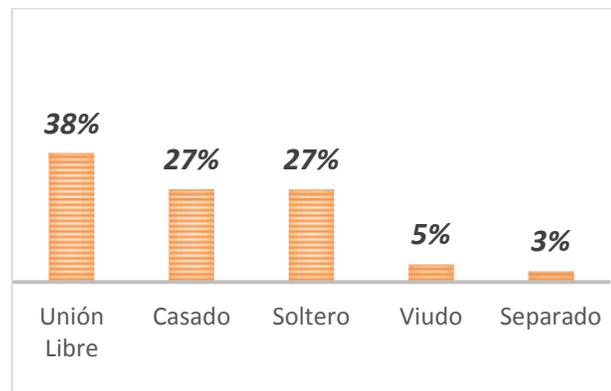


La fuerza de los GACL son las mujeres, quienes encuentran allí una opción para hacer evolucionar a sus familias. Los hombres tienen mayor representatividad en Cauca y Nariño.

Edad

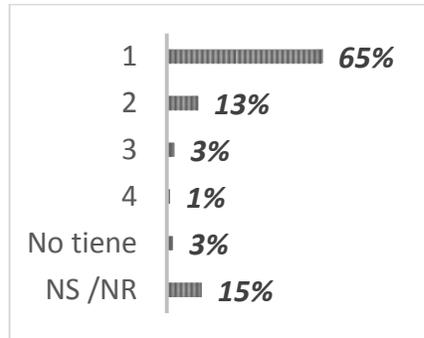


Estado civil



**Productos o servicios con un TOTAL AWARENESS superior al 10%*

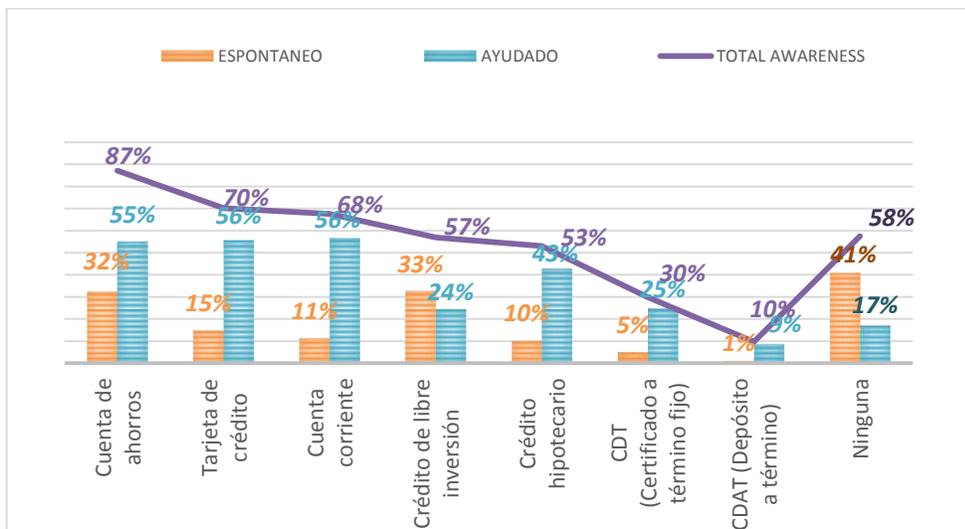
Nivel socioeconómico



Síntesis

La asociación inmediata de los participantes de los GACL es que este proceso es el primer paso en su educación financiera y reconocen en especial el ejercicio del ahorro. Los GACL significan ahorro para 67%, son aprendizaje para el 20%, son un beneficio comunitario para el 18% y se relacionan con préstamos para el 17%.

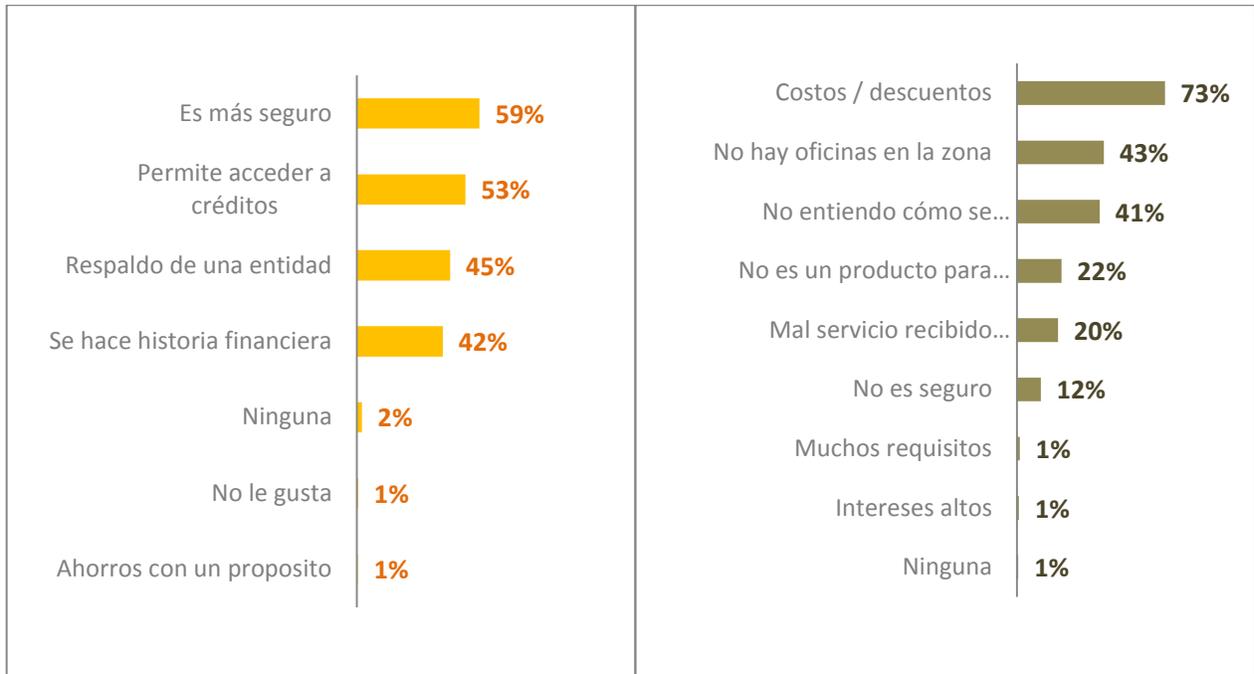
La población no reconoce fácilmente los productos o servicios financieros, esto se debe a la ausencia de entidades en la zona. En ese sentido, solo 32% indica tener algún producto o servicio financiero.



Bolívar	Nariño	Cauca	Chocó
89%	85%	93%	82%

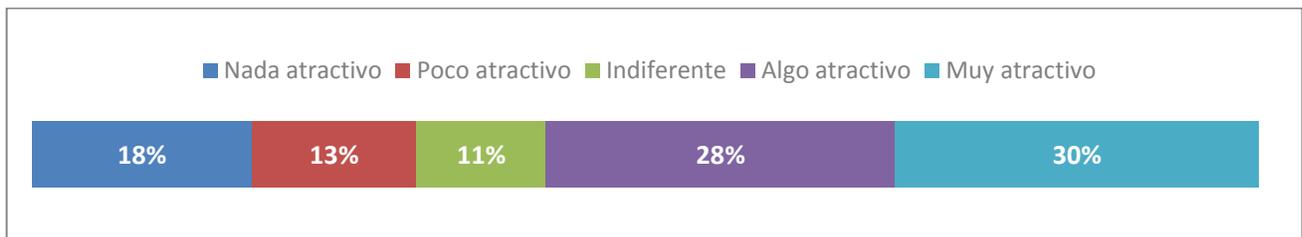
La mayor presencia y trayectoria del Banco Agrario lo posiciona como una escuela en temas de banca formal para la comunidad vulnerable y es el principal referente en términos de productos y servicios para 43% de los encuestados. Por su parte, la cuenta de ahorros (52%) y el crédito de libre inversión (51%) son los productos bancarios que más tiene esta población.

La seguridad y el acceso a créditos son los principales motivadores de vinculación a una entidad, junto con el respaldo y el hecho de construir historia financiera. El tema de costos sigue siendo una importante limitante, así como la falta de oficinas y de educación en torno al uso de los productos.



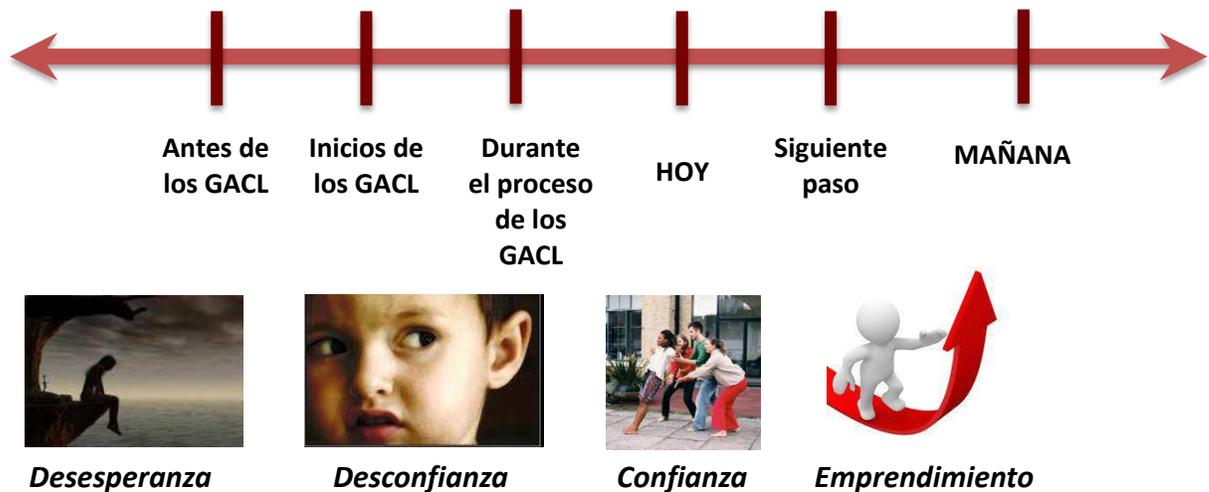
La vinculación individual (57%) presenta un interés mayor, debido a que depende de la responsabilidad propia. En el caso grupal (43%), la percepción de obtener beneficios colectivos y la continuidad de los valores del GACL son los principales motivos de vinculación.

Entre los miembros de los GACL no existe un interés tan favorable para guardar el dinero en las entidades financieras. La baja percepción se debe al cobro de intereses, la pérdida de dinero y la desconfianza que les genera la banca en general.



De acuerdo con los resultados, Chocó es una población mucho más ahorradora que las demás evaluadas, a pesar de que en su entorno se viven situaciones más difíciles, extremas y complejas. El promedio de ahorro mensual de la población evaluada en dicha zona es de \$110.961.

El ahorro es un aprendizaje que ha transformado la interpretación de la realidad y del futuro. En el caso de los GACL, son cuatro las etapas que vive la evolución de cada célula:



La formación en el ahorro es un aprendizaje de alto valor que no solo garantiza la supervivencia de los integrantes del GACL, sino que también su metodología les permite acceder a créditos para enfrentar los inconvenientes personales que se presenten antes de finalizar el ciclo. El ahorro genera un significado axiológico que evoluciona la identidad de cada ahorrador.

Aunque están en sus primeras fases del conocimiento acerca de finanzas, es necesario adquirir mayor información sobre los productos y servicios que se pueden encontrar en la banca formal; eso permitirá avanzar en la inclusión de los participantes de los GACL en los sistemas de ahorro formal.

Aquellas personas de los GACL que indican tener algún producto financiero lo usan en forma muy esporádica, debido al desconocimiento que tienen sobre la funcionalidad de los mismos en la cotidianidad y por la falta de canales transaccionales disponibles. Así mismo, existe una percepción generalizada de altos costos financieros por la tenencia de los productos de ahorro, lo que supone una disminución de los montos que allí se depositan.

Los GACL han permitido a la población de bajos ingresos crecer en poder como grupo y ganar en confianza financiera; sin embargo, la relación con una institución financiera exige una mayor capacidad personal que grupal, lo que implica mayor formación financiera.

Los bancos son percibidos como promotores de créditos que permiten grandes metas, pero que a la vez acarrear grandes obligaciones y responsabilidades.

En las zonas visitadas, las entidades financieras que se mantienen vigentes entre los participantes son las que han acompañado diferentes momentos de la historia en su población, en especial aquellas que han buscado acercarse a su realidad a partir de la convivencia en la zona. En ese sentido, las entidades de mayor penetración son aquellas que buscan crear una conexión con la comunidad, bien sea por contacto real o a través de los medios.

La complejidad del ahorro en estas zonas se debe a las pocas oportunidades que se presentan para trabajar y lograr un ingreso estable y regular, así mismo está afectado por los limitados montos de ahorro que maneja esta población, lo que no justifica su desplazamiento hasta una entidad financiera. Lo anterior aplica para el ahorro individual y no así para el grupal.

El interés en el sector financiero por parte de la población vulnerable se debe a la necesidad de tener seguridad y de paso garantiza la apertura a los créditos de las entidades financieras formales; sin embargo, es muy relevante la proporción de entrevistados que se desaniman al vincularse a las entidades financieras debido a sus costos. De igual forma, en caso de presentarse la oportunidad de ser parte de la banca formal, los participantes se muestran mucho más interesados en vincularse de manera individual para asumir sus propios compromisos.

Aunque los corresponsales bancarios los conoce más del 50% de la muestra seleccionada, no se refleja un uso de los mismos debido al desconocimiento de su función y por no estar seguros de que tengan un respaldo por parte de la entidad financiera. Así mismo, los canales tradicionales de la banca (cajeros automáticos) tienen una aceptación y uso del 35% en este segmento, por lo útil o práctico, pero generan rechazo por la falta de conocimiento, alcance, confianza, costo, respaldo y percepción de seguridad.

Dentro de los GACL existe un gran elemento motivador para abrir cuentas de manera grupal (43%), que se deriva de la confianza que les genera guardar los excedentes de liquidez y de los fondos de uso específicos, como son el social y el de actividades.

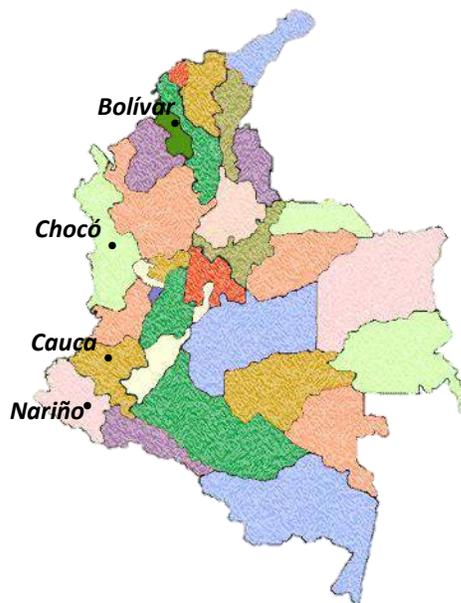
3. Estudio de oferta

Grupo objetivo: Entidades financieras que cubren las áreas de estudio.

Muestra

Trabajo de Campo - Entrevistas				
REGIÓN	MUNICIPIO	MUESTRA	MUESTRA REALIZADA	ESTADO
Bolívar	Cartagena	2	4	200%
	Maria Labaja	2	2	100%
	Clemencia	2	0	0%
Nariño	Pasto	2	3	150%
	San Pablo	2	1	50%
	Tumaco	2	3	150%
Cauca	Cajibío	2	0	0%
	Silvia	2	1	50%
Chocó	Condoto	2	1	50%
	Cértegui	2	1	50%
TOTAL		20	16	80%

Mercado



Técnica: Entrevistas a profundidad con aplicación de una guía semiestructurada.

Síntesis

La población vulnerable es un segmento de mercado que despierta el interés de las entidades financieras, por su tamaño y por el tema de los créditos. Los valores adquiridos en la metodología de los GACL (tales como responsabilidad, cumplimiento, compromiso y disciplina) son altamente valorados por las instituciones financieras y eso despierta el interés de estas entidades por los miembros de dichos grupos.

Los actores del mercado financiero reconocen claramente las características de este segmento poblacional: es un grupo de bajos ingresos pero con necesidades financieras, tienen interés por los créditos, su acceso genera alto costo, tienen baja capacidad de garantías y los productos actuales no necesariamente están ajustados a sus intereses. En ese sentido, la banca formal encuentra una atractiva oportunidad de crecimiento de sus entidades en las poblaciones vulnerables; sin embargo, tiene el dilema de recibirlos debido a su informalidad y la falta de soportes clave sobre sus actividades.

Las entidades financieras reconocen el entorno en el que se encuentra la población vulnerable e identifican la alta concentración de actividades ilícitas en las zonas. Si a ello se suma la regulación a la que están sometidas, se entiende que vincularse con este segmento de la población representa un gran riesgo. En esencia, el temor de las entidades financieras a vincularse con la población vulnerable se basa en la regulación a la que están sometidas. De igual forma, el claro y veraz conocimiento de la procedencia de los dineros es otro tema que preocupa y limita a las entidades financieras; sin embargo, eso es un paradigma porque existen medios tecnológicos para hacerle seguimiento a las transacciones de ese segmento.

Las entidades financieras consideran que han hecho esfuerzos para ofrecer una serie de productos a los que la población vulnerable podría vincularse (cuentas de ahorro para menores de edad, cuentas de ahorro tradicional y cuentas de ahorro programado), pero los resultados no son muy positivos. En todo caso, las entidades tienen claro que no diseñan productos adecuados a las necesidades de la población vulnerable, por lo que esperan que este segmento se ajuste a su oferta; reconocen a la vez que las condiciones de la categoría los limita y no les permite ofrecer un portafolio que tenga en cuenta las características y las necesidades puntuales de esta población.

Las entidades financieras entienden que si se amplía y adecúa la oferta de servicios para la población vulnerable no solo lograrían aumentar el volumen de clientes, sino que una buena experiencia y un trato conveniente suponen una estrategia de comunicación voz a voz que podría motivar a otros miembros del segmento a vincularse con el sector financiero; de igual forma, el ahorro podría ser la plataforma para que esos nuevos clientes accedieran a más productos de la entidad. Para cumplir ese cometido las entidades saben que antes deben ganarse el reconocimiento como institución financiera dentro de los grupos vulnerables de la población, así mismo, se debe trabajar para generar mayor consciencia y conocimiento del uso de los productos financieros. De igual, es vital que las entidades le transmitan la confianza a esta población de que sus ahorros conservarán el valor nominal.

Por otro lado, las entidades financieras saben que es preciso derrumbar las barreras de la desconfianza que se interponen entre ellos y la población vulnerable, generadas básicamente por las malas experiencias previas de la población. Otros aspectos negativos que se deben erradicar en este segmento son la percepción de pérdida de dinero por los altos costos financieros o incluso el desconocimiento del cobro de los mismos, los requerimientos y la complejidad del proceso de adquisición de un producto/servicio financiero, así como el “automenosprecio” de algunas personas, quienes creen no ser idóneas para pertenecer a una entidad financiera formal.

Algunos representantes de entidades financieras son conscientes de las barreras de entrada que tiene la población vulnerable y por ello sugieren medidas que hagan más atractiva y fácil la vinculación de estas personas, como el no cobro de los costos financieros (4 x 1.000, cuotas de manejo, montos de apertura, etc.), así como la flexibilización en los documentos y trámites necesarios para adquirir los productos de ahorro dirigidos a la población vulnerable. Otro frente en que las entidades sugieren trabajar es el de educación, pues es importante que las comunidades vulnerables aprendan constantemente sobre los productos y servicios financieros a su disposición, entendiendo que eso puede darles un mejor futuro, proyección y crecimiento.

Las entidades que quieran acercarse a esta población deben saber que es un proceso lento y que los niveles de educación financiera en esos usuarios son muy básicos. Por tal razón, los clientes de ese perfil valoran el servicio personalizado, paciente y lo más explícito posible. El acercamiento con la población es un factor clave y relevante en la buena relación.

III. Diseño del modelo



Diseño del modelo

El modelo se ajusta para tender un puente que permita la inclusión de los integrantes de los GACL al sistema financiero, de manera segura, confiable y permanente.

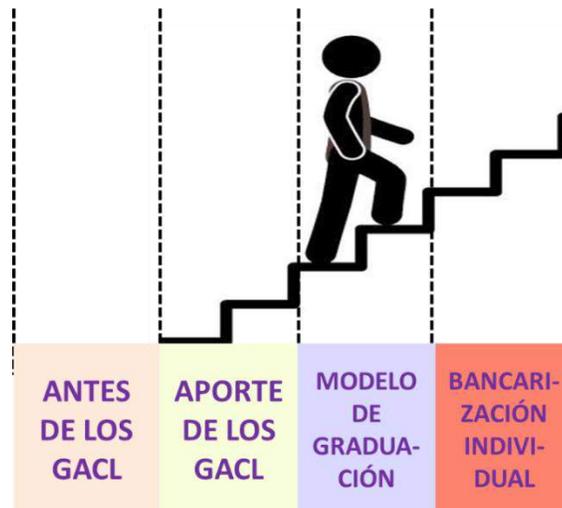
Como resultado del análisis de la investigación y la visita a campo, tanto para la oferta como para la demanda, la consultoría diseñó un modelo de graduación que considera:

1. Respetar la dinámica y los valores de los GACL.
2. Acompañar a los GACL en el aprendizaje de los servicios financieros y de la propia relación con las entidades.

3. Ajustar su metodología para lograr la inclusión financiera como un paso fundamental dentro de la estructura de los GACL.
4. Tener un proceso de vinculación al sistema financiero con la participación activa de las entidades financieras.

Luego de establecer las barreras de entrada que generan las entidades financieras en la población vulnerable, referidas a los temas de relacionamiento, costos de los servicios y desconocimiento específico de los productos, se determinaron las premisas que definen el modelo de graduación, que debe: respetar la fuerza social, la dinámica y la metodología de los GACL; proyectar a la población al logro de metas de mayor impacto; soportar la oferta de las entidades financieras desde un modelo relacional cercano y que construya confianza; incluir un componente de formación bancaria que evolucione los aprendizajes logrados desde los GACL; apropiarse de valores (como planeación, respeto, disciplina, cumplimiento, responsabilidad y organización) y ajustar su metodología para, finalmente, combinar los intereses del ahorro individual con los beneficios del ahorro colectivo.

Es importante aclarar que el modelo de graduación propuesto es un escaño más del proceso de inclusión financiera, el cual supone como requisito la experiencia previa en los GACL y tiene como objetivo lograr la inclusión financiera de dichos miembros.

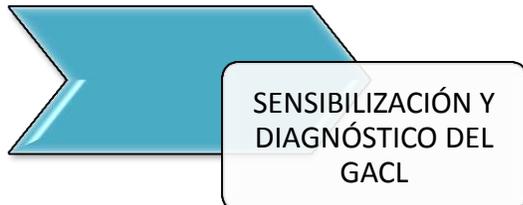


El modelo de graduación consta de cuatro etapas:



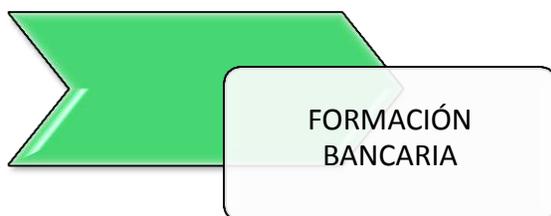
Para que sea exitosa la implementación del modelo de graduación propuesto se añade un eje fundamental que es la continuidad del proceso, que supone acompañamiento, monitoreo, actualización y ajustes a los protocolos metodológicos para la inclusión de los GACL, de manera que sea un proceso dinámico.

1. Sensibilización y Diagnóstico del GACL



Este primer diagnóstico permite trabajar en las barreras clave que afectan la inclusión financiera, como son: la desconfianza mutua entre instituciones y población vulnerable, aspectos de relacionamiento bidireccional que impiden una buena interacción, así como la falta de conocimiento de la operación bancaria y de sus herramientas por parte de los miembros de los GACL. En este mismo punto, es importante hacer una evaluación de riesgos y oportunidades de cada GACL e identificar las necesidades financieras puntuales que tiene cada miembro del grupo para lograr mayores metas, que resultan imposibles de alcanzar con los GACL.

2. Formación Bancaria



La etapa de formación bancaria se basa en elevar el nivel de conocimiento financiero de los miembros de los GACL, para que puedan analizar objetivamente las opciones que ofrecen las Instituciones financieras y decidir como grupo su evolución hacia la inclusión financiera. En esencia, son cuatro los ejes que considera esta etapa: la toma de consciencia de riesgos, el conocimiento de la oferta de productos y servicios bancarios, la instrucción en torno a los beneficios individuales y grupales que supone la bancarización y la capacitación sobre el adecuado manejo de los productos financieros.

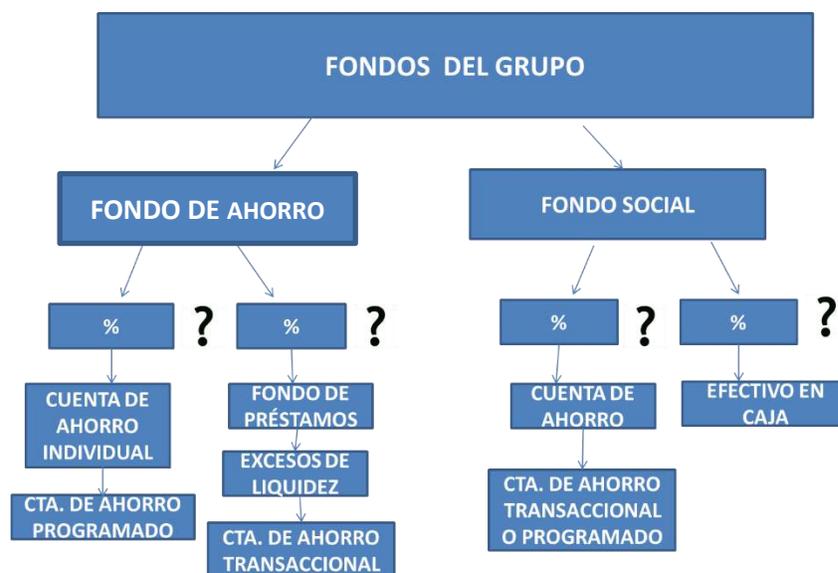
En todo caso, el modelo de graduación supone una serie de lineamientos metodológicos para llevar adecuadamente el proceso de formación bancaria, que implica cuatro aspectos: la preparación del material didáctico necesario para capacitar a los miembros de los GACL, la identificación de las personas clave al interior de los grupos, para que amplíen la convocatoria de los integrantes; luego viene el proceso de capacitación (efectuado por los facilitadores de la consultoría y la entidad financiera), que supone un nivel de comunicación acorde con el perfil y los requerimientos de los grupos; finalmente viene el proceso de seguimiento al grupo, que persigue la vinculación a la institución financiera asociada al proyecto.

3. Fortalecimiento Metodológico de los GACL

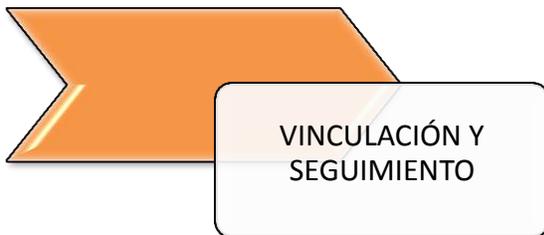


El modelo propuesto también sugiere una labor de fortalecimiento metodológico de los GACL, con el fin no solo de promover el desarrollo y bienestar de dichas unidades de ahorro, sino además para facilitar su inclusión individual y grupal al sistema financiero. En todo caso, para no afectar la dinámica de los grupos, se propone establecer una política de ahorro individual que tenga como canal el GACL y permita captar recursos adicionales de quienes tienen mayor capacidad de ahorro.

Adicionalmente se propone establecer una política grupal para determinar un porcentaje de los valores de los fondos (social, actividades, ahorro y préstamo), así como los excesos de liquidez, para ser trasladados a la cuenta de ahorro grupal transaccional o programado en una entidad financiera o cooperativa. La metodología para la creación de un fondo financiero individual y grupal para ahorrar en las instituciones financieras sería:



4. Vinculación y seguimiento



Finalmente, para la etapa de vinculación se establece que el modelo de relación de las entidades financieras o cooperativas con las GACL, se debe dar primero bajo un mecanismo de vinculación grupal, que suponga un proceso de conocimiento bidireccional entre las partes, y luego individual. Como se mencionó anteriormente, la creación de un fondo financiero individual y grupal es el punto de partida para establecer una relación con las entidades financieras y eso motivaría la movilización de los GACL hacia ellas; sin embargo, también debe existir una preparación al interior de bancos y corporaciones de tal forma que tengan una oferta de productos que resulte atractiva para los GACL en término de costos y rendimientos.

Es preciso generar consciencia en las entidades financieras en torno a las estrategias y políticas para la inclusión financiera de este segmento poblacional, con el fin de que dichos entes minimicen administrativamente sus barreras de acceso a los GACL y a sus miembros. De igual forma, desde ese nivel es preciso construir un modelo de relación que considere la naturaleza y dinámica de los GACL, así como el modelo de graduación que se plantea, con el fin de ampliar la oferta de beneficios grupales e individuales que se le pueda brindar a este segmento de población.

En cualquier caso, las instituciones financieras deben considerar como mínimo tres aspectos fundamentales que condicionan favorablemente la percepción de los GACL y de sus miembros. El primero es lograr una oferta con costos de manejo reducidos al máximo, lo que supone, por ejemplo, no tener cuotas de manejo o no cobrar por las transacciones efectuadas. El segundo aspecto tiene que ver con los requisitos básicos de vinculación, que entre más mínimos sean favorece dicho proceso; por último, la institución debe garantizar mecanismos cercanos y seguros para realizar las transacciones.

Finalmente, se considera que el acompañamiento, entendido este como un seguimiento riguroso y metódico, es el elemento transversal que sustenta la fase de transición del modelo de graduación de los GACL hacia la inclusión financiera.

IV. Programa piloto de graduación



Validar un modelo que complemente la dinámica y valores de los GACL, para acompañar a sus integrantes en el aprendizaje de los productos y servicios del sector financiero.

El objetivo de esta fase fue validar el modelo de graduación de los GACL al sistema financiero formal, identificando factores de éxito y elementos de ajuste, con el fin de incrementar la capacidad de graduación financiera entre los integrantes de los GACL e Identificar los factores clave para la posterior masificación del modelo de graduación desde las propias entidades financieras.

Desde el modelo de graduación se buscaron cuatro objetivos:

Evaluar impacto: Identificar la capacidad de la información disponible de generar atractivo entre los participantes, tanto en la oferta, como en la demanda.

Elaborar sistema de apoyo: Identificar, elaborar y validar el material necesario para implementar el modelo, en términos de presentaciones a la oferta/demanda y determinar un sistema de información de seguimiento luego de la implementación del modelo.

Validar el modelo operativo: Para identificar su capacidad de convocatoria, generar un modelo pedagógico para la implementación y determinar un sistema de coordinación operativa entre la consultoría, las entidades financieras participante y los GACL.

Ajustar modelo: Identificar los elementos a corregir/mejorar con miras a una aplicación masiva del modelo de graduación desde las propias entidades financieras.

Así mismo, desde la oferta se consideraron los siguientes objetivos:

Validar la pertinencia de los hallazgos para diseñar productos de ahorro orientados a la población vulnerable/GACL y corroborar que el modelo de graduación es una metodología atractiva para las instituciones financieras.

Identificar las entidades financieras interesadas en comprometerse y apoyar este modelo. En ese sentido, se perfilaron dichas entidades y se establecieron los factores de éxito y fracaso que suponen su vinculación o el

rechazo. Así mismo, se estableció la capacidad comercial de las entidades participantes, en términos de: modelo relacional, presencia en la zona y capacidad operativa disponible.

Por su parte, los principales objetivos de la fase piloto desde la demanda pretendían evaluar la capacidad de convocatoria de los GACL, determinar el nivel de aceptación que generaba entre los integrantes de los GACL los resultados de la investigación, validar en su entorno las fases del modelo de graduación, evaluar en campo el material pedagógico disponible y determinar su nivel de intención para vincularse al sistema financiero formal.

PROCESO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA PILOTO



En el diseño del plan metodológico se buscó ofrecer a las entidades participantes la oportunidad de apropiarse de la información disponible (investigación y desarrollo del modelo). Así mismo, se ajustó el operativo a las características de los GACL en cuanto a acceso y nivel cultural, procurando a la vez que la graduación se lograra en un tiempo definido de máximo tres meses.

1. Análisis de resultados y aprendizajes



Los aprendizajes permitirán reajustar y caracterizar un modelo de relación efectivo entre el sector financiero y los miembros de los GACL.

1.1. Resultado de la gestión

Las 4 entidades financieras que acompañaron el proyecto piloto fueron: Finamérica, Cooperativa Afroamericana, Opportunity International y Banco Agrario; Con dichas entidades se adelantó un proceso de planeación que consideró los siguientes aspectos: exploración de los módulos del modelo de inclusión financiera, evaluación de los productos de ahorro, definición del proceso de vinculación, desarrollo del material pedagógico, implementación del plan, formalización de un acuerdo de participación y elaboración del cronograma. Adicionalmente, a cada entidad se le asignaron los GACL respectivos de acuerdo con su localización geográfica.

Las entidades participantes manifestaron las siguientes reacciones con respecto al proyecto de inclusión financiera orientado a GACL: La presentación de un modelo de graduación soportado por una investigación les genera mucha credibilidad y confianza, así mismo, consideran que la investigación ofrece insumos de alto valor para ajustar convenientemente los productos de ahorro. En general, el modelo de inclusión financiera fue recibido positivamente y despertó gran interés; ello permitió que el modelo operativo de implementación se ajustara con cada una de las entidades y se elaborara el modelo de vinculación.

Durante el proceso de implementación se avaló el proceso operativo; en todo caso fue necesario realizar varios contactos y visitas con las entidades, pues al interior de las mismas se involucraron diferentes áreas. Así mismo, en el desarrollo de este proceso se detectó una serie de amenazas que se deben considerar al momento de masificar la experiencia. En ese sentido, la burocracia administrativa de las entidades dificulta dar a conocer este tipo de iniciativas en los niveles ejecutorios, el foco de los indicadores de crédito resta valor a la construcción de clientes desde el ahorro y el nivel operativo no tiene la suficiente motivación comercial por el ahorro, lo que limita el alcance de su gestión para el modelo de graduación.

También se detectaron algunas amenazas relevantes al momento de masificar el programa. Por ejemplo, como toma mucho tiempo ajustar los productos de ahorro a las condiciones y necesidades de los GACL, es preciso darle prioridad a ese proceso tan pronto se apruebe la participación de una institución financiera. De igual forma, se debe considerar que las entidades participantes no disponen de equipos comerciales en todos los municipios del proyecto, por lo que ello exige conformar equipos con personal nuevo, con los riesgos que eso implica en términos de calidad de gestión y tiempos de ejecución

En cuanto a fortalezas, los actores del sector financiero valoraron bien el material pedagógico diseñado, pues consideran que representa un apoyo real para el modelo, siendo de gran ayuda en el proceso de formación y sensibilización para la vinculación. Desde el punto de vista institucional, se debe considerar como un valor agregado el compromiso del área comercial en los municipios vinculados al proyecto, teniendo como meta el futuro crecimiento de los clientes.

En material de oportunidades, el programa piloto demostró la relevancia de involucrar activamente la gerencia comercial, pues dicha área es la directa encargada de la relación con los clientes en campo y es clave para lograr la vinculación de la institución en el proyecto. También se evidenció que los acuerdos y procesos que exijan validación al interior de las instituciones deben ser sencillos y claros, con el fin de agilizar su trámite interno. Resulta importante resaltar el papel vital que cumple la gerencia local o municipal en la zona del proyecto, pues es el primer frente de acción en materia operativa y comercial que tiene la institución, de cara a los miembros de los GACL. Por último, es fundamental lograr la vinculación de las gerencias de productos pasivos y comerciales, pues son ellos los que colaboran en ajustar el modelo.

El desarrollo del proyecto también corroboró la necesidad de contratar o, por lo menos, tener en cuenta a los facilitadores locales de los grupos, pues su apoyo resulta vital para generar un puente efectivo entre los GACL y las instituciones financieras. En ese cometido, dichas personas cumplen varios roles: convocan a los GACL, pueden apoyar el seguimiento de la investigación y la implementación del modelo, ayudan a generar confianza en la relación GACL/entidad, son un apoyo en la capacitación, favorecen la sensibilización del tema y la decisión de vinculación, tienen información fundamental de los grupos idóneos para vincular y conocen los momentos indicados para llevar a cabo la implementación.

Finalmente, también resulta favorable el impacto generado por el programa piloto de graduación entre los GACL. En materia de identificación con la iniciativa, los miembros de los GACL se mostraron expectantes frente a la implementación del modelo y una vez conocieron la información expresaron la importancia del tema, por la pertinencia y cercanía que tiene para ellos.

En cuanto al manejo propiamente dicho de los recursos, algunos integrantes de los GACL proponen la apertura individual de cuentas de ahorro, pero garantizando las ventajas del modelo propuesto para el grupo. De igual forma, se advierte que productos como CDT y CDAT tienen altos índices de aceptación, debido a los montos que manejan algunos grupos.

Se debe resaltar que apenas 10% de los miembros de los GACL manifiestan una postura de rechazo hacia el modelo; de hecho, la propuesta despierta tal interés que en forma inmediata varias personas demandan información puntual de productos y servicios, así como la presencia de personal de las instituciones financieras. Por otro lado, muchos hacen hincapié en que la evolución del ciclo afecta la vinculación individual.

Una de las principales barreras advertidas por parte de la demanda es la falta de conocimiento en torno al sistema financiero, así como de sus productos y servicios. En ese sentido, también se remarcan las ideas preconcebidas y el temor que manifiestan sentir en caso de una relación con una institución financiera; sin embargo, reconocen el valor de la propuesta y destacan como lo más atractivo la posibilidad de vincularse al

producto de ahorro grupal. En el caso de los grupos más sólidos y con mayores volúmenes de ahorro, existe un marcado interés en vincularse por la búsqueda de nuevas alternativas de inversión que ello supone.

Otra importante barrera detectada es que para implementar el modelo se debe lograr consenso a nivel grupal; ello es particularmente crítico en estos grupos, pues la opinión contraria de dos o tres integrantes (líderes) puede impactar en forma negativa las decisiones del resto de miembros.

Finalmente, también se destaca la buena acogida que tuvo entre los grupos el tema de los microseguros; de hecho, fue otro de los productos de los que se demandó mayor información y puede ser otra vía eficiente para la inclusión financiera de esta población.

2. Resultados de la prueba piloto

Consideraciones iniciales:

1. La prueba piloto de graduación corresponde a la presentación y capacitación de los GACL y sus integrantes del modelo de graduación, recogiendo los aprendizajes de la investigación de mercado, del diseño y ajuste de los productos de ahorro para este grupo, y del ajuste metodológico en la dinámica de trabajo de los GACL.
2. En este sentido, en la prueba piloto participaron tres agentes:
 - a. **GACL:** como grupo objetivo del proyecto
 - b. **Instituciones financieras:** Responsables de la relación comercial, de hacer seguimiento de los GACL y de hacer las vinculaciones.
 - c. **Consultor TMG-CEI:** Coordinan y acompañan el desarrollo de la prueba piloto, capacitan a los GACL en el modelo de graduación y ayudan a las entidades financieras para que accedan a los grupos.
3. Para el desarrollo del proyecto se presentó un obstáculo de alto impacto, como fue la ausencia de bases de datos de los grupos y sus integrantes, lo que dificultó el cálculo real del universo a pilotear, y el acercamiento eficiente a los mismos.
4. Si bien la metodología de los GACL exige un número máximo de 19 integrantes, en campo se detectaron grupos que han violado esa y otras normas básicas, lo que tuvo varias implicaciones:
 - a. Al convocar dichos grupos para la aplicación del piloto de graduación se generó rechazo, pues suponían que los iban a criticar o sancionar por su accionar.
 - b. En la mayoría de casos, exceder el número de integrantes se debe al creciente rechazo de sus miembros por parte de los bancos.
5. La antigüedad de los grupos exige cambios en la estructura que impactan la conformación real del universo:
 - a. Al incluir nuevos integrantes que aún no logran la antigüedad mínima.
 - b. Al permitir integrantes menores de edad, que están excluidos del piloto de graduación.
6. La población objeto de estudio ha sido afectada por:
 - a. Cambios de las empresas operadoras
 - b. Cambios de los facilitadores
 - c. Algunos operadores de los GACL tienen intereses similares al proyecto de graduación de Banca de Oportunidades.

A partir del alcance reportado en los términos de referencia, el tamaño del universo para el piloto de graduación era:

MUNICIPIO	Universo inicial
Condoto	300
Cértegui	210
Silvia	230
Pasto	400
Cartagena	1.200
Cajibío	350
San Pablo	350
María la Baja	198
Tumaco	300
Clemencia	*
Gran total	3.538

*Aunque se conocen los GACL en este municipio, no se disponía el número de integrantes de los grupos.

Ahora bien, este universo incluía integrantes menores de edad, lo cual exigía una depuración del universo. En la experiencia de investigación se pudo constatar en campo que la ausencia de bases de datos confiables limitaba el acceso a los GACL, pues se identificaron grupos disueltos y otros fusionados, lo que obligó a depurar el universo de la siguiente manera.

MUNICIPIO	Universo inicial	Universo ajustado
Condoto	300	80
Cértegui	210	81
Silvia	230	190
Pasto	400	297
Cartagena	1.200	889
Cajibío	350	78
San Pablo	350	271
María la Baja	198	78
Tumaco	300	261
Clemencia		75
Gran Total	3.538	2.300

Las alteraciones en estructura y tamaño de los GACL con la antigüedad requerida (grupos conformados antes de abril de 2013), nos sugiere mirar el universo desde el número de grupos.

MUNICIPIO	Universo inicial	Universo ajustado	Universo inicial en grupos	Universo ajustado en grupos
Condoto	300	80	16	4
Cértegui	210	81	11	4
Silvia	230	190	12	10
Pasto	400	297	21	16
Cartagena	1200	889	63	47
Cajibío	350	78	18	4
San Pablo	350	271	18	14
María la Baja	198	78	10	4
Tumaco	300	261	16	14
Clemencia		75		4
Gran Total	3.538	2.300	186	121

La meta para el piloto de graduación en grupos era:

MUNICIPIO	Universo ajustado en grupos	Piloto de graduación mínimo 60%
Condoto	4	3
Cértegui	4	3
Silvia	10	6
Pasto	16	9
Cartagena	47	28
Cajibío	4	2
San Pablo	14	9
María la Baja	4	2
Tumaco	14	8
Clemencia	4	2
Gran total	121	73

Resultados de la prueba piloto

La aplicación del operativo de la prueba piloto en todos los municipios mostró que la estructura del universo tenía variaciones en cuanto a:

- Diferente tamaño de los grupos
- Grupos disueltos
- Grupos nuevos que no estaban reportados, pero que cumplían con la antigüedad mínima y fueron creados sin intermediación del facilitador.

Análisis del piloto de graduación por grupos

MUNICIPIO	Universo ajustado en grupos	Piloto de graduación (mínimo 60%)	Grupos a los que se les aplicó el piloto
Condoto	4	3	9
Cértegui	4	3	15
Silvia	10	6	18
Pasto	16	9	9
Cartagena	47	28	26
Cajibío	4	2	6
San Pablo	14	9	20
María la Baja	4	2	10
Tumaco	14	8	13
Clemencia	4	2	5
Gran total	121	73	131

Si partimos desde la meta del piloto de graduación (73 grupos) se observa un sobrecumplimiento de la misma, pues se aplicó el piloto del modelo de graduación a 131 grupos, es decir al 180%.

MUNICIPIO	Universo Ajustado en grupos	Piloto de graduación min 60%	Grupos a los que se les aplicó el piloto	% de cumplimiento sobre universo ajustado	% de cumplimiento sobre la meta
Condoto	4	3	9	214%	356%
Certegui	4	3	15	352%	586%
Silvia	10	6	18	180%	300%
Pasto	16	9	9	58%	96%
Cartagena	47	28	26	56%	93%
Cajibío	4	2	6	146%	244%
San Pablo	14	9	20	140%	234%
María la Baja	4	2	10	244%	406%
Tumaco	14	8	13	95%	158%
Clemencia	4	2	5	127%	211%
Gran Total	121	73	131	108%	180%

Ahora bien, lo que se observa desde los resultados de la prueba piloto¹ a nivel de grupos es la debilidad del universo de partida y la dificultad que generó no tener una base de datos confiables.

Por otra parte, también se puede observar como en algunos municipios el modelo de los GACL se ha multiplicado y ha adquirido una dimensión importante, lo que exige un pronto trabajo de graduación. Al mirar este comportamiento por tipo de municipio se observa que en los municipios más pequeños y alejados los GACL se han incentivado y multiplicado, mientras que en las ciudades capitales evaluadas es más difícil acceder a los grupos y existe mayor disolución o dispersión de sus integrantes.

Análisis del piloto de graduación por integrantes de grupos

Como indicamos, el tamaño de los grupos no es homogéneo, pues en el proceso de identificación y caracterización de los grupos se encontraron grupos reducidos, por lo que el avance relativo en volumen de integrantes es inferior al de los grupos.

MUNICIPIO	Universo inicial	Universo integrantes ajustado	Meta piloto de graduación (mínimo 60%)	Integrantes a los que se les aplicó el piloto
Condoto	300	80	48	96
Cértégui	210	81	49	236
Silvia	230	190	114	364
Pasto	400	297	178	143
Cartagena	1200	889	533	319
Cajibío	350	78	47	106
San Pablo	350	271	163	307
María la Baja	198	78	47	75
Tumaco	300	261	157	128
Clemencia		75	45	32
Gran total	3.538	2.300	1.380	1.806

¹ La graduación, entendida como la aplicación del operativo de capacitación y contacto con las entidades participantes; es necesario hacer énfasis que la vinculación es el resultado de la aplicación del modelo operativo del modelo de graduación y del trabajo de seguimiento y oferta de la entidad financiera.

Si partimos del universo ajustado se logró la aplicación del modelo de graduación al 79% de los integrantes de los GACL objeto. El resultado por municipio es el siguiente:

MUNICIPIO	Universo integrantes ajustado	Meta piloto de graduación (mínimo 60%)	Integrantes a los que se les aplicó el piloto	% de cumplimiento sobre universo ajustado
Condoto	80	48	96	120%
Cértegui	81	49	236	291%
Silvia	190	114	364	192%
Pasto	297	178	143	48%
Cartagena	889	533	319	36%
Cajibío	78	47	106	136%
San Pablo	271	163	307	113%
María la Baja	78	47	75	96%
Tumaco	261	157	128	49%
Clemencia	75	45	32	43%
Gran Total	2.300	1.380	1.806	79%

V. Aprendizajes

Los aprendizajes advertidos en todo el proceso de investigación y en el desarrollo del programa piloto se consideraron desde cuatro ejes:

- Aprendizajes desde el entorno
- Aprendizajes desde la oferta
- Aprendizajes desde la demanda (GACL)
- Aprendizajes desde el modelo de graduación

1. Aprendizajes desde el entorno

Seguridad. El concepto de seguridad debe asumirse en este apartado desde la percepción de alto riesgo que tienen muchas de las poblaciones investigadas, pues están dentro de las denominadas zonas rojas de la geografía nacional. En ese sentido, uno de los supuestos que se pretendía corroborar, es que resultaba riesgoso para los grupos mantener o resguardar los volúmenes de dinero que puede generar la dinámica misma de del GACL; sin embargo, se comprobó que ese no es un tema que inquiete tanto a los miembros de los grupos. En este aspecto, las instituciones financieras podrían hacer énfasis en la mayor seguridad que supone resguardar los ahorros en sus sedes, para evitar otro tipo de riesgos, como que alguna calamidad doméstica (inundación, deslave, terremoto) afecte el lugar donde guardan el dinero del grupo, pues en ese caso nadie respondería por la eventualidad.

De igual forma, el hecho de mantener alguna suma importante de dinero puede hacer que una vivienda se convierta en blanco de la delincuencia, lo que resulta muy riesgoso para los intereses de todo el grupo, así como para los moradores de dicha residencia.

Acceso. La mayoría de poblaciones objeto del estudio tienen un acceso complicado, bien porque están muy retiradas de las principales ciudades (como Cajibío) o bien porque a pesar de estar relativamente cerca de los núcleos urbanos (María La Baja) no disponen de una infraestructura vial adecuada. En ese sentido, las instituciones financieras deben ofrecer soluciones concretas que se perciban como beneficios para acortar las distancias físicas entre los miembros de los GACL y dicha entidades.

Factores culturales. La diversidad étnica de algunos grupos condiciona el acercamiento de agentes extraños a su entorno. En ese sentido, las instituciones financieras deben contactar a los facilitadores locales, para que sirvan de puente y faciliten la comunicación bidireccional comunidad/entidad. La idiosincrasia local

también se debe considerar para usar elementos representativos del entorno como parte de la comunicación y al elaborar el material pedagógico de apoyo que se requiera con los grupos GACL.

Ambiente. En este sentido, es pertinente que las entidades financieras cuenten con apoyo en cada región, con el fin de conocer los pormenores geográficos, sociales y hasta climatológicos que puedan afectar la relación directa con los miembros de los GACL; por ejemplo, en algunas zonas es prácticamente imposible movilizarse en la temporada invernal o en otras se multiplican las restricciones de acceso por el tema derrumbes, con el respectivo cierre de vías. Todas estas consideraciones se deben tener en cuenta al hacer una oferta de servicio a dicho segmento de la población.

Nivel educativo. Si bien es cierto que hay un muy bajo nivel educativo promedio en gran parte de las zonas de influencia consideradas, ello no implica que los miembros de los GACL sean ingenuos con el manejo de los recursos; sin embargo, ello supone que la comunicación con dicho grupo debe ser muy clara, breve y concisa, ojalá con alto contenido gráfico, lo que resulta muy pedagógico para exponerles detalles de los productos o servicios financieros. Para este tipo de comunidades es importante trabajar el nivel de empatía que debe tener el personal de la institución que los aborde; antes que argumentos racionales, estas personas se pueden convencer con empatía, respeto y sinceridad.

Educación financiera. En general, el nivel de educación financiera y conocimiento de la operación bancaria es muy bajo entre los integrantes de los GACL y suele estar condicionado por malas experiencias sufridas por otros miembros de la comunidad. En este sentido, es imperativo iniciar primero una campaña de sensibilización entre esa población vulnerable, de tal forma que ellos adviertan que hay un interés por parte de las instituciones financieras, el cual no debería venir necesariamente desde la oferta de servicios financieros, sino desde la educación financiera.

2. Aprendizajes desde la oferta

Compromiso formal. Es pertinente que todos los actores financieros involucrados en este proyecto, incluido Banca de Oportunidades, asuman un compromiso real en términos de recursos y metas propuesta, con el fin de llevar masificar un proyecto de tanta envergadura como el que se propone. En ese sentido, BO de oportunidades debe alinear sus esfuerzos y contactos de más alto nivel para sensibilizar primeros a sus pares de las entidades financieras y promover desde ese nivel el desarrollo y la continuidad de esta iniciativa. La socialización a nivel ejecutivo de las particularidades de los GACL y los beneficios que supone incluirlos en el panorama financiero formal, facilita que en los niveles más bajos de las corporaciones se adopten los

lineamientos generales que sirven de marco de referencia para diseñar productos y servicios específicos para ese tipo de población vulnerable.

Acompañamiento. Se hace imprescindible vincular a las instituciones financieras en todo el proceso del modelo, para que su personal o algún delegado capacitado haga un acompañamiento riguroso y metódico que le sirva a la institución para monitorear el estado del proyecto y, de paso, le permita a los miembros de los GACL sentir que hay un interés real en su proceso por parte de la entidad. Este acompañamiento también beneficia a la institución financiera a largo plazo, pues si los grupos advierten el interés y la cercanía de dicho personal, empezarán a ganar su confianza. Para realizar el acompañamiento adecuado las instituciones financieras deben estar dispuestas a flexibilizar la jornada laboral del área comercial en campo, para ajustarse a los horarios de reunión de los GACL y poder estar presente en dichos encuentros.

Ampliar los plazos de vinculación. Este aprendizaje está relacionado con el anterior, pues para lograr resultados efectivos en un modelo de graduación no es posible hacerlo con una vinculación esporádica de las instituciones financieras, debido a que el proyecto supone un proceso que implica constante apoyo y monitoreo. En ese sentido, estimamos que el tiempo mínimo de vinculación no debería ser inferior a un ciclo. Como se ha dicho, la presencia y el apoyo constante a los grupos generan la empatía necesaria para ganarse su confianza, que es uno de los factores clave para acceder a esta población.

Asesor-facilitador. La investigación y la experiencia en campo evidencian que se requiere de una figura de enlace entre los GACL y los agentes externos que quieren acceder a ellos con alguna oferta. En ese sentido, los facilitadores que atienden a los grupos se convierten en figuras clave para validar por anticipado las propuestas que se le haga al grupo; de hecho, la motivación del facilitador es un argumento que condiciona la relación que pueda tener una institución con el grupo. Entendiendo que en todo caso se requiere un asesor del banco para presentar la oferta de servicios y que esta persona es el enlace entre los grupos y la entidad, se propone capacitar una persona que cumpla las dos funciones; es decir, tener un asesor-facilitador.

Si bien es cierto que todas las instituciones financieras manejan un perfil específico de asesores, sería pertinente evaluar si resulta más efectivo vincular a un facilitador activo de la zona y brindarle la capacitación necesaria para convertirlo en asesor. La gran ventaja de esta estrategia es que un facilitador ya tiene la entrada y credibilidad entre los grupos, mientras que un asesor foráneo debe ganarse dicho espacio con constancia y disciplina, lo cual toma mucho tiempo.

Modificar modelo comercial. En general, el modelo comercial de las instituciones financieras incentiva entre su fuerza de ventas la promoción de servicios diferentes al ahorro, lo que atenta directamente contra la

naturaleza del programa piloto, pues los asesores no están motivados para vincular a este segmento de la población. En ese sentido, consideramos que se debe reevaluar el plan de incentivos de la fuerza comercial de las instituciones vinculadas al proyecto, de tal forma que los incentivos den mayor valor a las vinculaciones de ahorro y a las estrategias que promuevan la permanencia de estos clientes en la institución.

El plus a largo plazo para los bancos es que una vez los miembros de los GACL ingresan al sistema financiero, ya tienen una cultura de ahorro tan fuerte que eso facilita el manejo de sus productos y, en la medida de sus posibilidades, pueden acoger nuevos productos y servicios.

Capacitación de la fuerza comercial. Una de las debilidades percibidas en campo es que, en general, la fuerza comercial no tiene suficiente formación en el tema del ahorro; la mayoría de ellos están mejor capacitados en otros temas, como crédito y seguros, pero es indispensable que el tema de vinculación sea el ahorro, considerando la naturaleza y orientación de los GACL.

Modelo operativo debe ajustarse al grupo. El modelo operativo de las instituciones financieras cumple lineamientos generales para la mayoría de oficinas; sin embargo, ello atenta contra la dinámica del proyecto, en la medida que hay limitantes de recursos, desplazamientos y tiempos que condicionan el acceso de la población vulnerable a las entidades. En ese sentido, se requiere el compromiso de los gerentes de oficina para flexibilizar y establecer un modelo operativo alternativo que se ajuste a los requerimientos y las necesidades de los grupos, de tal forma que resulte lo suficientemente atractivo para llamar la atención de este segmento de población.

Modelo de atención en plataforma. Es necesario que las entidades financieras que se involucren en este tipo de proyectos establezcan canales de comunicación internos adecuados, de tal forma que el personal de *front office* en las agencias tenga la información y capacitación adecuadas para atender los requerimientos de este segmento de población, especialmente en temas vinculados al ahorro.

Falta material comercial de apoyo. Es importante que las entidades que se vinculen al proyecto consideren la elaboración de material comercial dirigido específicamente a la población objetivo, el cual debería estar en sintonía con el material pedagógico que se trabaja con dichos grupos. En esencia, es importante alinear el modelo de comunicación con el que se llega a esta población, bajo los postulados de claridad, sencillez, brevedad y cercanía.

Credibilidad de los actores del sistema financiero. A la arraigada imagen que se tiene de todo el sistema financiero, condicionada por las malas experiencias propias o de personas cercanas al entorno, se suma la

natural desconfianza hacia las instituciones financieras nuevas o desconocidas; en Nariño, en particular, aún hay mucho resentimiento a todo lo que se parezca a DMG y por ello las entidades pequeñas o poco conocidas son asociadas con pirámides o con captadores ilegales. Es pertinente hacer un frente común, liderado por Banca de Oportunidades, para promocionar entre los grupos a las entidades sólidas que apoyan el proyecto.

“Descreditar” la oferta de productos. La capacitación del área comercial en la mayoría de instituciones está orientada hacia la promoción de los productos de crédito, pues ello le genera mayores comisiones a los asesores y más ingresos a las entidades, sin embargo, se debe erradicar dicha política entre los facilitadores-asesores de los GACL, pues el principal producto de ingreso al sistema financiero debe ser el ahorro, para estar alineados con su filosofía. En todo caso, si se consolida una relación a largo plazo es muy probable que los grupos y sus miembros demanden otros productos o servicios. Aunque el modelo de graduación se basó en cuentas de ahorro, individual y grupal, se identificó que hay la opción de adoptar otros productos, como CDT, CDAT y microseguros.

Atención en el lugar de reunión de los GACL. La investigación y el trabajo de campo evidencian que si se quiere acceder en forma adecuada a los grupos lo mejor es contactarlos directamente en el lugar donde se reúnen, pues allí la fuerza del grupo los hace ser más receptivos, al sentirse menos vulnerables que si los convocaran, por ejemplo, en la sede de la institución. Además, ese espacio es el indicado para socializar con ellos cualquier temática financiera y es el más idóneo para capacitarlos en este campo; una forma de motivación muy impactante sería ubicar canales bancarios cerca a los lugares de reunión de los grupos, que faciliten las transacciones financieras de los grupos y sus integrantes para evitar los costos y riesgos de la movilización.

Banca móvil como alternativa. Las instituciones financieras deberían promover campañas de capacitación en el manejo de medios de banca móvil, como un elemento importante para la inclusión al sistema financiero de los integrantes de los GACL que residen en zonas rurales distantes de los centros urbanos.

3. Aprendizajes desde la demanda

Necesidad de un facilitador. El facilitador es indispensable para los GACL, en la medida que esta persona no solo se convierte en el puente de contacto de los miembros del grupo con el entorno externo, sino que también es la figura que le da cohesión al grupo, al ser el principal acompañante en su proceso de desarrollo; en cierta medida es como un juez, pues desde su imparcialidad en la mecánica del grupo es una imagen que les transmite confianza y credibilidad. Son precisamente estos atributos los que pueden aprovechar las

instituciones financieras, pues si lo adoptan y capacitan como un asesor, resultaría mucho más efectivo y creíble que cualquier otra persona externa al grupo.

Considerar el ciclo del ahorro. Si bien muchos grupos y miembros acogieron la propuesta favorablemente, se hizo la salvedad de que la presentación del modelo se hizo cuando muchos de ellos ya estaban terminando su ciclo de ahorro, por lo que su motivación en ese momento estaba centrada en recoger su dinero. La propuesta del modelo, enfocada en presentar los beneficios de la bancarización (ahorro, seguridad, crecimiento, etc.), no tiene mayor impacto al finalizar el ciclo, por lo que se sugiere hacerla siempre al inicio del mismo.

Lenguaje a su nivel. El tema financiero tiene ciertos términos que pueden resultar complejos o difíciles de digerir para este tipo de población, por lo que se requiere utilizar un modelo de comunicación que considere su nivel de captación. Aquí es importante el apoyo gráfico y la claridad de las ideas; también resulta de gran ayuda capacitar al facilitador para que él se convierta en el puente en la relación entre el grupo y la institución.

Acompañamiento continuo. Si bien la valoración de la entidad parte de los beneficios percibidos por el producto o el servicio financiero que se tome, para este grupo hay un factor igual de relevante: el acompañamiento permanente. Si los integrantes de los GACL advierten que la institución está a su lado presencialmente es mucho más fácil ganarse su confianza y credibilidad para vincularse.

Intervención oportuna. En el trabajo de campo se advirtió que el impacto en la presentación del modelo de graduación resultó muchos más atractivo para los GACL relativamente nuevos, de dos años o menos tiempo de formación, pues sus miembros son muchos más receptivos a las propuestas de otros modelos de ahorro. En el caso de los grupos de tres o más años, la complicación es que ya tienen una dinámica tan fuerte que un modelo como el propuesto atenta contra el buen desempeño del esquema que ya conocen.

Líderes “antibancarización”. Al interior de muchos grupos se advirtió la presencia de algunos miembros-líderes que abiertamente se oponen al proceso de bancarización; esta aversión, a veces infundada o que supone el choque con algunos intereses particulares, puede atentar peligrosamente contra el modelo, pues estos personajes tienen gran poder de influencia al interior del grupo.

Seguridad. A diferencia del aprendizaje del entorno, en este aspecto la seguridad se considera desde dos perspectivas; en primer lugar, supone la tranquilidad para manejar/depositar/retirar dinero en una institución confiable. Por otro lado, el término seguridad también implica que el banco considere las condiciones particulares de los grupos para ofrecerles productos y servicios que se ajusten a su dinámica, en términos de desplazamientos, condiciones de vinculación, canales transaccionales, etc.

Identificación de líderes. Es importante que las instituciones capaciten a sus promotores para que ellos les ayuden a identificar a los líderes de cada grupo, que bien puede ser el presidente, el facilitador o un miembro en particular. La idea con ellos es hacer un acercamiento más profundo, con el fin de usar su injerencia para fortalecer el posicionamiento del banco al interior del grupo; así mismo, dicha figura puede ayudar a capacitar a sus compañeros por lograr mayor afinidad con el grupo.

Metodología alterada. En algunos municipios visitados se detectaron distorsiones metodológicas, debido a que los grupos superan el número de integrantes (más de 25), lo que podría degenerar en una captación ilegal de fondos, si tal actividad no se encuentra autorizada y supervisada por una entidad del Estado.

4. Aprendizajes desde el modelo de graduación

No hay consenso. Tal como está planteado el modelo se requiere consenso para la toma de la decisión grupal de vinculación; sin embargo, cuando hay un líder con algún interés particular en contra de esta iniciativa, puede llegar a frenar la intención de la mayoría. En otros casos, no es posible lograr un consenso por criterios diferentes o simples caprichos de algunos miembros. En ese sentido, la graduación debe preferir la decisión grupal, pero no limitar la individual, pues la unanimidad difícilmente se logra y eso sí puede bloquear la vinculación de la mayoría del grupo.

Espacio de información y debate. Aunque en el plan piloto de implementación se definió realizar la capacitación y presentación de las cuatro fases del modelo en una reunión, la experiencia en campo demostró que es necesario dejarle a los grupos la posibilidad de discutir internamente dicha información. En todo caso es necesario establecer el número de reuniones de seguimiento y aclaración de dudas con los miembros de los GACL para que su vinculación sea rápida y no se dilate en el tiempo.

Amplia oferta de productos de ahorro. Es importante que las instituciones financieras vinculadas consideren las reales necesidades y características de esta población con el fin de ampliar la oferta de productos de ahorro dirigidos a la población vulnerable. En cualquier caso, hay tres aspectos relevantes para este

segmento: una oferta con mínimos costos operativos, facilidad de apertura (en término de documentos y requisitos) y un fácil acceso a los canales de consignación y retiros.

Base de datos confiable. Para adelantar un modelo de graduación idóneo es preciso disponer con suficiente anterioridad de una base de datos completa de los GACL y de sus miembros, esto con el fin de agilizar todo el proceso de contacto y la logística que requiere el proyecto. Dicha base también debe tener actualizada la información de los facilitadores de cada zona.

Facilitadores “antibancarización”. Así como se presentan líderes que están en contra de la inclusión financiera del grupo, es posible que algún facilitador también tenga cierto interés particular en que un grupo o varios no se vinculen con el modelo de graduación. Precisamente, ese es otro argumento para procurar vincular a los facilitadores desde la institución financiera, pues si esta le presenta un plan de incentivo atractivo eso lo motiva más a promover las bondades del modelo.

Intereses cruzados entre entidades. Se presentan conflictos de intereses entre las entidades operadoras de GACL, debido a que muchas de ellas también están desarrollando programas de graduación en la misma población, lo cual los convierte prácticamente en competencia. Una consecuencia de lo anterior es que los facilitadores de los operadores “competencia” inducen a los integrantes de los grupo a no participar o rechazar la propuesta que se les haga (Chocó, Nariño y Bolívar).

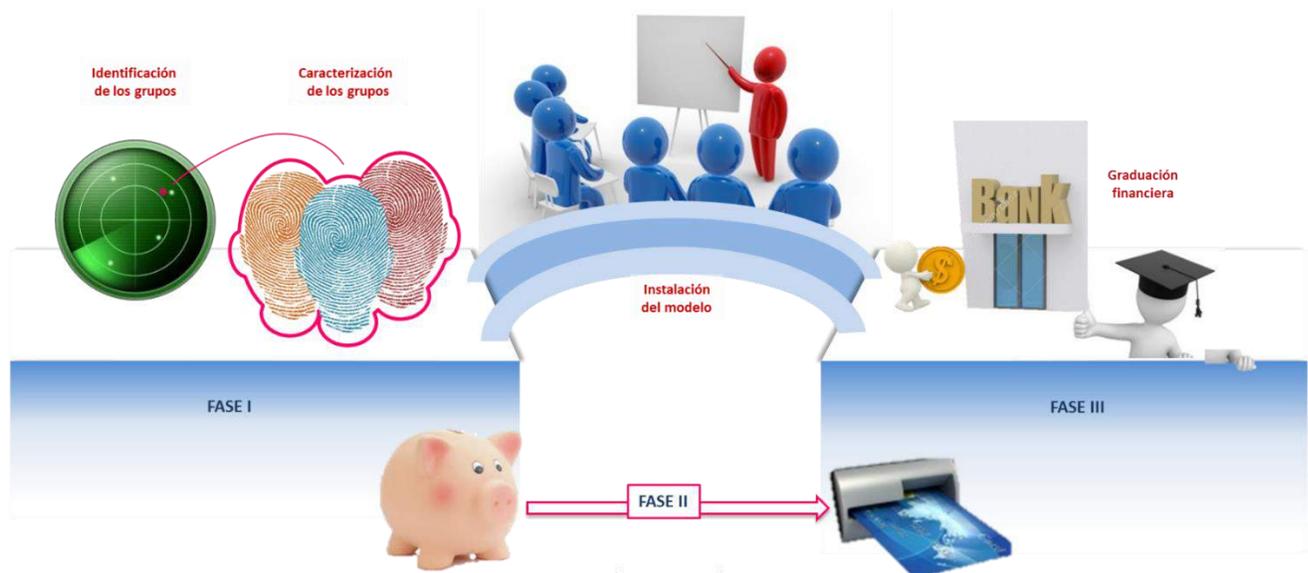
La inclusión como un objetivo. La metodología de los GACL debería contemplar dentro de su estructura una fase de inclusión financiera, porque la actual estructura promueve el distanciamiento de esta población hacia las instituciones financieras.

Establecer y limitar el rol de las instituciones financieras. Es importante establecer el nivel de acompañamiento y participación de las instituciones financieras en el programa modelo para evitar que su vinculación atente contra la naturaleza de los GACL. Dichas entidades deben tener claro que cualquier oferta de servicio o producto que le hagan a los grupos y sus miembros no puede afectar la dinámica operativa de los mismos. La idea es que el banco complemente las necesidades financieras del grupo y no sustituya la dinámica grupal.

VI. Sistema de información y seguimiento

Se parte del supuesto que el sistema de información debe permitir de manera ecológica que las entidades se acerquen, conozcan y creen relaciones cercanas con la población vulnerable. Es por eso que dicho recurso debe ofrecer elementos que le permitan a las instituciones construir un CRM a la medida de los GACL. Así, en la medida que el sistema de información y seguimiento lo administren las propias entidades, se logrará conectar el modelo de graduación “puente” con el desarrollo de un modelo relacional adecuado para esa población. Lo anterior implica que el sistema de información es, en esencia, la semilla de un nuevo modelo relacional entre las entidades y los GACL, puesto que ofrece insumos para conocer y entender a dicho sector de la población, según sus perfiles socioculturales y necesidades.

La estructura del sistema de información y seguimiento se basa en el mismo esquema del modelo de graduación, ello con el fin de darle coherencia a todo el proyecto. En ese sentido, lo que se procura es tener cobertura y poder hacer diagnósticos precisos sobre los momentos clave del proceso: Conocimiento de los grupos (identificación), instalación del modelo (sensibilización) y graduación financiera (vinculación).



Fase I: Identificación y caracterización de los GACL

En el desarrollo de la investigación se detectó escasa información de los GACL y de sus miembros, específicamente en términos de localización, antigüedad, conformación de los grupos, experiencia financiera formal, identificación de líderes y operador de la conformación de grupos. Por lo anterior, la consultoría tuvo que acceder a los grupos, apoyándose en los facilitadores que habían trabajado en la creación de los mismos, con las limitaciones que eso implicaba: Ausencia de bases de datos por municipio y grupos, acceso a grupos

condicionados por su relación con los facilitadores, manejo de un ambiente contrario al proyecto por parte de algunos operadores del GACL y la presencia de menores de edad como miembros de los grupos, pero que quedan por fuera del alcance del proyecto.

Adicionalmente, por criterios de calidad estadística se exigía dispersión de los encuestados lo que implicó reclutar o encuestar a integrantes de la mayor cantidad de grupos, sin que eso permitiera levantar una base de datos confiable al interior de cada uno. Precisamente, todos los inconvenientes que se tuvieron en esa etapa del modelo son los que justifican la necesidad de tener un sistema de información robusto y actualizado, puesto que eso constituye un insumo confiable para poder hacer un seguimiento riguroso del grupo y de cada uno de sus miembros.

Ahora bien, entendiendo que el modelo de graduación debe ser replicable, entre sus etapas, es necesario que las entidades definan la fase de identificación y caracterización de los grupos, bien sea por medio del levantamiento directo de las bases de datos en las zonas o municipios, o a través de la intermediación de un facilitador que haya trabajado con los grupos.

Fase II: Instalación del modelo

Esta fase busca servir de puente entre el actual estado de la dinámica de los grupos y la vinculación a una entidad financiera, para esto se realizan sesiones de capacitación que toman entre 60 y 90 minutos, en las que se desarrolla el plan de capacitación para la implementación del modelo a través de cuatro módulos: Diagnóstico y sensibilización, Educación financiera/formación bancaria en ahorro, Ajuste metodológico y Aproximación para la vinculación.

En esta fase se obtienen indicadores totales o con desagregación geográfica, como: Promedio de integrantes que asisten a las capacitaciones, número de grupos capacitados, número de capacitaciones por grupo, promedio de capacitaciones que requiere un grupo para lograr vinculaciones, perfil de los asistentes a las capacitaciones y participación de los asesores de la entidad financiera.

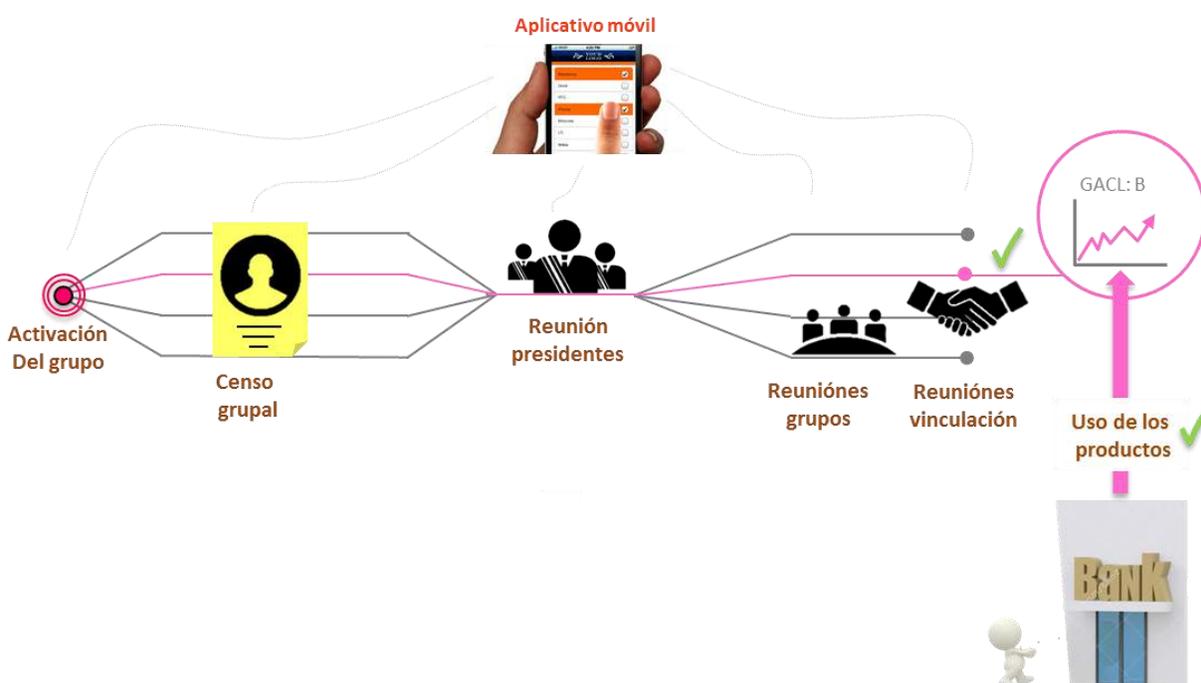
Una característica esencial del sistema de información es la capacidad de trazabilidad del mismo; es decir, que se pueda hacer seguimiento de cada uno de los grupos y de los integrantes de los mismos durante el proceso de implementación del modelo. Es por eso que la réplica debe garantizar la construcción y el seguimiento de la base de datos de los participantes de los GACL en el proceso de graduación.

Fase III: Graduación o vinculación financiera

Esta última etapa del sistema de información del proceso de implementación del modelo de graduación corresponde a la primera del proceso de historia financiera de cada integrante del GACL; en ese sentido, es muy importante que el volumen de información obtenido del participante no se deseche, sino que se agregue al modelo CRM de la entidad financiera.

La forma de nutrir el sistema de información es a través de reuniones de capacitación, pues en ellas existe la posibilidad de lograr la vinculación; por lo tanto, en el mismo formato de las reuniones se advierte si hubo o no vinculación. Al lograrse una vinculación se debe registrar su naturaleza, pues pudo darse por adquirir un producto financiero grupal o como iniciativa individual; así mismo, el producto puede ser de ahorro transaccional, ahorro programado, CDT o CDAT, incluso para algunos casos puede tratarse de un seguro.

En esta etapa pueden generarse indicadores referentes a: número de vinculados por grupo, número de integrantes vinculados, distribución de los productos adquiridos, montos promedio de apertura por producto, perfil de los grupos vinculados e historia de la vinculación, en esta última se consideran el número de capacitaciones requeridas y la etapa del ciclo de ahorro de éxito. A continuación la estructura general del modelo de captura de información.



Disponer de un sistema de información en línea le permite a las entidades y a los líderes del modelo de graduación controlar la aplicación del plan de trabajo, Identificar las barreras de entrada, determinar oportunidades para optimizar la vinculación, iniciar un CRM con los vinculados (apoyando la construcción de un modelo relacional propio para dicha población) y establecer estrategias para incrementar la cobertura y efectividad del modelo.

Tener un sistema de información robusto que se nutre de cada fase del modelo de graduación también permite construir indicadores longitudinales y transversales. En el primer caso, disponer de un sistema que

