



**Junio, 2017**  
Este documento fue producido para su revisión por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado por Chemonics International Inc. para la Iniciativa de Finanzas Rurales, contrato número, AID-514-C-15-00002. Las opiniones expresadas en este documento no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

**Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR)  
Servicios Digitales  
Reporte de Consultoría  
Junio, 2017**

**Servicios Digitales   
Reporte de Consultoría**

**Contrato No: Contract AID-514-C-15-00002**

**Presentado a:**Edel Pérez, Oficial de Contratos; y  
Germán Sanz, Representante del Oficial de Contratos  
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Carrera 45 No 24-27 Puesto 2, Bogotá

**Preparado por:**

Arelis Gómez

**Presentado por:**Chemonics International  
Director Asdrúbal Negrete  
Carrera 7 No 80-49, Oficina 703, Bogotá  
Junio de 2017

**Fotografía de portada:**Actividad de intercambio de experiencias en Filipinas. Fotografía cortesía de la Iniciativa de   
Finanzas Rurales de USAID, implementada por Chemonics International

**DISCLAIMER**

Este documento fue producido para su revisión por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado por Chemonics International Inc. para la Iniciativa de Finanzas Rurales, contrato número, AID-514-C-15-00002. Las opiniones expresadas en este documento no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

# TABLA DE CONTENIDO

[TABLA DE CONTENIDO ii](#_Toc523478145)

[I. LISTA DE ACRÓNIMOS 1](#_Toc523478146)

[II. TABLA DE CUADROS 2](#_Toc523478147)

[III. ANTECEDENTES 3](#_Toc523478148)

[Introducción 3](#_Toc523478149)

[Metodología de trabajo 6](#_Toc523478150)

[IV. SERVICIOS DIGITALES- SITUACION ACTUAL 8](#_Toc523478151)

[Colombia 8](#_Toc523478152)

[Resultados a la fecha 9](#_Toc523478153)

[Factores que contribuyen a los resultados y consideraciones para la implementación/ re-ingeniería del producto. 12](#_Toc523478154)

[Lecciones Aprendidas 35](#_Toc523478155)

[Otros Retos a Considerar 38](#_Toc523478156)

[V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 38](#_Toc523478157)

[ANEXOS 44](#_Toc523478158)

[Anexo 1: Plan Genérico Implementación de Servicios Digitales 44](#_Toc523478159)

[Anexo 2: AGENDA VISITA DE CAMPO COLOMBIA- 96](#_Toc523478160)

[Anexo 3: PARTICIPANTES EN VISITA ESTUDIO FILIPINAS 98](#_Toc523478161)

[Anexo 4: Agenda Visita Filipinas 99](#_Toc523478162)

[Anexo 5: Bibliografía 109](#_Toc523478163)

# LISTA DE ACRÓNIMOS

|  |  |
| --- | --- |
| **ACRÓNIMO** | **DEFINICIÓN** |
| ABs | Agentes Bancarios Móviles |
| AGM | Agencias Móviles |
| AM | Asesores Móviles |
| CBs | Corresponsales Bancarios |
| CATS | Cuentas de ahorro de Tramitación Simplificada |
| CSMS | Short Message Service Center |
| CAES | Cuentas de Ahorro Electrónicas |
| DCA | Development Credit Authority |
| IVR | Interactive Voice Response |
| KYC | Know Your Client |
| GPS | Georeferencia Posición Satelital |
| ONG | Organización No Gubernamental |
| PDAs | Puntos de Atención |
| POS | Points of Sales (Puntos de venta) |
| pp | Puntos porcentuales |
| SIF | Superintendencia Financiera de Colombia |
| SMS | Short Message Service |

# TABLA DE CUADROS

[Cuadro 1: Resumen de Productos Digitales Analizados en Filipinas 5](#_Toc523478164)

[Cuadro 2: Servicios Digitales de Entidades Bancarias en Colombia 9](#_Toc523478165)

[**Cuadro 3: Telefonía Móvil - Resumen de Resultados 2do Semestre 2017** 11](#_Toc523478166)

[**Cuadro 4: Internet - Resumen de Resultados 2do Semestre 2017** 11](#_Toc523478167)

[**Cuadro 5: Crecimiento en el Volúmen de Transacciones de los Canales 2014- 2017** 12](#_Toc523478168)

[Cuadro 6: Características Deseadas de los Servicios Digitales- Experiencias Internacionales 14](#_Toc523478169)

[**Cuadro 7: Canales y su Participación en las Transacciones Monetarias** 17](#_Toc523478170)

[**Cuadro 8: Corresponsales Bancarios y Participación en las Transacciones Monetarias** 18](#_Toc523478171)

[Cuadro 9: Servicios Digitales Regulados vs. No Regulados dentro de Sistema Financiero 23](#_Toc523478172)

[Cuadro 10: Modelo de M-Pesa Implementado en otros Países 24](#_Toc523478173)

[Cuadro 11: Ejemplos de Marca de Productos Digitales 31](#_Toc523478174)

[Cuadro 12: Recolección de Información sobre el Cliente Objetivo 48](#_Toc523478175)

[Cuadro 13: Criterios de Selección de CBs 55](#_Toc523478176)

[**Cuadro 14: Selección de Tecnología** 62](#_Toc523478177)

[Cuadro 15: Ejemplo de indicadores de Tecnología, Calidad de Servicio, Seguimiento y Control 64](#_Toc523478178)

[Cuadro 16: Ejemplos de Requerimientos de Tecnología para Canales 68](#_Toc523478179)

[Cuadro 17: Ejemplos de un Esquema de Incentivos a Clientes y Canales 71](#_Toc523478180)

[Cuadro 18: Seguimiento en Campo a Canales: Frecuencia de visitas 74](#_Toc523478181)

[Cuadro 19: Modelo de Lista de Chequeo para Visitas de Seguimiento a Canales 74](#_Toc523478182)

[Cuadro 20: Ejemplos de Criterios de Selección de las Localidades 77](#_Toc523478183)

[Cuadro 21: Capacitación del Personal y Canales 80](#_Toc523478184)

[Cuadro 22: Ejemplo de Indicadores y Áreas Operativas a ser Probadas 84](#_Toc523478185)

[Cuadro 23: Ejemplos de Hitos que Demarcan la Incorporación de otra Localidad 85](#_Toc523478186)

# ANTECEDENTES

## Introducción

El Gobierno Colombiano, durante los últimos años ha querido promover el uso de cuentas de ahorros, electrónicas de bajo monto, buscando facilitar en los segmentos más pobres de la población el acceso a servicios financieros formales. No obstante, en las zonas rurales, y particularmente los 197 municipios objetivo de IFR, persiste una amplia demanda insatisfecha de estos servicios. A ésto se une un alto volúmen de utilización de efectivo y una red de canales insuficientes para cubrir las necesidades de clientes en una geografía rural dispersa.

Las entidades financieras han demostrado interés en desarrollar canales y servicios electrónicos para en servir a clientes rurales. Sin embargo, estos servicios están pobremente adaptados al cliente rural caracterizado por un bajo nivel de alfabetismo y tecnológico. Las debilidades de diseño, unidas a la ausencia de canales han resultado en muy bajos niveles de utilización.

Durante el segundo semestre del 2017, IFR establece que el mercado colombiano y en especial la zona rural dispersa, tendría un mejor desarrollo a nivel de servicios financieros, si pudieran desarrollarse de manera más efectiva los servicios financieros digitales. La Iniciativa define como objetivos facilitar el canal para transferencias interbancarias y servicios financieros y complementarla con apoyo en a las IFs participantes a fin de entregar servicios financieros digitales en las zonas rurales de manera exitosa. El Plan de trabajo de IFR para el año 3, establece avanzar en estos dos objetivos. Se inicia a finales del 2017, un proceso exploratorio con diferentes actores privados y públicos para desarrollar un switch interbancario, en línea y de bajo monto. Los actores privados incluyeron intermediarias financieras y asociaciones del sector (Ej. Asomicrofinanzas, la empresa de transferencias electrónicas ACH Colombia), así como entidades públicas (Superintendencia Bancaria, Banco de la República).

IFR busca ampliar y profundizar los modelos de negocio para entregar servicios financieros de bajo monto atractivos a través de canales innovadores y cercanos al cliente. El modelo comercial incluiría (a) aplicativos simples, amigables, atractivos y adaptados al cliente con bajos niveles de escolaridad y/o uso de tecnología; (b) Servicios financieros de bajo costo basados en la demanda del cliente rural (crédito, ahorro, transferencias P2P/P2B); (c) una red de canales innovadores y puntos de cash-in/cash-out, que acerquen el servicio y atención al cliente y reduzcan considerablemente sus costos de transacción; y (d) un conjunto de incentivos a clientes, comercios y personal de las entidades participantes que generen uso y un número significativo de transacciones.

Un objetivo transversal al modelo comercial es lograr la interoperabilidad/interconectividad de las entidades financieras. Esta apertura permitiría, entre otros beneficios, (a) la proliferación de servicios; (b) el crecimiento exponencial en la disponibilidad de canales; (c) reducción en los costos de crear y administrar el efectivo y los canales; (d) operar en línea y tiempo real; (e) transacciones interbancarias; y (f) expansión de la demanda de servicios de la entidad.

En Marzo de este año IFR contrato los servicios de la consultora Arelis Gómez para apoyar los esfuerzos de equipo técnico en el diseño e implementación de servicios financieros digitales de bajo monto para las poblaciones rurales y específicamente las localizadas en los 197 municipios objetivo de la Iniciativa. Los términos de referencia de la consultoría definen los principales objetivos como sigue:

1. Acompañar al equipo técnico de IFR, a una visita a Filipinas, para explorar, conocer y documentar el ambiente actual de servicios financieros electrónicos del país, incluido por lo menos el switch privado que el gobierno de Filipinas está implementando con el sector privado.
2. Emitir recomendaciones en temas regulatorios para facilitar las transacciones electrónicas, que IFR debe promover en el entorno colombiano.
3. Preparar el modelo o plan comercial que sirvan de guía para las IFs colombianas que tengan el rol de switches transaccionales.
4. Proponer el modelo comercial para que las IFs colombianas desarrollen modelos de negocios de servicios financieros electrónicos, exitosos, de bajo monto y costo, dirigido a personas del sector rural disperso colombiano.

En Abril de 2018 IFR organizó la visita a Filipinas con la participación de (5) miembros del equipo de IFR, (1) USAID Colombia y (9) representantes de las intermediarias financieras. La visita permitió conocer las experiencias con E-PESO, proyecto de USAID/Filipinas, y de su trabajo con el Banco Central en mejorar la regulación existente para los servicios digitales, incluidos las relacionadas con transferencias interbancarias y pagos electrónicos del switch privado Bancnet. Bancnet es el switch privado transaccional, más importante del país que además es multibanca, multicanal y con transacciones de pagos.

La visita además incluyó reuniones con el Banco Central, bancos comerciales, bancos rurales, telcos, fintechs, cooperativas y entidades financieras de diversa índole y tamaño, para conocer sus experiencias con los servicios digitales, los switches privados y la interoperabilidad. La información recopilada y lecciones aprendidas servirían de insumo para el desarrollo de planes y estrategias del modelo Colombiano y son parte integral de este documento.

Por otro lado, en Mayo de este año y cumpliendo con los TORs, la Iniciativa organizó la visita de campo de la consultora a Colombia. Los objetivos de la visita se resumen a como sigue:

1. Revisar la documentación existente sobre el switch transaccional y entorno colombiano para los servicios financieros electrónicos.
2. Aportar al equipo de IFR sus experiencias internacionales y la visita a Filipinas.
3. Visitar los switches transaccionales en Colombia para conocer de cerca su estado actual y los retos que enfrenta.
4. Visitar por los menos dos (2) IFs en Colombia para analizar cuál es el estado actual de sus servicios financieros electrónicos y sus planes inmediatos para mejorarlos.
5. Proponer un plan de trabajo genérico, que pueda adaptarse como modelo de negocio del operador del Switch interbancario.
6. Proponer un plan de trabajo genérico para construir o fortalecer el modelo de negocios de las IF colombianas, para llevar servicios financieros electrónicos a clientes de bajos ingresos, en las zonas rurales objetivo de IFR.

Los resultados de esta visita forman parte integral del este documento y del plan de trabajo genérico para la implementación de servicios digitales. La primera parte del documento contiene un resumen ejecutivo y un primer capítulo con los antecedentes de la consultoría que contextualizan el desarrollo del documento. Incluye también, un resumen de la metodología utilizada para la recopilación de información y de lecciones aprendidas en relación a los servicios digitales.

La segunda parte detalla la situación actual de los servicios digitales en Colombia y los resultados obtenidos a la fecha. Además, analiza en detalle los principales factores que han contribuido a los resultados y las consideraciones a tomar para cuenta en la reingeniería de servicios existes y/o el desarrollo de nuevos productos. Esta sección resume las lecciones aprendidas de Filipinas y de otras experiencias tales como las de Perú (BIM), Kenia (M-Pesa), Tanzania (M-Pesa), República Dominicana (t-Pago) y Brasil (Bradesco, Caixa Postal). El Cuadro 1 presenta una descripción resumen de los principales productos digitales analizados en Filipinas.

La tercera y última parte detalla las principales recomendaciones y conclusiones en relación a la implementación de los servicios digitales en Colombia en sus diferentes componentes y contiene como anexos los planes de trabajo genéricos para la construcción y/o fortalecimiento del modelo de negocios de las instituciones financieras en la prestación de servicios financieros digitales. Estos planes están alineados con los objetivos de IFR en materia de servicios digitales para los próximos dos años.

Cuadro 1: Resumen de Productos Digitales Analizados en Filipinas

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **E-Peso**  **E-Peso/USAID Filipinas** | * *Apoyo al Gobierno, Banco Central de Filipinas y sistema financiero a la reducción del efectivo a través del desarrollo de un ecosistema digital transparente y eficiente.* * *Trabajar con el Gobierno y sector privado hacia la meta de incrementar 20 veces el uso de pagos electrónicos y apoyo al desarrollo de un mercado financiero que permita a los filipinos tener acceso a nuevos servicios de pago tales como ATMs, tarjetas débito y crédito, y billeteras.* * *Apoyo al BSP en la implementación del Sistema Nacional de Pagos de Bajo Monto (NRPS) que promueve la interoperabilidad y transacciones entre cuentas de diferentes operadores.* * *Colabora con proveedores de dinero electrónico (como GCash y PayMaya), proveedores de servicios de pago electrónico (emisores y adquirentes de tarjetas de débito y crédito e plataformas de pago vía internet), así como agregadores, bancos y otras instituciones financieras y otros socios del sector privado.* |
| **CardBank**  **Konek2Card**  *Cuenta de ahorros digital* | * *Konek2CARD utiliza la cuenta de ahorros para ofrecer servicios varios a los clientes vinculados con teléfono Android.* * *La aplicación, permite a los clientes monitorear sus cuentas de ahorro y préstamos, pagar servicios (electricidad, agua, cable, teléfono, etc.) facturas y otros servicios con frecuencia de pagos, (transferencia, recargas) y localizar el punto de atención y ATM más cercanos.* * *Busca llevar servicios financieros a poblaciones remotas a través del teléfono móvil o de un Agente. El agente konek2CARD es seleccionado por CARD con el objetivo de proveer servicios financieros ambulatorios en cada comunidad y facilitar las transacciones sin efectivo.* |
| **Rizal Bank**  **Digi-Alkansiya**  *Cuenta de ahorros digitall*  **RCBC E-Piso** | * *Banco de nicho con el mandato de llevar servicios financieros a la población rural.* * *Digi-Alkansiya lleva a la población rural sin previo acceso a servicios bancarios un producto digital confiable, accesible y alcanzable.* * *Primer banco del país en digitalizar los billetes y monedas con el producto RCBC E-Piso (en estado de prueba piloto)* |
| **Cantilan Bank**  **Pay|All**    **Billetera -e** | * *Cantilan es uno de los primeros bancos (2006) en ofrecer servicios de banca móvil a través de Globe GCash con el objetivo de, a través de tecnología, reducir los costos en la prestación de servicios y los riegos asociados al uso de efectivo.* * *PayAll es una aplicación móvil para teléfonos iOS y Android. Permite al cliente hacer consulta de saldos, transferencias de entre cuentas de clientes afiliados o no, pagos de facturas y recargas.* |
| **NATCC0**  **Banco**  **Cooperativo** | * *Cuenta de ahorros digital y plataforma de pagos y transferencias compartida con las cooperativas afiliadas.* * *La cuenta digital puede ser utilizada para pagos, transferencias y otros servicios a través del teléfono móvil, ATMs, POS y puntos de atención KAYA.* |
| **Globe.com**  **Mynt GCash**  **Billetera-e** | * *GCash es líder en el servicio de pagos de bajo monto que transforma el teléfono móvil en un monedero para transacciones financieras seguras, rápidas y convenientes.* |
| **Otros** | * *Smart (PayMaya), Bancnet (Instapay).* |

## Metodología de trabajo

La metodología de trabajo seguida para la preparación de este documento incluye (a) la revisión de la documentación existente sobre la experiencia de servicios digitales en Colombia, Filipinas, Perú y Kenia entre otras; (b) investigación secundaria sobre los últimos desarrollos en el sector financiero con relación a banca móvil y dinero electrónico; (c) revisión del marco regulatorio del país; (d) visitas de campo a Filipinas, revisión de su documentación, entrevistas con personal; y (f) entrevistas a 33 clientes sobre el producto de ahorros y sus preferencias.

1. Revisión de documentación existente

* Experiencias sobre servicios digitales y canales en Colombia, Filipinas, Perú, Kenia, Ecuador, República Dominicana, Ecuador y Brasil.
* Manual de Corresponsales Bancarios Colombia.
* Estudios varios sobre M-Pesa Kenia, Tanzania y otros modelos replicados.
* Informes anuales 2017.
* Estudio Pagos vía texto-celular; experiencia de MABS Filipinas.
* Marco regulatorio Colombiano.
* Estadísticas de la Superintendencia Financiera de Colombia.
* Artículos de periódicos y publicaciones en general.

1. Entrevistas

La agenda con el listado de reuniones concertadas con entidades financieras durante las visitas de campo a Filipinas y Colombia, presenta en el anexo 2.

# SERVICIOS DIGITALES- SITUACION ACTUAL

## Colombia

En los últimos años los servicios digitales han proliferado en el país. Entidades financieras grandes y pequeñas han desarrollado o contratado plataformas digitales para ofrecer cuentas de ahorro, transferencias, pago de servicios, recargas, entre otros y, recientemente, han incursionado en los préstamos de bajo monto. Bancolombia, AV Villas, Banco de Bogotá, Davivienda/Daviplata, BBVA, Colpatria, Caja Social, entre otros, ofrecen diversos servicios a través de billeteras electrónicas, páginas web, internet, telefonía móvil, corresponsales y otros canales (Cuadro 2). En gran parte, estas iniciativas son resultado de los esfuerzos de la Superintendencia Financiera y el Gobierno Colombiano en establecer un marco regulatorio para dinero electrónico y servicios financieros digitales conducente a la inclusión financiera rural.

Un aspecto determinante del marco regulatorio colombiano es que los servicios digitales requieren operar a través una cuenta de ahorros y entidades reguladas. Esto significa que la originación y destino de la gran mayoría de los servicios digitales tiene lugar a través de una cuenta, por lo general una de ahorro de tramite simplificado (CATS) y/o electrónica (CAE). Ambas tienen la ventaja de facilidad de apertura (requieren pocos campos de información), no tienen monto mínimo, no involucran costos de mantenimiento y además están exentas del 4x1000. Por otro lado, estas cuentas deben mantener un balance mensual máximo equivalente COP$2,344,000[[1]](#footnote-1) y un límite a las transacciones diarias de $300,000.

Un objetivo importante perseguido por las entidades financieras con la implementación de servicios digitales ha sido reducir el costo de llegar al cliente de forma simple, rápida y eficiente. Las cuentas de ahorro, transferencias, y préstamos de bajo monto, son productos especialmente orientados a las poblaciones de bajos niveles de ingreso urbanas y rurales.

Otro objetivo importante ha sido reducir el manejo efectivo prevaleciente en la población colombiana y los costos asociados. Para las entidades este costo ha sido históricamente alto debido, en parte, a la geografía del país caracterizada por una multiplicidad de cadenas montañosas que dificultan el acceso a comunidades urbanas y rurales. A este factor se añade el conflicto armado que afectó el país y aisló a cientos de comunidades por más de 40 años.

Por otro lado, las entidades han descubierto en la población rural y de bajos ingresos una oportunidad de negocios con una rentabilidad potencialmente alta. Las transferencias de bajo monto, en particular, han recibido especial atención. Empresas como Baloto y Efecty, Giros y Finanzas, entre otras, con puntos de atención en todo el país han sido muy exitosas y rentables gracias a las transferencias domésticas, a pesar de que el servicio se ofrece a un costo relativamente alto. A éstas se unen un conjunto de empresas informales de todo tipo (Ej. transporte) típicas de las zonas aisladas y remotas que también ofrecen el servicio. Combinadas, estas empresas dominan el 46% de mercado doméstico[[2]](#footnote-2).

El switch privado ACH Colombia S.A. y un grupo de sus bancos afiliados se encuentran en proceso de implementar un servicio de transferencias de bajo monto que esperan pueda ganar rápidamente participación del mercado. Para tal fin, la compañía lanzó en el pasado mes de mayo un prototipo del aplicativo a ser utilizado que busca ser amigable, fácil de usar y además de bajo costo para el cliente. El servicio funcionaria en línea y tiempo real e interoperablemente.

Históricamente ACH ha sido vista como un grupo cerrado al que sólo los bancos grandes pueden acceder. A pesar recientes esfuerzos para incorporar a otros bancos, Bancamia, Bancompartir, Banco Mundo Mujer y Banco W, bancos de nicho con el mandato de servir a la micro y pequeña empresa han decidido crear su propio switch para transferencias y transacciones de bajo monto con características similares al de ACH.

## Resultados a la fecha

1. **Volúmen de Transacciones**

A pesar de substanciales recursos destinados a desarrollar infraestructura, tecnología y un modelo comercial para la oferta de servicios financieros digitales, el resultado a la fecha ha sido, en el mejor de los casos, *marginal*. El número de transacciones realizadas por los afiliados, indicador base del grado de aceptación y uso del servicio, es muy bajo si tomamos en cuenta el número de clientes, volúmen de transacciones y el tiempo trascurrido desde la fecha de implementación.

Cuadro 2: Servicios Digitales de Entidades Bancarias en Colombia



Las entidades financieras en Colombia, por lo general, no publican los resultados en número de transacciones y clientes de los servicios digitales que ofrece. No obstante, cifras tomadas de las estadísticas de la SIFC sobre el número promedio mensual de transacciones monetarias realizadas a través del canal de telefonía móvil durante el segundo semestre del 2017 reflejan los problemas de desempeño de los productos digitales (Cuadro 2).

* AV Villas, Banco de Bogotá, Banco Popular y Banco de Occidente que operan AVALPAY tiene en conjunto cerca de 390,000 transacciones por mes y menos de 100,000 por entidad. El producto TransferAval de AV Villas, fue descontinuado y la billetera del Banco de Bogotá fue suspendida poco tiempo después de que inició.
* Davivienda realizó para el mismo período un total de 1,824,644 transacciones promedio por mes. A octubre de ese año Daviplata contaba con 4 millones de afiliados con cuentas de ahorro lo que arroja un promedio 0.46 transacciones por afiliado por mes. En el caso del municipio Concepción, uno de los municipios piloto para la eliminación de efectivo, los comercios entrevistados (octubre 2017) reportan haber realizado menos de dos pagos de clientes con la billetera Daviplata por compra de artículos en los pasados 4 meses.
* Ahorro a la Mano, la cuenta electrónica y producto bandera de inclusión financiera de Bancolombia enfrenta problemas similares. Mientras Bancolombia afirma que la cuenta ha sido exitosa en lograr un número significativo de afiliados el número de transacciones ha sido bajo como lo indica un promedio por mes 383,567 y un porcentaje de cuentas CATS inactivas de 56%.

|  |
| --- |
| ***Nota 1: BIM Perú***  *La mayoría de las experiencias en otros países tienen resultados similares a los de Colombia. Por ejemplo, la billetera BIM (Perú), a Mayo de este año contaba con 420,000 cuentas afiliadas (similares a la cuenta CATS) y un número de transacciones por mes de 380,000. El promedio de transacciones mensual por afiliado es menor a 1 transacción (0.90) luego de 27 meses de operación.*  *El número de transacciones alcanzar punto de equilibrio es estimada por la entidad en 4 millones mensuales. BIM surgió como una iniciativa de la asociación de Bancos del Perú con los objetivos mejorar la inclusión financiera y reducir el uso de efectivo. Lograr interoperabilidad del sistema financiero fue visto como parte clave al éxito de la iniciativa*. |

Fuente: Entrevista con directivos de BIM

1. **Telefonía Móvil e Internet**

El Cuadro 3 a continuación resume los resultados para las cinco principales entidades del sistema involucradas en servicios digitales a través de telefonía móvil. De acuerdo a las cifras, un total de 13 entidades el sistema financiero realizó 20.4 millones de transacciones vía telefonía móvil en el segundo semestre del 2017 por un valor de COP$6.3 billones. El promedio por entidad es 261,190 transacciones por mes por entidad con un monto promedio por transacción de COP$307,102.

**Cuadro 3: Telefonía Móvil - Resumen de Resultados 2do Semestre 2017**

***(Valores en millones de COP)***



Fuente: SIF

El desglose de las cifras para las cinco entidades financieras con mayor número de transacciones, indica que los volúmenes son muy bajos. Davivienda, cabe notar, representa el 54% del total de transacciones realizadas a través de canal de telefonía móvil. Muy por debajo le siguen BBVA con el 22%, Bancolombia (11%), Banco de Bogotá (6%) y AV Villas con 5%. Estas cinco entidades representan el 98% de todas las transacciones del sistema.

Un total de 28 entidades del sistema financiero ofrece productos y servicios vía internet en su mayoría a través de cuentas que no tienen topes. Durante el segundo semestre de 2017, la SIFC reporta un total de 297.1 millones de transacciones por un valor de $1,310.0. El promedio por entidad es de 1.2 millones transacciones por mes con un promedio por transacción de COP$6.7 millones

**Cuadro 4: Internet - Resumen de Resultados 2do Semestre 2017**

*(Valores en millones de COP)*



Por otro lado, cinco entidades del sistema representan el 88% del total de las transacciones (Cuadro 4). Bancolombia tiene el mayor volumen con 110.1 millones de transacciones del sistema (53%) y un promedio de 18.4 millones de transacciones por mes. Le siguen Davivienda (13%) con 27.5 millones y un promedio de 4.6 millones de transacciones por mes, Banco de Bogotá (10%) con 3.5 millones por mes y BBVA (8%) y AV Villas (4%) con 2.7 millones y 1.3 millones de transacciones por mes, respectivamente.

1. **Crecimiento de las Transacciones Canales Digitales**

Por el lado positivo, las cifras muestran que telefonía móvil e internet, junto a los corresponsales bancarios, están entre los canales de mas rápido crecimiento en el sistema en número de transacciones (Cuadro 5). La telefonía móvil creció en un 39% al 2015, en 21% en el 2016 y en un 23% en el 2017. Similarmente, el uso del internet experimentó un crecimiento de 25%, 13%, y 12% durante el mismo periodo, respectivamente. Por el contrario, las transacciones personalizadas en oficinas y sucursales han decrecido constantemente en el periodo con -6%, -3% y -7%, respectivamente. Estas cifras son un indicador de que la población está migrando paulatinamente de servicios con atención personalizada a la no-personalizada a través de medios digitales.

**Cuadro 5: Crecimiento en el Volúmen de Transacciones de los Canales 2014- 2017**

 Fuente: SIFC

En términos de su participación relativa en el total de transacciones, el internet tiene la cuarta posición con un 15%, detrás de los cajeros automáticos (26%), oficinas (21%) y datafonos (20%). Telefonía móvil, por otra parte, tiene el segundo más bajo porcentaje de participación de toda la red de canales, con menos del 2% del total de transacciones. Dado que la telefonía móvil es el canal generalmente utilizado para llevar los servicios digitales masivos y de bajo monto su baja participación en el total de las transacciones indica que todavía hay un largo camino por recorrer.

## Factores que contribuyen a los resultados y consideraciones para la implementación/ re-ingeniería del producto.

1. **Falta de simplicidad del aplicativo y la transacción**

Los servicios digitales son de carácter masivo y su éxito y rentabilidad están basados en generar un gran número de clientes y volumen de transacciones. En consecuencia la simplicidad de su diseño es necesaria para atraer a los segmentos de medianos y bajos ingresos de la población urbana y rural.

El bajo desempeño de los servicios digitales a la fecha tiene su inicio en el diseño de los aplicativos. En la actualidad la mayoría de los aplicativos carecen de simplicidad y resultan poco adaptados a poblaciones con bajos niveles de escolaridad y/o uso de tecnología y en particular las poblaciones rurales.

|  |
| --- |
| *Nota 2:* *Características Deseadas de un Producto Digital*   * + *Simple: fácil de entender y de utilizar; iconos, colores, tamaño de letra, baja necesidad de digitar información, posibilidad de utilizarla en los celulares mas básicos.*   + *Ágil: transacciones realizadas en dos/tres pasos, con pocos segundos de procesamiento.*   + *Relevante: servicios ofrecidos son los que el grupo objetivo necesita y demanda.*   + *Conveniente: puntos cercanos de cash-in/cash-out que reduzcan los costos de transporte y tiempo que toma llegar al punto de atención más cercano.*   + *Económico: a precios razonables y alcanzables.*   + *Seguro: confianza de que la transacción llegará a su destino* |

Cifras del DANE[[3]](#footnote-3) al 2016, muestran que el 23% de la PEA[[4]](#footnote-4) ha completado la educación básica primaria, el 6% la educación básica secundaria, 11% técnica profesional o tecnológica, 7.7% la educación universitaria y el 3.3% postgrado. Para la PEA rural y dispersa las cifras indican que el 30% ha completado la educación básica y solo el 4% estudios de educación superior.

A pesar de estas cifras, las entidades no invierten suficiente esfuerzos en asegurar que la funcionalidad de plataforma tecnológica responda a las necesidades del cliente: uso de iconos a color que identifique fácilmente las transacciones y procesos que minimicen los pasos a seguir, la necesidad de digitar información y de autenticar al cliente. Esta funcionalidad debe incluir la habilidad de operar en la ausencia de una cuenta bancaria (ej. en el caso de trasferencias y pagos) y el diseño de una interfase compatible con los celulares *flecha* predominantes en el sistema. Al presente la mayoría de los aplicativos opera con otros sistemas, incompatibilidad que, de inicio, elimina a la mayor parte de la población como clientes.

|  |
| --- |
| *Nota 3*: *M-Pesa, GCash, CardBank*  *Uno de los casos de servicios digitales mas exitosos es el producto de transferencias M-Pesa, Kenia operado por la telco Safari.com subsidiaria de Voda.com. En 2017, M-Pesa alcanzo una cobertura del 28.0 millones de clientes activos y una participación de 70.9% del total de las transacciones realizadas en el país ese año. Kenia cuenta con una población de 44 millones de habitantes*  *Safari.com identifica como clave al éxito de M-pesa el diseño del aplicativo y los recursos empleados en conseguir el desarrollo de una plataforma muy simple de entender y fácil de usar. La plataforma puede ser utilizada desde cualquier teléfono afiliado a cualquiera de las telco. La plataforma debe ser construida alrededor de lo que el cliente necesita y no alrededor de lo que la tecnología está en capacidad de proveer. Si esta condición no está presente, no habrá demanda ni volumen de transacciones suficientes.*  *Similarmente, BIM (Perú), CardBank, Rizal Bank, GCash, PayMaya, E-Peso (Filipinas) enfatizan la importancia de dedicar los recursos necesarios a lograr que el aplicativo satisfaga las necesidades de cliente*. |

La mayoría de los aplicativos asumen que el cliente sabe escribir y leer rápidamente. Dueños de pequeños negocios típicos del el sector rural y semi-rural, mayores a 45 años y con bajos niveles de escolaridad, tendrían muchos problemas en usar el aplicativo

En entrevistas con comercios y afiliados de Daviplata en los municipios de Concepción y Garzón sobre el bajo volumen de transacciones parte de las razones dadas se relacionan a las dificultades en el uso del aplicativo: “…es mas rápido pagar con efectivo” (cliente), “...el uso de tecnología para los caficultores es difícil, la edad promedio es 55 años” (caficultores de Coopcentral), “no es fácil de usar” (hotel afiliado) entre otros.

Cuadro 6: Características Deseadas de los Servicios Digitales- Experiencias Internacionales

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **GCash**  **Global.com** | *….Transformar el teléfono móvil en una billetera para transacciones financieras seguras, rápidas y convenientes…* |
| **Konek2Card**  **CardBank** | *…. Proveer a las poblaciones remotas acceso rápido, fácil y seguro a servicios financieros….* |
| **Digi-Alkansiya**  **Rizal Bank** | *…..Digi-Alkansiya es accesible, simple, confiable y económico…..* |
| **M-Pesa**  **Safari.com** | *….. dedicamos muchos recursos en diseñar una plataforma muy simple y segura para un producto que la gente necesita* |

En la actualidad, no obstante, las entidades parecen concentrarse en adaptar los servicios en la medida en que sean compatibles con su Core bancario o lo que la tecnología lista-para-usar puede ofrecer que en las necesidades del cliente en términos del aplicativo, perfil del cliente y los servicios que demanda. En este sentido, el diseño o rediseño de productos y servicios deberá estar basado en un conocimiento amplio de lo que cliente necesita. Esto incluye sus hábitos y frecuencia de compras y pagos, costos de transacción encubiertos en depósitos y retiros, necesidad de puntos de atención, flexibilidad de horarios y perfil demográfico, entre otras.

1. **Altos costos de transacción**

Un factor que contribuye a los pobres resultados de los servicios digitales asociados a cuentas de ahorro (Daviplata, Ahorro a la Mano y similares) es el alto costo de realizar una transacción para el cliente, especialmente el localizado en zonas rurales. Los diversos aplicativos le permiten realizar transacciones desde la comodidad de su teléfono y, de hecho, muchas son gratuitas (Ej. depósitos, pago de préstamos, recargas). Sin embargo, las transacciones tienen su originación y destino en cuentas de ahorro.

Lo anterior significa que la habilidad de un cliente de beneficiarse de productos financieros automatizados (créditos, pagos, transferencias, entre otros) a través de un canal digital (billeteras, telefonía móvil, internet) dependerá grandemente de su capacidad de hacer depósitos y mantener su cuenta habilitada. Ésta a su vez es una función de cuán cerca se encuentre el punto de atención más cercano y cuán frecuentemente necesite depositar. Para la gran mayoría de los clientes de bajos ingresos y rurales, la distancia y tiempo empleado en llegar al punto de atención mas cercano puede, y en la actualidad lo hace, aumentar considerablemente el costo involucrado en realizar una transacción, aun en aquellas que típicamente son gratuitas (ej. depósitos de ahorro, pagos de préstamos). El tiempo en filas y la percepción de riesgo de asalto, o que le roben mientras abandona el negocio para ir a realizar un depósito también reciben una consideración importante.

Cifras de Banco de la República[[5]](#footnote-5) revelan que el 74% de los clientes rurales gasta entre COP$15.000 y $30.000 y se demoran más de 1 hora o más para llegar a la entidad financiera más cercana. Estas cifras equivalen a un promedio de COP$45,000 sólo en transporte de ida y vuelta y de COP$8,800 en costo de tiempo medido en términos del salario mínimo por hora. Como resultado, para un ahorro promedio de COP$50,000 un costo de transacción de $53,800 hace prohibitiva aún una transacción gratuita como es generalmente un depósito..

|  |
| --- |
| *Nota 4:* ***Rizal Bank, Filipinas***  *El costo de alcanzar la sucursal mas cercana es alto para el cliente rural. En promedio, le toma al cliente 52 minutos llegar a la entidad financiera mas cercana; el transporte público le cuesta cerca de USD$2.* |

En el caso de una transferencia, por ejemplo, con un valor promedio de COP$160,00[[6]](#footnote-6), al costo de transacción de $53,800 se sumarian las comisiones de la entidad financiera para la transacción. La suma de los costos estas comisiones aun sean bajos (Ej. un cargo de sólo $2,000) hace el servicio poco atractivo y, de hecho, desincentiva la transacción. Para todos los fines prácticos el cliente preferirá no ahorrar y guardar el dinero debajo del colchón lo que limita seriamente su habilidad de accesar servicios originados en su cuenta. El impacto negativo de los altos costos de transacción en los servicios digitales resalta la importancia de contar con puntos de atención cercanos a los clientes.

|  |
| --- |
| ***Nota 5: Efecty y Baloto***  *Efecty y Baloto empresas con un rápido crecimiento y la mayor participación en el mercado de transferencias (43,6% y 28,6%, respectivamente) cuentan con una red grande de puntos de atención en las comunidades que reducen los costos de transporte y tiempo para el cliente. Este factor ha sido determinante en que estas empresas hayan sido muy exitosas a pesar de que el servicio se ofrece a un costo relativamente mas alto que las entidades financieras. Las operaciones son en línea y tiempo real.*  *La experiencia de estas empresas demuestra que las personas están dispuestas a pagar más a cambio de conveniencia, rapidez y buen servicio. En otras palabras, si el costo de transacción se reduce drásticamente por la existencia de una vasta red de canales y un aplicativo (servicio) muy simple (amigable) y rápido (que involucre muy pocos pasos) entonces la comisión cobrada por la transferencia puede ser mas alta.* |

1. **Falta de Canales que actúen como Puntos de Cash-in/Cash-Out**

La falta de canales físicos cercanos a los clientes que puedan servir como puntos de depósito y retiro de efectivo (cash-in/cash-out) es otro factor contribuyente a los bajos resultados a la fecha. A pesar del importante rol a jugar en la afiliación de clientes y el volúmen de transacciones, los canales han recibido también una atención marginal.

En la actualidad, el problema de los canales no es tanto el número disponible. De hecho, el sistema financiero cuenta con una red amplia de canales físicos integrada por 6,365 sucursales, 104,700 corresponsales bancarios, 15,735 cajeros automáticos (ATMs), y cerca de 405,000 datáfonos que actúan como puntos de servicios a los clientes (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). La regulación para la operación de corresponsales bancarios bajo el programa MIDAS/USAID dió un empuje importante a la proliferación de canales para llevar los servicios financieros cercanos a los clientes. Los servicios permisibles cubre la gran mayoría de los prestados por una sucursal exceptuando cambio de moneda y giros internacionales.

El 65% o más de estos canales están localizados en zonas urbanas. Mientras el 100% de los municipios está cubierto con corresponsales, en la práctica, muchos no están operando, tal y como indica el bajo volumen de transacciones con un promedio 203 mensual por corresponsal. Este promedio indica además una marcada subutilización de una extensa red integrada por cerca de 105,000 establecimientos.

**Cuadro 7: Canales y su Participación en las Transacciones Monetarias**

***(Valores en millones de COP)***



A pesar de los avances en la apertura de corresponsales y canales digitales (internet y telefonía móvil) para llevar los servicios cercanos a los clientes, las oficinas son todavía un canal importante de atención al público. Las 6,365 oficinas, típicamente ubicadas en zonas urbanas y suburbanas, procesan el 20% de todas las transacciones y un promedio de 7.272 transacciones por oficina por mes. Estas cifras indican que la mayoría de los clientes todavía prefiere la atención personalizada y la seguridad en la transacción que le ofrece una sucursal. En contraste, 104, 842 corresponsales, un numero 16 veces mayor, con una localización mas cercana al cliente, solo procesa el 9% del total. Los corresponsales procesan un promedio muy bajo de 203 transacciones por mes y uno aún mas reducido de 8 transacciones por día.

Los promedios varían significativamente de una entidad a otra. Banco de Occidente tiene el mayor número con 18,231 corresponsales pero un promedio muy bajo de 61 transacciones por mes (Cuadro 8). Bancolombia tiene 9, 697 CBs y tiene uno de los desempeños más altos del sistema, en términos de número de transacciones, con 1,245 promedio por mes por corresponsal. Banco de Bogotá y Davivienda tienen 8,438 y 3,091 corresponsales con solo 176 y 138 transacciones promedio por mes, respectivamente.

No obstante, la participación de las oficinas ha disminuido del 29% (2014) al actual 20% (2017) y muestra con una tendencia a seguir disminuyendo en los próximos años. Para los corresponsales, por otro lado, esta participación aumento de 4% a 9% durante el mismo periodo, y presenta un crecimiento estable de 25% anual.

**Cuadro 8: Corresponsales Bancarios y Participación en las Transacciones Monetarias**

***(Valores en millones de COP)***



Todavía prevalece el problema de que en su mayoría están ubicados en zonas urbanas, y en la práctica, en el caso de los corresponsales, muchos no están operando, tal y como indica el bajo volumen de transacciones que registran los promedios por mes. También prevalece el problema de desconfianza del público en las plataformas digitales, en las tarjetas de crédito/débito, y en la atención tercerizada de los corresponsales y comercios afiliados. Aun así, este vasto número de canales tiene el potencial de convertirse en los puntos de cash-in/cash-out y de promoción que los servicios digitales requieren para mejorar su desempeño.

|  |
| --- |
| ***Nota 6: BSP y Safari.com y la Red de Canales***  *El Banco Central de Filipinas (BSP) y el 100% de las entidades entrevistadas, citan la falta de una red de puntos de atención como uno de las principales limitantes a la expansión de los servicios digitales en el país. Como parte de los esfuerzos para impulsar el crecimiento en uso y número de transacciones en el 2017 el Banco Central implementó la regulación para la operación de corresponsales bancarios. Paralelamente, el Banco trabaja con la asistencia técnica de E-Peso, financiada por USAID, en lograr la total interoperabilidad del sistema y multiplicar la red de canales disponibles al cliente.*  *Safari.com Kenia resalta el papel jugado por su red de cerca de 113,000 agentes en todo el país en el rápido crecimiento logrado por M-Pesa en el número de transacciones. La entidad resalta además la importancia de asegurar un crecimiento en la red a medida que el número de transacciones se expande. Este crecimiento, debe ser cuidadosamente planificado para garantizar que el negocio se mantiene rentable y atractivo para cada agente.* |

1. **Ausencia de Interoperabilidad**

La falta de interoperabilidad de sistema financiero agudiza los problemas presentados con los canales. En gran medida el problema radica en que las entidades prefieren seguir invirtiendo grandes sumas en desarrollar sus propios canales y productos. Los bancos grandes, por un lado, son renuentes a poner a disposición de otras entidades, en particular bancos pequeños, su amplia red de canales e inversión en tecnología. Por el otro lado, los bancos pequeños, especialmente los de nicho, muestran renuencia a la apertura porque temen que los bancos grandes se apropien de su amplia base de clientes.

|  |
| --- |
| *Nota 7: Interoperabilidad en Filipinas*  *Una de las principales lecciones aprendidas de los resultados de Filipinas en 20 años de trayectoria en la implementación de servicios digitales es la necesidad de interoperabilidad entre las entidades de sistema. En contraste con las entidades en Colombia, bancos grades y pequeños, cooperativas y demás entidades del sistema ven la interoperabilidad como la estrategia de mayor impacto en resolver los problemas actuales de penetración del producto y volúmen de transacciones. Bancos grandes como el BDO, Union Bank y Phillipines Bank afirman que mientras tienen reserva en abrir su amplia red de canales, clientes y tecnología reconocen que la interoperabilidad es clave a la expansión de los servicios digitales y la inclusión financiera.*  *Los esfuerzos hacia la interoperabilidad están liderados por el Banco Central con el apoyo técnico de E-Peso/USAID. Como parte esos esfuerzos en Abril de este año a InstaPay, un sistema de transferencias de bajo monto en tiempo real operado por BancNet y bajo la supervisión de National Retail Payment System (NRPS). InstaPay permite a individuos, negocios y agencias del gobierno enviar y recibir fondos y hacer pagos en tiempo real por hasta US$ 950 por transacción las 24 horas y siete días de la semana. A la fecha participan 20 entidades; siete de ellas pueden recibir y enviar pagos y transferencias y 13 pueden recibir pagos únicamente. El BSP espera una incorporación rápida de otras entidades en el transcurso del año 2018.* |

Contrario a los argumentos prevalecientes, la interoperabilidad trae substanciales ventajas al sistema financiero colombiano y a los servicios que prestan. Una de las mas importantes es que reduce la necesidad de abrir costosas sucursales que además conllevan altos costos operativos (COP300.0 millones en infraestructura y adecuación mas los costos de operación).

La necesidad de abrir corresponsales, a fin de cubrir municipios y comunidades para la expansión de los servicios, también disminuye considerablemente. La interoperabilidad brinda a las entidades la posibilidad de presar servicios a través de los 105,000 corresponsales en todo el país. Las entidades pueden, entonces, concentrar sus esfuerzos en aumentar el número, localización, tipo y calidad de los servicios prestados llevando el corresponsal a prestar iguales servicios que una sucursal.

Parte de estos esfuerzos estarían orientados a (i) lograr un balance entre productos de entrada y salida de efectivo y, consecuentemente, reducir el costo del manejo de efectivo; y (ii) implementar acciones tendientes a aumentar el número de transacciones que combinado con un mayor número de servicios, resulte en la rentabilidad del corresponsal y del canal.

En términos de servicios digitales, los esfuerzos hacia aumentar el número de CBs localizados en áreas rurales, así como en mejorar el desempeño y rentabilidad del canal, cobran particular importancia. La conversión de los corresponsales en puntos cash-in/cash-out, que ofrezcan servicios múltiples, relevantes al cliente, en una plataforma sencilla y con mucha calidad redundaría en un crecimiento exponencial de los servicios digitales.

La interoperabilidad contribuiría a la rentabilidad de canal con la implementación de un sistema de comisiones por transacción pagadas por el uso de un CB perteneciente a una entidad diferente (similar al sistema ATH). Algunas de estas comisiones pueden ser pagadas o compartidas con la entidad. En la actualidad, las entidades han descubierto que es mas rentable la instalación de cajeros en localizaciones en donde no existen suficiente ATMs de las demás entidades. Por ejemplo, el Banco de Bogotá prefiere instalar ATMs donde no existen ATM de otros bancos y así beneficiarse de las comisiones por transacciones de no clientes. Las transacciones de los clientes por lo general son gratuitas.

Aunque el canal de ATM es interoperable, el tipo de transacciones monetarias que realiza se limita principalmente a retiros (85%). Con una red de 15,709 cajeros las entidades se beneficiarían significativamente de expandir el tipo de transacciones ofrecidas, particularmente a depósitos y trasferencias. Productos de entrada y salida de efectivo como depósitos y retiros convierte las ATM en puntos de cash-in/cash-out, reduce los costos substanciales de manejo de efectivo asociados a la operación de este canal, y aumenta la rentabilidad generada por las comisiones de no clientes y la interoperabilidad.

Los canales del sistema cuentan, además, con 403,512 datafonos, en su gran mayoría asociados a las tarjetas débito/crédito de Visa y Mastercard. Al igual que las ATMs, los datafonos también son interoperables. Con la adición de transacciones de depósitos y retiros, y el posibilidad de ofrecer mas productos, estos comercios tiene el potencial de convertirse en puntos de cash-in/cash out.

El potencial que brinda la interoperabilidad de ofrecer mas de 600,000 puntos cash-in/cash-out, multiplica exponencialmente la capacidad de las entidades de movilizar ahorro. Uno de los problemas prevalecientes en las entidades financieras es el alto porcentaje de cuentas dormidas o inactivas. Las cifras de la SIFC a diciembre del 2017, colocan este porcentaje en un rango de 52% al 66% para todas las cuentas y todas las entidades. El indicador para las CATS y CAEs, típicamente utilizadas en la prestación de servicios digitales, es de 54% y 56%. El costo de manejar un número grande de cuentas muy pequeñas es alto como también lo es el costo de manejar un servicio digital con un número grande de cuentas que no generan transacciones.

Adicionalmente, la apertura a mas de 600,000 puntos del sistema, en contraste con el actual 2,500 a 3,000 promedio por entidad, aumenta la capacidad del cliente de hacer depósitos al reducirle los costos de llegar al punto de atención mas cercano, incluyendo los de viaje y tiempo de transporte. Esto se traduce en un crecimiento en los balances y, consecuentemente en la capacidad del cliente de accesar a productos y servicios que requieren su originación o destino en una cuenta de ahorros.

Por otro lado, la interoperabilidad hace posible las transacciones entre cuentas de diferentes bancos. Esto incentiva el uso de los servicios de clientes que, por conveniencia, costo y/u otras razones, no quieren cambiar de banco. Como señalado en secciones anteriores, los clientes y sus familias operan con diferentes entidades financieras para los diferentes servicios (Ej. para el pago de escuelas, prestamos, servicios públicos, proveedores, empleados, etc.). Esto significa que contar con la facilidad de realizar transacciones de todo tipo entre cuentas/bancos es la regla mas que la excepción. El crecimiento en la demanda y comisiones impacta positivamente la rentabilidad de los servicios y canales.

La capacitación a los agentes del sistema y del personal mismo de las entidades podría ser tercerizado a una firma/firmas aprovechando economías de escala y, de esta forma reducir los costos por entidad. La capacitación cubriría temas comunes a la operación de los canales tales como operación de dispositivos, atención al cliente, calidad del servicio y similares. La tercerización aplicaría de igual manera al seguimiento y evaluación del desempeño de los diferentes canales.

Contrario a concepciones erróneas, la interoperabilidad no causaría perdidas de los clientes. En la actualidad, los clientes de crédito de cualquier entidad tienen dos o más operaciones activas y dos o mas cuentas de ahorro que mayormente usan para los desembolsos. Esto significa que ya el cliente demanda servicios de diferentes entidades de acuerdo a la conveniencia y ventajas que le ofrece el servicio. La interoperabilidad solo continuaría la tendencia creada por la competencia de ofrecer al cliente servicios más fáciles, agiles, efectivos y a un costo razonable.

|  |
| --- |
| ***Nota 8*: *Interoperabilidad Safari.com / BIM***  *A pesar de una penetración de casi el 72% del mercado, M-Pesa reconoció la importancia de la interoperabilidad con las demás telco del país. Hoy en día, el cliente puede originar y recibir una transferencia en su teléfono cualquier sea el operador sin necesitar de cambiar la tarjeta SIM.*  *BIM ya cuenta con la participación de los cuatro bancos mas grandes de país (con el 80% de los canales), bancos medianos, financieras, tres cajas municipales (equivalentes a cooperativas) y la federación de entidades microfinancieras.* |

Finalmente, los esfuerzos gubernamentales y del sistema financiero para la reducción de efectivo y que hoy en día constituye un objetivo importante detrás de los servicios digitales, no tendrán resultados significativos sin la interoperabilidad del sistema. Las entidades individualmente no pueden cambiar los hábitos arraigados por años en una población.

1. **Limitaciones del Marco** **Regulatorio** 
   1. **Requisito de operar a través de una cuenta**

Un aspecto determinante del marco regulatorio colombiano es que los servicios digitales requieren operar a través una cuenta de ahorros y entidades reguladas. De ahí la importancia de contar con cuentas de ahorro simples, de fácil manejo por parte de la entidad y el cliente. Por el lado positivo, la regulación busca evitar la creación de dinero (por ejemplo, la venta de minutos que se convierten en dinero electrónico) y proteger el dinero del público entregado por los clientes en transferencias, pagos, depósitos en billeteras y similares (por ejemplo a una telco no regulada). Por el lado negativo, la experiencia de otros países pone en evidencia las desventajas de limitar la operación de un servicio a una cuenta y el efecto negativo de la regulación en los servicios digitales y su demanda. El Cuadro 9Cuadro 9 presenta en resumen de servicios digitales con mayor o menor éxito en varios países y su operatividad dentro o fuera del sistema regulatorio.

Como señalado anteriormente, el producto de transferencias M-Pesa, Kenia es considerado uno de los casos de servicios digitales exitosos con 28.0 millones de suscriptores (2017) y una participación de 70.9% del total de las transferencias. M-Pesa opera bajo la telco Safari.com como entidad no regulada y, por lo tanto, fuera del sistema financiera tradicional y el marco regulatorio. Esto se debe, al menos en parte, a que previo al lanzamiento del servicio no existía en el país un marco regulatorio para dinero electrónico. En gran parte también es debido a que el gobierno es dueño del 35% de las acciones de Safari.com hecho que le permite conseguir flexibilidad por parte del Banco Central.

Cuadro 9: Servicios Digitales Regulados vs. No Regulados dentro de Sistema Financiero



Fuente: IFR

El producto recibió la no-objeción del Banco Central luego de un proceso de due-diligence y una auditoria. En la actualidad el servicio no requiere de una cuenta para operar ni está conectado a una entidad bancaria. No obstante, el efectivo recolectado por M-Pesa es depositado en cuentas corrientes a nombre Safari.com en bancos comerciales. Estas cuentas están aseguradas por el Banco Central hasta un máximo de Kshs 100,000 o USD$1,000 lo que para fines prácticos implica que las cuentas de Safari.com no tienen cobertura en caso de cierre de la entidad bancaria depositaria.

|  |
| --- |
| *Nota 9: M -Pesa y el Marco Regulatorio*  *En la actualidad los bancos comerciales están abogando ante en Banco Central para que M-Pesa se adhiera a las regulaciones bancarias. Safari.com por otro lado, aboga que las actividades de toma de depósitos, compensación y KYC sean extendidas a las operaciones de los operadores de telefonía móvil.* |

M-Pesa, cabe notar, fue diseñado alrededor de E-Peso y la experiencia de GCash de Global.com en Filipinas. La billetera electrónica de GCash opera pagos y transferencias desde 2002. La trayectoria de GCash tiene un marcado resultado antes y después de operar bajo las regulaciones del sistema financiero. En sus primeros años GCash operó bajo la telco Global.com y fuera del marco regulatorio del sistema financiero. Los minutos comprados por el cliente se convertían en dinero electrónico que podía ser transferido de un celular a otro por el costo de un mensaje de texto. La conversión de minutos a efectivo tenía un cargo de un 3% del valor del canje.

Como incentivo al cliente, los mensajes de texto operaron gratuitamente por dos años y el número de suscriptores pasó de cerca de 15 millones a 46 millones en el mismo periodo. El *overnight float* llegó a alcanzar USD$ 10.0. Smart.com había lanzado una iniciativa similar un año antes y una tarjeta debito visa desechable, similar a las tarjetas de compra de minutos con iguales resultados. Global.com y Smart.com han sido las telco dominantes del mercado desde entonces con una participación actual de de GCash del 51% del mercado. Sus billeteras han tenido un destino diferente bajo el marco regulatorio. Ante el rápido crecimiento y la creación de dinero que estaba generando la compra/venta de minutos el Banco Central de Filipinas optó por regular que las operaciones y productos financieros operados a través de telefonía móvil, billeteras y otros canales digitales debían realizarse a través de cuentas de ahorro, por una entidad regulada.

Los productos de GCash y Smart (PayMaya) ahora operados bajo regulación y una cuenta de ahorros, han experimentado problemas similares a las iniciativas en Colombia: un número relativamente grande de afiliados (apertura de cuentas), muy bajo volumen de transacciones, y ausencia de una red extensa de puntos de cash- in/ cash-out. GCash cuenta con cerca de 4.0 millones de afiliados en un país de más 100 millones de habitantes. En el pasado, en las poblaciones rurales y aisladas[[7]](#footnote-7) la insuficiencia de puntos era sustituida por vasta red informal de venta de tarjetas de minutos por vendedores ambulantes que además actuaban de puntos de canje de minutos a efectivo a cambio de una comisión. La operación de esta red informal trabajó muy efectivamente pero perdió efecto con la regulación.

El éxito de M-Pesa ha atraído a muchos países dentro y fuera de la región quienes han implementado el modelo de con pobres resultados (Cuadro 10). En Tanzania, el modelo fue implementado un año más tarde (2008) por Voda.com, los dueños de Safari.com en Kenia con muy pobres resultados. Luego de diez años el modelo cuenta con solo 5 millones de usuarios de una población de 55.6 millones de habitantes.

Similar a Kenia, M-Pesa Tanzania ha operado fuera del marco regulatorio de país desde sus inicios en el 2008. Sin embargo, en el año 2009 el gobierno de Tanzania implementó una legislación bajo KYC que obligaba a los operadores celulares a registrar todos los clientes que adquieren una tarjeta SIM con una identificación válida. La legislación también aplicaba a pre-pagados y tenía aplicación retroactiva. En un país que carece de un sistema nacional de identificación la tarea probó ser difícil y es considera como una de las principales razones por la cual el número de suscriptores fue mas bajo que lo esperado.

Cuadro 10: Modelo de M-Pesa Implementado en otros Países

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **País** | **Operaciones** | **Resultado en Número de usuarios** |
| **Kenia –**  **2007**  **Pobln: 48.5 mill** | *Telco*  *Fuera del SFF* | *Transferencias, pagos, micro créditos*, recargas. 71% del mercado. El valor transado representa 30% PIB.  27 millones de usuarios activos. |
| **Tanzania – 2008**  **Pobln:** **55.6 mill** | *Telco*  *Fuera del SFF* | Voda.com no tan exitoso al tratar de implementar la misma estrategia de Kenia. Problema de suscriptores ; nueva legislación sobre KYC requirió ID válida para compradores de tarjetas SIM  5 millones de usuarios. |
| **Afganistán- 2008**  **Pobln:** **34.7 mill** | Dentro del SFF | Pago de salario de policías del país, reducción de corrupción  1 millón de usuarios. |
| **Sur África** – **2010**    **Pobln: 56.5 mill** | Dentro del SFF | Regulación complicada para el manejo de los puntos de agentes. Falta de confianza en los medios digitales. Índice de bancarización del 70%. M-pesa sólo alcanza el  1 millón de usuarios |
| **India –**  **2011**  **Pobn: 1.3 billones** | Dentro del  SFF | Aliado de ICICI Bank / HDFC Bank. La regulación no ha sido aliada para M-Pesa; no son vistos como como operadores de transferencias sino proveedores de servicios. El modelo de transferencias y servicios digitales ha sido liderado por el gobierno. 3.1 Millones de usuarios |

Igual suerte han sufrido los modelos M-Pesa de Afganistán, Ghana, Albania, Romania, Sur África e India. Este último con una población de 1.3 billones de personas solo cuenta con 3.1 millones de usuarios en parte debido a fuertes restricciones para la operación impuestas por el gobierno. Mientras las causas detrás del bajo desempeño han tenido diferente naturaleza, operaciones dentro del marco regulatorio y las restricciones que conllevan es común a la gran mayoría de los modelos listados. La replicabilidad del modelo de M-Pesa bajo un marco regulatorio estricto todavía está por probarse.

* 1. **Validez de la Firma digital**

La implementación efectiva de productos y servicios requiere de firmas y/o huellas electrónicas que faciliten la formalización automatizada de las operaciones. En la regulación colombiana, no existe explícitamente una prohibición que invalide la legalidad de una firma digital. En la práctica, sin embargo, la firma/huella física del cliente y la validación de la información que presenta es requerida para la mayor parte de los productos digitales. En el caso de productos de crédito, por ejemplo, las entidades temen en una acción legal por no pago de un cliente la corte no acepte la firma digital como buena y válida. Este tema, debido a su importancia estratégica está siendo analizado por el equipo técnico de IFR con un consultor contratado para tal fin.

* 1. **Topes de las cuentas CATS y CAEs**

Las cuentas de ahorro CATS y CAEs, normalmente usadas en las servicios digitales, ofrecen muchas ventajas de simplicidad y uso para la entidad y clientes. Por otro lado, tienen la desventaja de topes muy bajos a los balances mensuales (COP$2,344,000) y al monto de las transacciones diarias ($300,000). Estos topes máximos han sido citados por Davivienda como una de las limitantes a las operaciones de Daviplata en las poblaciones rurales donde la estacionalidad de los flujos de efectivo requiere de topes mayores para operar. Como solución técnica inmediata para clientes que mantienen montos mayores, estas cuentas podrían estar conectadas a cuentas tradicionales que se activen automáticamente una vez la transacción supera los límites permitidos.

1. **Objetivos Irrealistas de Eliminación del Efectivo (Cash-less banking)**

Uno de los principales objetivos de las billeteras y aplicaciones móviles proliferando en el país es la eliminación de efectivo (“cash-less banking”) con pobres resultados. Parte del problema se debe a que la recarga de la billetera, que por regulación proviene de la cuenta de ahorros, requiere que el cliente en algún momento realice un depósito a su cuenta y habilite su cuenta para hacer transacciones.

Asumiendo que el cliente está en posición de mantener su cuenta habilitada y recargar su billetera, no existe en la actualidad para ninguna de las entidades una red de comercios suficientemente grande que acepten pagos por este canal. En otras palabras, los afiliados cuentan con una billetera que tiene una muy limitada aceptación. La situación es equivalente a tener una tarjeta débito que ningún comercio acepta. En este sentido los objetivos de eliminación del efectivo requieren, en parte, de una red extensa de comercios con aceptación de pagos digitales e interoperabilidad que al momento no está disponible. Clientes afiliados a Daviplata en Concepción, por ejemplo, hacen las siguientes aseveraciones:

* *“….en los comercios que uso no reciben Daviplata….es mas fácil tener el dinero para pagar.”*
* *“….los caficultores mayores no quieren que se les pague con Daviplata.… prefieren efectivo porque lo reciben en todos lados.”*
* *“….muy pocos comercios te aceptan Daviplata….cuando vamos a otro municipio a comprar encontramos que no hay comercios que reciban Daviplata.”*

El uso de efectivo está muy arraigado en la población del país y muy particularmente en la zona rural. De hecho, los resultados de una encuesta del Banco de la República (2017) revelan que el 90% de los colombianos prefiere el uso de efectivo a cualquier de los medios de pagos existentes. Estos pagos se caracterizan por su alta frecuencia y bajo monto.

* *“…..las señoras de familias en Acción sólo solicitan retiros… les digo que pueden comprar pero ellas solo quieren retirar (comercio afiliado a Daviplata en Garzón)”,*
* *“…. Los clientes de Familias en Acción preguntan sobre el retiro…. no quieren comprar con Daviplata”.*

Los comercios afiliados, de igual manera, tampoco están interesados en recibir pagos electrónicos. En el caso de Daviplata los comercios de Concepción y Garzón reportan muy pocas transacciones:

* “…..*solo uno o dos en lo que va de año.”*
* *“…..es mas fácil tener dinero (en efectivo) para pagar a mis proveedores.”*
* *“…..me conviene el efectivo.”*
* *“…..como unas tres ...”*
* *“…..es mas rápido el efectivo.”*

La poca disposición del comercio a aceptar pagos electrónicos radica en que la billetera funciona en los comercios afiliados como una tarjeta débito en donde el establecimiento debe pagar a la entidad financiera un porcentaje de la transacción. El establecimiento tiene poco o ningún incentivo para ofrecer/recibir un pago con la billetera, particularmente, los de alta frecuencia y bajo monto característicos de las zonas rurales. Por ejemplo, un cliente que llega a la panadería a comprar pan ya trae consigo los $1,000 pesos en efectivo para pagar. En ausencia de un incentivo monetario o beneficios superiores al costo, no tiene sentido financiero para el comercio motivar al cliente a pagar con Daviplata cuando, al igual que cualquier tarjeta, él debe pagar una comisión de 4% o 5% por su uso. Experiencias similares han tenido G-Cash and PayMaya con sus billeteras electrónicas. En visita a comercios afiliados a G-Cash, los dependientes manifiestan que el número de transacciones realizadas en el mes anterior fue menor a 4.

La falta de interoperabilidad entre cuentas de ahorro de las diferentes entidades, empeora el actual desempeño de los medios digitales en detrimento de la reducción de efectivo. Tanto el que realiza la transacción como el que la recibe deben estar afiliados a la misma entidad. Si un cliente, por ejemplo, va a usar la transferencia recibida en su billetera para pagar medicamentos en una farmacia, en orden de hacer un pago electrónica (en lugar de en efectivo) la farmacia también debe estar afiliado a la misma billetera.

Las billeteras fallan en reconocer que el cliente típico tiene diferentes destinatarios de sus pagos quienes manejan sus cuentas con diferentes entidades financieras. Por ejemplo, la universidad del hijo exige el pago de la matrícula en Banco de Bogotá, su principal proveedor pide sus pagos su cuenta de Colpatria, la cooperativa le paga a una cuenta de AV Villas, etc. Para ser exitoso cualquier objetivo de reducir efectivo requiere que el cliente pueda hacer pagos y transferencias a cualquier destinatario independientemente de la entidad financiera en donde mantiene su cuenta, o aun si no tiene cuenta.

Por otro lado, recibiendo pagos en su billetera electrónica, o a su cuenta de ahorros, el cliente necesitara convertirlos a efectivo, parcial o totalmente, para a su vez hacer compras de montos bajos (Ej. pan, sodas) y pagos a comercios y personas no afiliados a la billetera, o que no tienen cuenta o no aceptan otra forma de pago que no sea efectivo. La alta frecuencia de los pagos y el bajo monto de las transacciones no facilitan la reducción de efectivo. Ni los clientes quieren molestarse en hacer pagos pequeños por medios electrónicos ni los comerciantes en recibirlos. Tanto clientes como comerciantes prefieren efectivo, particularmente en las poblaciones rurales.

Finalmente, la reducción de efectivo es un objetivo del Gobierno y de las entidades financieras, pero no es una necesidad sentida del cliente. El Gobierno está interesado en reducir la evasión fiscal y aumentar la formalización de los negocios; las entidades en reducir los costos de atención y del manejo de efectivo. Ninguno de estos objetivos forma parte de los intereses del cliente.

Una reducción significativa tomará varios años y requerirá acciones específicas del gobierno hacia recibir y hacer pagos por medios electrónicos. Al mismo tiempo requerirá de (i) la participación de todas las entidades hacia la conversión de la extensa red del sistema en puntos de cash-in/cash-out que reduzcan sustancialmente los costos de transacción para el cliente; (ii) una red extensa de comercios que acepten este medio de pago; (iii) expandir la red en las poblaciones rurales; y (iv) lograr la interoperabilidad e interconectividad de productos y canales. Estas acciones deberán ser construidas de forma tal que el cliente sienta mayor beneficio y conveniencia de pagar con medios electrónicos que hacerlo con efectivo. Los incentivos a clientes, comercios, corresponsales pueden jugar un papel importante en conseguir modificar hábitos.

1. **Desconfianza inicial en los servicios**

La preferencia por el uso de efectivo se une a la desconfianza también arraigada de la población en cualquier plataforma de servicios digitales y, sobre todo, aquellos que involucran entrega de dinero (pagos, depósitos) o de información personal (apertura de cuentas, afiliaciones). La experiencia de M-Pesa, G-Cash y CardBank ha demostrado que la trayectoria, reputación y confianza que la entidad haya logrado a través de los años, no implica necesariamente que los clientes confíen en la efectividad, y aun la veracidad de los servicios digitales. En general los clientes, especialmente en los inicios, sienten desconfianza e inseguridad de que sus depósitos y pagos a través una plataforma digital llegarán efectivamente a su destino.

La desconfianza también se extiende a los corresponsales y comercios afiliados que como establecimientos operados por terceros son percibidos por los clientes como independientes de una sucursal. De igual manera los dueños de estos establecimientos también sienten desconfianza y muchos muestran renuencia a usar su efectivo para pagar una orden que proviene, por ejemplo, de un mensaje de texto. Construir confianza de clientes, comercios, corresponsales y agentes en la plataforma es de suma importancia. Las lecciones aprendidas de estas entidades recomiendan que gran parte de los esfuerzos iniciales se concentren en lograr que la plataforma sea segura y confiable.

M-Pesa particularmente señala la emisión de recibos como un aspecto importante a la hora de construir la confianza del cliente. Mientras los recibos electrónicos son generalmente aceptados, el cliente necesita tener la opción de un recibo físico de la transacción. La información contenida en ambos recibos le da mayor o menor legitimidad a la transacción por lo que debe ser tan completa como sea posible y que entre otros beneficios, ayude a identificar y resolver mas rápida y efectivamente las quejas de clientes sobre transacciones erróneas (ej. errores en destinatario, monto, cuenta).

Las entidades, adicionalmente, requieren dar seguimiento continuo a las impresoras para asegurar que funcionen correctamente. Si los recibos electrónicos o físicos experimentan problemas de emisión continuamente (ej. caídas del sistema, trabas en las maquinas), los clientes desconfían de la autenticidad de la transacción del agente y la plataforma y no vuelven a utilizarlos. Una respuesta rápida a las quejas de los clientes sobre recibos y transacciones erróneas (ej. depósitos que no aparecen o por el monto equivocado) es también crucial en construir la confianza del cliente.

1. **Calidad del servicio de los canales**

Dado que la red de canales es la cara de la entidad al cliente, la calidad del servicio prestado tiene un efecto directo en el crecimiento en el número de clientes y transacciones. Uno de los factores que tiene un mayor impacto negativo en la calidad, principalmente en las zonas rurales, son las intermitencias, caídas, debilidades en la señal del servicio de internet además de las interrupciones de energía eléctrica. De hecho, estos problemas han sido identificados por las entidades financieras en Colombia como uno de las limitantes principales a las operaciones de los corresponsales bancarios en los primeros meses de apertura (Bancolombia, Coofisan, Congente, Bancompartir). Otras entidades, CardBank (Filipinas), Safari.com (Kenia), Banco Pichincha (Ecuador), Banco Adopem (República Dominicana) también han identificado problemas similares en las etapas iniciales de la implementación de sus corresponsales.

Otro factor importante afectando la calidad del servicio, particularmente en los inicios, ha sido problemas con los dispositivos (ej. POS, tabletas, tomadores de firma digital, impresoras) o las interfaces que generan problemas de funcionamiento (lentitud en el procesamiento de la transacción, trabas al imprimir los recibos, pérdida de los recibos electrónicos, etc.). Los clientes desconfiados, y/o frustrados se desincentivan y no vuelven a usar ni el punto ni la plataforma.

Un problema recurrente a medida que el número de transacciones aumenta es que el efectivo se agota rápidamente. Este es el caso de corresponsales y agentes móviles cuyo cupo asignado es muy bajo o aquellos que usan su propio efectivo. El servicio quedara bloqueado si el agente y/o corresponsal se ve imposibilitado de dejar su puesto de trabajo, o queda distante de la sucursal asignada para depositar el efectivo y liberar cupo. Un agente móvil de Card Bank (Filipinas) entrevistado, reporta como el principal limitante de él y otros agentes son los bloqueos al servicio por la falta de efectivo. Por otra parte, aumentar el efectivo disponible no siempre es posible para el agente, y en particularmente en el caso de un agente móvil, aumenta el riesgo de asaltos. Safari.com (Kenia), y el Banco Hipotecario (República Dominicana) reportan problemas similares.

Los horarios y días de operación también han causado problemas de calidad. Una de las ventajas potenciales de operar una red corresponsales bancarios y agentes similares es que ofrece la posibilidad de un horario extendido a los clientes típicamente atado a las horas de y días de operación del negocio. Sin embargo, muchas las entidades limitan el horario de atención de la plataforma a una o dos horas pasado el cierre de sus operaciones regulares, que en algunos casos, no se extiende a los fines de semana. Safari.com, BIM enfatizan la necesidad brindar apoyo a los agentes 24 horas al día, siete días de la semana.

Los servicios ofrecidos a menudo difieren de un corresponsal a otro, complicando una situación de horarios y falta de efectivo. Por ejemplo, los corresponsales de Banco Compartir utilizaba plataformas de dos proveedores, cuyos servicios ofrecidos además diferían entre sí (uno de ellos aceptaba pago a proveedores-EBEL, Leonisa, Anway). Los medios de autenticación del cliente también diferían en sí (huella digital vs. cedula de identificación), como de la misma manera diferían los niveles de calidad de servicio y respuesta de los proveedores a los cambios requeridas por el sistema.

1. **Capacitación**

Dado el papel determinante de la red de corresponsales, agentes móviles, y puntos de atención y canales similares en crecimiento en número de clientes y transacciones, su capacitación debe recibir especial atención y seguir una planificación cuidadosamente diseñada. La mayoría de los esquemas de capacitación existentes se concentran principalmente en la operación de la plataforma tecnológica y una descripción de la entidad.

Típicamente el dueño del negocio y su cónyuge reciben la capacitación. Los empleados, por lo general, no participan y consecuentemente tienen dificultad de atender a un cliente que pide información o que solicita el servicio. En el caso de billeteras y aplicativos vía celular, la situación se complica si el dueño del establecimiento, quien usualmente tiene el celular, está ausente:

* “… No conocemos como se maneja… lo tiene la dueña del negocio…ella si maneja Daviplata.”
* “… El dueño es la que entiende eso del celular”. “…no tengo el celular en mi poder.” La capacitación del cliente es transversal a la estrategia de implementación.

Las experiencias internacionales de M-Pesa, CardBank resaltan la importancia de la capacitación del cliente y la necesidad de contar con un presupuesto y plan diseñados para acompañarlo en el uso y beneficios del aplicativo. Mientras la población rural está familiarizada con las operaciones básicas de los celulares (mensajes de texto, WhatsApp y llamadas), el concepto de usar el celular para realizar un servicio financiero es completamente desconocido para la gran mayoría. En consecuencia, la introducción requiere de constantes sesiones de entrenamiento para familiarizar a los clientes con el servicio como encontrar y usar el menú de opciones, características de los productos, incentivos y promociones, etc.

1. **Selección de los Agentes**

El bajo desempeño de la red de corresponsales y la probabilidad de que un amplio número no esté operando enfatiza la necesidad de una buena selección. Las experiencias y lecciones aprendidas de entidades como el Banco Pichincha (Ecuador), con una red de 14,000 corresponsales bancarios en menos de dos años, los bancos de Brasil con mas de 400,000 corresponsales y la apertura de mas de 104,000 corresponsales en Colombia han resultado en la definición de los siguientes criterios de selección:

* Un buen flujo de circulación de efectivo: que garantice un cupo suficientemente grande que permita una prestación continúa del servicio. El Banco Pichincha identifica el bajo flujo de efectivo (CBs con cupos menores a US$500) como una de las causas principales del bajo desempeño experimentado el primer año de implementación.
* Una buena afluencia de clientes: que puedan ser captados como usuarios de la plataforma de servicios y que aceleren la rentabilidad del canal
* Buena imagen/reputación en la comunidad: a fin de reducir la desconfianza inicial en el punto y en la plataforma.
* Buen historial de crédito
* Otros criterios utilizados incluyen:
* Dos años o más de operaciones
* Persona natural o jurídica
* Internet estable y fuerte señal
* Cliente de la entidad con trayectoria
* Localización céntrica
* Capacidad de manejar cupos de US$1,000 o más.

En ausencia de una regulación sobre corresponsales bancarios en Filipinas las entidades microfinancieras interesadas en llevar servicios y puntos de cash-in/cash-out a sus clientes rurales han implementado el concepto de agentes móviles. Estos agentes operan de forma similar a un corresponsal, pero con carácter ambulatorio. Por ejemplo, los Agentes K2C de CardBank siguen rutas y horarios específicos alrededor de las reuniones de los grupos asociativos y clientes de la entidad. Los clientes son provistos con servicios de pago de los préstamos, depósitos, retiros y venta de seguros a cambio de una comisión que varía de acuerdo al volumen de la transacción.

La selección de estos agentes sigue criterios similares a los corresponsales. Bajo esta modalidad el Agente utiliza su propio efectivo que deposita en la cuenta asignada por un monto definido en contra del cual gira todas las transacciones. El sistema de bloqueos y liberación de cupos opera en forma similar al modelo de corresponsales de Colombia.

Este modelo de asignación de cupo tiene la ventaja de que elimina la necesidad de liberar cupos diariamente, factor importante en costo y tiempo para los agentes y corresponsales que sirven poblaciones rurales. Otra ventaja importante es que reduce el riesgo de fraude y los costos asociados al seguro contra robos. Por otro lado, tiene la gran desventaja de que, al provenir de fondos propios, el monto destinado como cupo es generalmente bajo. Como resultado y desventaja significativa, los cupos se llenan rápidamente en muy pocas horas y el servicio queda suspendido por el resto del tiempo con un efecto negativo sobre su calidad. Este ha sido un problema recurrente citado por CardBank. Para contrarrestar esta desventaja la entidad busca asegurar un balance apropiado de productos de entrada y salida que permitan extender las horas de servicio a un nivel aceptable.

1. **Mercadeo**
   1. **Marca e Imagen**

Otra lección aprendida de las entidades analizadas es importante que los servicios ofrecidos en las zonas **rurales** y poblaciones de bajos recursos (ej. transferencias, créditos) tengan una marca en términos simples, que defina fácilmente el servicio y con la cual el cliente se sienta identificado. Safari.com denominó su producto de transferencias con la marca M-Pesa, que en el idioma swahili significa peso-móvil asociada con el mensaje “envía dinero a casa”. Safari.com cita la marca como crucial en lograr la identificación del cliente con el producto.

Cuadro 11: Ejemplos de Marca de Productos Digitales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **CardBank** | **Konek2Card** | *“Conéctate a tu tarjeta”* |
| **Rizal Bank** | **Digi-Alkansiya** | *“Tu alcancía digital”* |
| **Cantilan Bank** | **Pay|All** | *“Paga todo”* |
| **Safari.com** | **M-Pesa***.* | *“Envía dinero a casa*” |

Algunas entidades en Colombia también han establecido nombre de marca a sus productos, entre ellas, Bancolombia con “Ahorro a la Mano”, Banco Compartir con “Los Compadres” para sus cuentas de ahorro. En la generalidad de los casos, cabe notar, los nombres están mas asociadas a la tecnología (NECHI-BBVA, AvalPay -AV Villas) que al cliente y producto. No obstante, es también importante mantener la marca asociada al nombre de la entidad especialmente para aquellas con mucha trayectoria en la población a fin de dar confianza al cliente que su dinero está seguro

Por otra parte, la mayoría de las entidades financieras han creado nombre de marca en el establecimiento de las redes de corresponsales bancarios con el propósito de asociarlas a las comunidades: AKI (Banco Compartir), Amigo (Banco Pichincha), Mi Vecino (Banco Guayaquil). Muchas despliegan además letreros externos de gran tamaño (Bancolombia, Banagrario) y pintan el exterior en los colores de la marca, para facilitarle a cliente la identificación de la entidad y localización del punto.

* 1. **Letreros externos e internos**

La apertura de cualquier punto debe estar precedida de letreros externos de tamaño legible, colores y marca claramente identificables que faciliten al cliente la localización y además la entidad financiera a la que representa. Adicionalmente, los letreros “habladores”/ “saltarines” deben estar posicionados perpendicularmente a las paredes y no sobre ellas. Esto último también aplica a los comercios afiliados que, por ejemplo, aceptan pagos con billeteras/celulares. En visita al municipio de Concepción (Colombia), en donde Daviplata operó un piloto de municipio sin efectivo, los letreros “habladores”/ “saltarines de los comercios afiliados fueron colocados sobre, en lugar de perpendiculares a, la pared. Un potencial cliente no puede ubicar al comercio a menos que pase frente a éste.

Letreros internos legibles, ubicados cercanos a la sección de caja, con el listado de servicios y tarifas dan transparencia y ayudan a ganar la confianza del cliente. En el caso de los corresponsales bancarios, son además exigidos por la regulación colombiana. Las visitas a los corresponsales de Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, Bancompartir, Bancamía, entre otros, comprueban que los bancos cumplen con esta legislación. Sin embargo la ubicación de los letreros internos, su tamaño y legibilidad podrían mejorar sustancialmente.

* 1. **Campañas: inefectividad /efectividad**

El lanzamiento de campañas publicitarias necesita realizarse cuando los diferentes aspectos decisivos para el desempeño del producto han sido implementados y probados como efectivos: perfil del cliente, perfil de las comunidad, diseño de aplicativo, red extensa de puntos de cash-in /cash-out, capacitación del personal y agentes, calidad del servicio, apoyo técnico, incentivos a todos los niveles entre otros.

El lanzamiento con una preparación parcial o inadecuada puede conseguir principalmente la afiliación de un número grande de comerciantes y clientes pero trabaja en detrimento del uso del servicio. La apertura indiscriminada de cuentas que posteriormente no son utilizadas por el cliente se traduce en un gran número de cuentas inactivas que generan un alto costo de mantenimiento.

La experiencia de Davivienda/Daviplata, Bancolombia/Ahorro a la Mano, Banco de Bogotá y el sistema bancario en general con las cuentas CAE y CATS, típicamente promocionadas por los medios digitales, ha sido negativa. Daviplata ha logrado abrir 4.0 millones de cuenta CAE y solo el 25% de ellas ha experimentado alguna actividad.

Estadísticas de la SIFC reportan que el 69% de transacciones y el 75% de los montos de las CAE corresponden a retiros. De hecho, los balances del periodo 2015 – 2017 muestran una disminución de 41% (de COP$167.200 a $97.988 millones). El porcentaje de cuentas inactivas asciende a 56% para las CAE y 54% para las CATS. La drástica disminución en los balances y los altos porcentajes de inactividad son un indicativo de que los problemas de desempeño de los servicios digitales persistirán mientras no se corrijan los problemas estructurales del ecosistema. Aumentar la capacidad de ahorrar del cliente es transversal a cualquier solución propuesta.

|  |
| --- |
| ***Nota 10: BIM, G-Cash y Safari.com-Campañas***  *BIM y G-Cash reportan experiencias negativas con habilidad de campañas en movilizar un gran número de cuentas afiliadas que luego resultan en inactivas. BIM reporta la experiencia como una importante leccion aprendida en el proceso de implementación de los servicios digitales.*  *Safari.com y BIM argumentan que una vez probada la efectividad de los aplicativos y los diferentes aspectos de los canales con el cliente a través de medios más directos, tales como grupos focales, las campañas masivas logran ser efectivas.*  *Lo anterior implica que las entidades deben de antemano definir mercado objetivo, metas esperadas e indicadores que te permitan medir el desempeño de la campaña. Las campanas de nacionales de TV y radio de Safari.com probaron ser efectivos; el 72% de los usuarios escucho sobre M-pesa por primera vez a través de estos medios. Un 25% se enteró del producto a través de amigos y familiares*. |

El contenido o mensaje de la campaña es importante y debe estar orientado al mercado objetivo que se quiere alcanzar (ej. población rural, mujeres, jóvenes) y su perfil socio-demográfico (bajos niveles de ingreso, bajos índices de escolaridad y uso de medios digitales, etc.). Los comerciales de Safari.com para M-pesa, producto de transferencias orientado primariamente a la población de bajos ingresos y la población rural, apelaba a la parte emocional de usuario con la imagen de un hijo (trabajador) en la ciudad mandando dinero a sus padres en el campo y un jingle y lenguaje que apelaba a la cultura local.

Las entidades financieras en Colombia, y en particular los bancos tradicionales tienen dificultad en adaptar campañas a poblaciones de bajos ingresos en los términos citados en el ejemplo de M-pesa. El argumento principal usado es que el mantenimiento de la imagen corporativa de la entidad opera en contra de los mensajes y leguajes populares. No obstante, gran parte del problema con la inefectividad de las campañas radica en que las ni entidades ni los productos han resuelto todas las variables necesarias para que el producto sea exitoso.

* 1. **Incentivos: inefectividad/efectividad**

El diseño e implementación de un sistema de incentivos a clientes, corresponsales/agentes, comercios y personal de la entidad es clave al éxito del producto. Los incentivos a clientes motivan al uso y contribuyen a aceleran el crecimiento en número de clientes y transacciones. Estos factores son determinantes al desempeño, rentabilidad y supervivencia del servicio.

Los incentivos a los corresponsales/agentes/puntos de servicio (cash-in/cash-out) motivan su compromiso con la entidad y la entrega de un servicio de alta calidad. Los incentivos al personal de la entidad motivan tanto la usabilidad del servicio (cliente) como su calidad (puntos de servicio).

A cualquier nivel, los incentivos deben ser atractivos, alcanzables simples (fáciles de entender y calcular) y pagarse regularmente (ej. a diario, semanalmente, mensualmente) y diseñados alrededor de los objetivos que se quieren alcanzar (ej. crecimiento en el # de clientes/crecimiento en el número de transacciones/ rentabilidad). Es importante resaltar que los incentivos no corrigen problemas estructurales de diseño y/o ejecución (ej. un producto poco atractivo, un aplicativo muy complicado, insuficiencia de puntos cash-in/cash-out, baja calidad de servicio, etc.). Los incentivos ayudan a introducir y acelerar el desempeño de un producto que el cliente demanda, combinado con un buen diseño, red de agentes y calidad en la atención.

|  |
| --- |
| *Nota 11: Incentivos BIM*  *En nov 20016 BIM se asoció a la red de 6,000 corresponsales del banco más grande del Perú con el fin de ampliar el número de puntos de atención para su servicio bandera de recargas telefónicas. Los establecimientos, sin embargo, convencían a los clientes de comprar las recargas de teléfono al comercio directamente en efectivo en lugar de a través de la billetera. En respuesta, BIM implementó un incentivo que pagaba 4.5 veces la comisión que recibían los comercios directamente de la telefónica. Ahora cuentan con más de 5,000 comercios que ofrecen las recargas.*  *Mientras resultó muy atractiva y exitosa, esta comisión tan alta no era sostenible; BIM se vió obligado a reducirla a 2.5. Se esperaba que dado que el agente debía cerrar el negocio para ir a depositar (y liberar cupo), el costo revertiría lo logrado hasta el momento con el incentivo. Pero no fue así. Para entonces ya los agentes habían aprendido que con BIM tenían otros beneficios que mitigaban el costo.*  *Antes de BIM los agentes compraban recargas directamente de las telco. Como muchos compraban el mínimo permitido, las recargas se les agotaban rápidamente y perdían ventas al no poder comprar adicionales hasta que volviera el vendedor. Ahora con BIM no tienen que comprar un mínimo y, además, ven el beneficio generado de otras servicios (ej. transferencias) y de la venta cruzada. El incentivo se pagaba semanalmente para que los agentes vieran y recibieran frecuentemente lo que ganaban.* |

*.*

Gran parte del éxito de producto de transferencias de Safari.com (Kenia) radica en que minimiza el sistema de corrupción prevaleciente en la entrega de cualquier servicio financiero en el país. Cerca del 80% de los préstamos urbanos y rurales de bajo monto son desembolsados a las billeteras de los usuarios. El sistema de cheques utilizado anteriormente daba lugar a que el costo de obtener un crédito se viera aumentado por mordidas/comisiones solicitadas por asesores y personal de atención al cliente ($2.0 a $5.0 por completar la solicitud de préstamo, $2.50 ayuda para el transporte, etc.). Las entidades también están interesadas en usar M-pesa: elimina la necesidad de ir al banco, la transacción es muy simple.

En Kenia prevalecen tradiciones de ayudar con dinero no solo a tus padres sino también a otros familiares y amigos cercanos. Esto significa que, previo a M-pesa, cuando un cliente iba a visitar a sus padres otros parientes y amigos llegan a saludar y pedirle dinero. La visita implicaba un costo de trasporte y tiempo. Ahora, gracias a M-pesa, el cliente envía el dinero directamente a sus padres a un costo muy bajo y la frecuencia de las visitas se reduce significativamente.

Las entidades también están interesadas en usar M-pesa. El producto elimina la necesidad de ir al banco para la entidad y cliente. La transacción es muy simple e involucra pocos pasos. A manera de incentivo el usuario puede obtener crédito instantáneo para la compra de minutos. Las transferencias por valores menores a US$2.0 son gratuitas. El cash-out es parcialmente gratuito para trasferencias de 0.50 centavos de dólar o menos.

## Lecciones Aprendidas

* Necesidad de diseñar una plataforma pensando en el cliente objetivo, que entiende sus necesidades, limitaciones y los productos que principalmente demanda. Esto implica invertir recursos y tiempo a estudiar y analizar el cliente objetivo para asegurar que la plataforma responde a lo que el cliente requiere para utilizarla:
  + Simple: fácil de entender y de utilizar.
  + Ágil: transacciones realizadas en dos/tres pasos, con pocos segundos de procesamiento y resultado inmediato (línea y
  + tiempo real)
  + Relevante: servicios ofrecidos son los que el grupo objetivo necesita y demanda.
  + Conveniente: puntos cercanos de cash-in/cash-out que reduzcan los costos de transporte y tiempo que toma llegar al punto de atención mas cercano.
  + Económicos: con precios alcanzables.
  + Seguro: confianza de que la transacción llegará a su destino.
* Uso de grupos focales para realizar las pruebas necesarias en asegurar que los servicios y la plataforma cumplen con las necesidades del grupo objetivo.
* Trabajo hacia una estrategia de interoperabilidad que facilite el crecimiento de la demanda por los servicios digitales, multiplica exponencialmente la red de canales y reduce significativamente los costos operativos de las entidades. El cliente se beneficia de más y mejores servicios y de costos de transacción significativamente más bajos gracias a puntos de cash-in/cash-out cercanos. (E-peso, CardBank, BIM). La estrategia cubriría, entre otros, los siguientes aspectos:
* Transformación de corresponsales, ATM, agentes móviles, comercios/datafonos y demás canales en puntos cash/in cash-out,
* Nuevos canales estarían destinados a comunidades no cubiertas, en especial poblaciones rurales.
* Ampliación y maximización del uso de cada canal con una gama de productos ofrecidos a fin de mejorar el servicio al cliente, aumentar el número de transacciones y rentabilidad del canal.
* Implementar un balance de productos y servicios de entrada y salida de dinero que reduzcan el costo del manejo de efectivo.
* La red de puntos debe seguir una estrategia de crecimiento paralelo y proporcional a crecimiento de la demanda. Mientras la red debe ser extensa, debe crecer a un paso que satisfaga la creciente demanda por los servicios pero evitando a vez que este paso sea tan rápido que no permitan la rentabilidad de la red de canales. (Safari.com)
* Dar apoyo continuo a mejorar la calidad del servicio e particular de agentes externos/ tercerizados tales como corresponsales, agentes móviles y comercios afiliados. El objetivo principal es dar legitimidad a los agentes, construir confianza del cliente en los agentes y la plataforma y, como resultado, lograr un rápido crecimiento en clientes y transacciones (Safari.com, BIM, G-Cash, PayMaya).
* Conformación de un equipo técnico de apoyo (24/7) que de respuesta rápida a problemas y reclamos de agentes y sus clientes (Safari.com, BIM, Cantílan Bank, CardBank, G-Cash, PayMaya).
* Asegurar horarios extendidos para las operaciones (Cantílan Bank, CardBank, BanOro).
* Establecer un programa de capacitación continua de los agentes y su personal (Safari.com, BIM, Cantílan Bank, CardBank).
* Implementación de un sistema de incentivos atractivo a agentes y comercios (BIM, Safari.com, E-peso, G-Cash, Banco Pichincha, Bancompartir).
* Desarrollo de un plan e indicadores de monitoreo en campo y oficinas a las operaciones, calidad y desempeño de cada uno de los canales (Safari.com, Banco Pichincha, Caixa Postal, Bradesco, Bancompartir, Banco Adopem).
* Importancia de operar una multiplicidad de canales (corresponsal, agente móvil) que permitan llegar las poblaciones rurales y que se ajusten a las necesidades del cliente. El agente/corresponsal móvil ha resultado efectivo en asistir a las reuniones de los grupos a recibir los depósitos y pago de los préstamos. Los miembros pagan al agente una comisión por transacción (CardBank, Banco Adopem).
* Eliminar el efectivo requiere de la participación de todas las entidades y la interoperabilidad entre ellas (BSP, Rizal Bank, Banco Oro, Card Bank,G-Cash). La colaboración de empresas gubernamentales le agrega volúmen y factibilidad a la reducción de efectivo (BIM).
* Contar con una red extensa es necesario pero no es suficiente. Las entidades deben contar con incentivos atractivos para que los comercios afiliados motiven a los clientes a utilizar el servicio (BIM). Por ejemplo, BIM implementó un incentivo que pagaba a los comercios afiliados 4.5 veces la comisión que recibían directamente de la telefónica. Ahora cuentan con mas de 5,000 comercios que promueven activamente el uso de la billetera.
* Es importante crear incentivos permanentes al cliente para asegurar un uso continuo de los productos digitales (Ej. tasas de interés substancialmente más bajas en los créditos digitales, comisiones más bajas a las transferencias hechas a través del aplicativo y similares. Estos incentivos serian financiados con los ahorros derivados del costo de personal y otros asociados a la prestación de servicios directamente por el personal. Si el beneficio del cliente en utilizar los servicios digitales no es superior al costo los incentivos solo tendrán efecto durante su vigencia.
* Capacitación de los agentes como primera ventana al cliente. De ellos de su atención al cliente y calidad en el servicio dependen la confianza en el agente y la plataforma y, en parte el crecimiento de la demanda (Safari.com, BIM, Caixa Postal, Rizal Bank, Banco Oro, CardBank).
* Establecer indicadores de seguimiento y monitoreo automatizados que simples, confiables oportunos y eficientes que permitan identificar desempeño de la plataforma, los servicios ofrecidos y de los canales. Además de los calidad del servicio, control de fraude y desempeño financiero (Bradesco, Caixa Postal).
* Iniciar con productos que la población demanda y/o que a la vez sean fáciles de implementar (BIM). En las zonas rurales crédito y transferencias están entre los productos mas demandados (Cantilan Bank, CardBank, Safari.com). Las recargas fueron el servicio bandera de BIM. Transferencias domesticas el producto bandera de Safari.com, G-Cash, Smart y PayMaya. Posteriormente las citadas entidades introdujeron créditos automáticos de bajo monto con resultados mixtos (G-Cash, Safari.com).

## Otros Retos a Considerar

Las deficiencias y retos por delante que enfrentan los servicios digitales han sido detallados en los capítulos anteriores en particular los relacionados a la interoperabilidad y rehabilitación de los canales. Un reto no detallado y que potencialmente afectará las entidades que están incursionando o planifican incursionar en los créditos digitales es el no pago. Las pruebas piloto de GCash, en este sentido, reportan un alto porcentaje de no pago[[8]](#footnote-8).

Por otro lado en Kenia, Safari.com y otros empresas ha incursionado en los créditos con muy pobres resultados. El diario “*The Standard”* reporta 500,000 plus casos en el buró de crédito este año (junio 2018) en contraste con 125,000 en la misma fecha. El diario afirma que parte del problema radica en la proliferación de productos de crédito ofrecidos en el mercado que al momento ascendía a cerca de 60 tipos de diferente índole y naturaleza.

La mitigación del riesgo y la posibilidad de transacciones fraudulentas es otro de los retos a considerar. Safaricom reporta que a pesar de haber invertido una cantidad significativa de recursos en estas áreas el número de transacciones fraudulentas ha aumentado desde el lanzamiento aunque la mayoría no ha tenido éxito. En el caso reportado más recientemente, estafadores enviaron mensajes de M-PESA falsos indicando que el destinatario puede retirar hasta 35.000 Ksh (aprox. USD 450) y luego se presentaron en el agente a retirar los fondos. El mensaje parecía auténtico y exactamente igual al utilizado para las confirmaciones de M-PESA, pero el código proporcionado en el mensaje era falso y esto ayudó al agente detectar el fraude e informar a Safaricom.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los servicios digitales son de carácter masivo y por ende, su éxito y rentabilidad están basados en generar un gran número de clientes y volúmen de transacciones. Esta masa crítica necesaria se encuentra principalmente en los clientes de medianos y bajos ingresos de la población urbana y rural muchos de los cuales no son usuarios de las entidades financieras. Dado el bajo desempeño a la fecha, las entidades requerirán invertir esfuerzos en mejorar los productos digitales y su ecosistema ya que muestran serias deficiencias en la mayoría de las áreas cruciales a los resultados. En este sentido, las principales conclusiones y recomendaciones se resumen a continuación:

1. *Sobre el diseño de aplicativos, cliente, producto y tecnología*

Los aplicativos no son suficientemente simples ni agiles. Tanto el cliente como los comercios afiliados tienen dificultad y renuencia a utilizarlos. En su mayoría no son compatibles con los celulares flecha y de entrada eliminan al 60% o más de la población.

Encuestas para recabar información específica de las poblaciones atendidas, y/o información complementaria no disponible, es un paso recomendable previo a invertir recursos sustanciales en tecnología, infraestructura y modelo comercial de una plataforma que luego no resulta atractiva. El uso de grupos focales es particularmente útil para realizar las pruebas necesarias para conocer las reacciones del cliente y asegurar que los servicios y la plataforma cumplen con sus necesidades.

La selección de los productos y servicios a ofrecer está basada en lo que el cliente necesita o carece en cantidad y/o calidad suficientes. Un factor determinante a tomar en cuenta es volúmen de transacciones que pueda generar. Los servicios seleccionados deben tener un uso masivo. Es recomendable salir con un primer producto o servicio ancla que genera un número grande de transacciones como resultado del uso frecuente del cliente. La recolección de información incluiría no solo que servicios demanda sino además hábitos y frecuencia de uso.

Transferencias de bajo monto es un producto con mucha demanda y que potencialmente genera un gran volúmen de transacciones; es decir, el cliente hace varias transacciones en el mes por montos pequeños. En este sentido, es importante conocer la frecuencia con que los negocios realizan pagos a sus proveedores, rango de montos, forma preferida de pago (efectivo, cheque, transferencia) y el porqué de la preferencia. Un paso calve es el análisis de la competencia (Efecty, Baloto, y otros servicios formales e informales), principalmente ventajas y desventajas comparativas en precio, conveniencia (cercanía del punto de atención, servicio puerta a puerta) y calidad del servicio. Los productos de transferencias deben contar con la capacidad de operar en ausencia de una cuenta de ahorros.

El producto de crédito tiene mucha demanda pero genera pocas transacciones de un mismo cliente por mes. Generalmente los créditos digitales son de muy bajo monto, corto plazo y libre disponibilidad. Estas características, además de reducir el riesgo, aumentan el volúmen de retanqueos. El bajo monto o hace accesible a la mayoría de la población, incluyendo jóvenes. Los créditos digitales atraen a las entidades microfinancieras, en particular, como mecanismo para reducir los altos costos de la originación y cobranzas. Cabe señalar, que los créditos digitales de bajo monto, a pesar de aceptación, han tenido problemas de repago (asociados a score y originación) y/o fraude (tecnología y autenticación del cliente).

El producto requiere, no solo de un diseño simple y ágil, sino también de un score creado a partir de un producto con una metodología ya probada como efectiva en manejar el riesgo. En otras palabras, un score derivado de un producto manual con una metodología de originación sólida, probada por tasas de riesgo de 4% o menos, tiene una alta probabilidad de generar una buena originación en el producto digital y, consecuentemente buenos resultados en el repago.

En contraste, si la cartera en riesgo de no-pago del crédito procesado manualmente es alta, las probabilidades también son altas de que el mismo producto ya automatizado tenga iguales o peores resultados. Si este es el caso la entidad debe corregir primero su producto antes de embarcarse en una automatización. Las mismas prevenciones aplican a la automatización de retanqueos para créditos productivos y otros tipos de créditos. La información adicional a analizar se concentra en ventajas y desventajas comparativas de la entidad frente a sus principales competidores, y la satisfacción del cliente con los productos de crédito digital disponibles en el mercado y otras características deseadas.

Las cuentas de ahorro son transversales a los servicios digitales ya que tienen su originación y destino en una cuenta. Las cuentas CATS y CAEs utilizadas en la generalidad de los casos, por sus características de facilidad de apertura, cero costo de mantenimiento entre otras, son adecuadas para prestar los servicios. Las dificultades en la apertura tienen más bien su origen en la falta de simplicidad del aplicativo que en deficiencias de la cuenta. No obstante, para clientes que requieren manejar montos superiores éstas podrían estar conectadas a cuentas tradicionales que se activen automáticamente una vez la transacción supera los límites permitidos.

1. *Sobre los canales y puntos de toma depósitos y retiros*

Mientras el sistema financiero tiene una extensa red de canales la gran mayoría no ofrece las transacciones de depósitos y retiros necesarias para mantener las cuentas de ahorro habilitadas para hacer transacciones. De los 104,700 corresponsales bancarios el 32% procesa pagos de préstamos y depósitos; el 28% ofrece retiros. El 88% de los 405,000 datafonos recibe pagos por compra con tarjetas únicamente. El 85% de las 15,735 ATMs tiene habilitado solo retiros (85%). El 65% o más de estos canales están localizados en zonas urbanas y, en el caso de los corresponsales, hay una marcada subutilización de esta extensa red y muchos no están operando. Dos indicadores significativos es este sentido son bajo volumen de transacciones promedio de 8 por día y una participación de 9% en el total de transacciones monetarias del sistema.

Un número pequeño de sucursales (6,500+) procesa el 21% de todas las transacciones, indicativo de que el cliente todavía prefiere y/o confía en la atención personalizada. No obstante, el crecimiento constante de los canales digitales (telefonía móvil, internet) de un 20% a un 25% en los últimos tres años, en contraste con el decrecimiento experimentado por las sucursales (-6% a -7%), también indica que el cliente esta gradualmente migrando a la atención no personalizada.

Lo anterior implica que las entidades deberán dedicar esfuerzos a activar la extensa red de canales y convertir corresponsales, ATM y POS en los puntos de cash-in/cash-out determinantes para en funcionamiento de los productos digitales. La apertura de nuevos puntos se concentraría en las zonas rurales deficitarias. Una recomendación y paso previo en esta dirección, es llevar a cabo una un análisis del número de corresponsales cerrados, inactivos, con bajo desempeño, en punto de equilibrio y por encima del punto equilibrio. El análisis debe determinar además cuales puntos son rescatables. Esta actividad también incluiría la evaluación de la calidad de las operaciones de los canales en términos de caídas de sistemas, fallas de energía eléctrica, tiempo de respuesta reclamos y quejas, así como la satisfacción del cliente con el servicio. Parte importante de esta actividad es la letrerización adecuada y visible de cada punto.

La rehabilitación de los canales contemplaría además, lograr un balance entre productos de entrada y salida de efectivo que ayude a reducir los altos costos prevalecientes del manejo de efectivo y desarrollar una estrategia efectiva hacia la aumentar el número de transacciones y rentabilidad del canal. Para la atención a zonas remotas, dispersas y/o con un número bajo de habitantes, las entidades pueden considerar la combinación de canales fijos con otros de carácter ambulatorio (asesores móviles, agencias móviles) que operen con rutas, días y horarios fijos.

1. *Sobre la replicabilidad de modelos exitosos.*

Muchas entidades copian modelos digitales ya probados como efectivos en busca de resultados similares. El éxito de un modelo depende de muchos factores que deben también deben estar presentes para obtenerse los mismos resultados. Esta condición hace que la replicabilidad de un modelo sea muy limitada.

La experiencia de M-Pesa Kenia, considerado uno de los modelos exitosos a nivel mundial, y los intentos fallidos en la implementación del modelo en varios países, son un ejemplo de las limitaciones de la replicabilidad. A la fecha todos los intentos de replicar el modelo de M-Pesa en Tanzania, India, Afganistán, Sur África, Romania, Albania y, recientemente, Ghana entre otros, han tenido pobres resultados (Cuadro10). Aun en el caso de M-Pesa Tanzania implementado por la telco Vodafone, dueña de Safari.com en Kenia, un año más tarde (2008) los resultados muy pobres. Al final de su primer año Tanzania contaba con 280,000 suscriptores en contraste con 5.0 millones con los que cerró Kenia en su primer año. Luego de operaciones M-Pesa Tanzania alcanzó este cifra de suscriptores (5.0 millones) 9 años más tarde al cierre del 2017. Para esa fecha M-Pesa ya contaba con 28.0 millones.

Uno de los factores que hace M-Pesa exitoso es que opera fuera de sistema financiero y no requiere operar a través de una cuenta. El gobierno es dueño del 35% de Safari.com y como tal brinda mucho apoyo a las operaciones de la entidad. Los servicios de transferencia son una necesidad sentida en el país y aun los servicios informales operaban con dificultad. M-Pesa se ha asegurado de crear una amplia red de puntos de atención y en crear una plataforma simple, pensada en el cliente.

Por otro lado, en el caso de M-Pesa Tanzania, regulaciones de KYC que obliga al registro con identificación válida de todos los afiliados a las telco en un país donde no existe un sistema nacional de identificación. En el país ya existía un mecanismo informal de transferencia de minutos y su conversión a efectivo que operaba con efectividad a tasas que oscilan entre el Mientras las tasas son altas (10% y 40%), las redes informales de conversión a efectivo están convenientemente esparcidas por todas las comunidades. M-Pesa ha tenido dificultades de costos en la expansión de su red debido en parte a los costos asociados a la franquicia de M-Pesa Kenia.

Factores de diferente naturaleza afectan a las réplicas en los diferentes países. No obstante, la experiencia de Tanzania resalta la importancia de las investigaciones previas sobre el perfil y hábitos del cliente, necesidad, acceso a los servicios formales e informales, costos, redes de puntos de atención de y aspectos regulatorios relacionados a su implementación.

1. *Sobre la reducción de efectivo*

La reducción de efectivo es un objetivo del Gobierno y de las entidades financieras, pero no es una necesidad sentida del cliente. El Gobierno está interesado en reducir la evasión fiscal y aumentar la formalización de los negocios; las entidades en reducir los costos de atención y del manejo de efectivo. Ninguno de estos objetivos forma parte de los intereses del cliente.

Una reducción significativa tomará varios años y requerirá acciones específicas del gobierno hacia recibir y hacer pagos por medios electrónicos. Al mismo tiempo requerirá de (i) la participación de todas las entidades hacia la conversión de la extensa red del sistema en puntos de cash-in/cash-out que reduzcan sustancialmente los costos de transacción para el cliente; (ii) una red extensa de comercios que acepten este medio de pago; (iii) expandir la red en las poblaciones rurales; y (iv) lograr la interoperabilidad e interconectividad de productos y canales. Estas acciones deberán ser construidas de forma tal que el cliente sienta mayor beneficio y conveniencia de pagar con medios electrónicos que hacerlo con efectivo. Los incentivos a clientes, comercios, corresponsales pueden jugar un papel importante en conseguir modificar hábitos.

1. *Sobre la interoperabilidad*

Una de las principales recomendaciones sobre la habilitación de la amplia red de canales es la continuar con los esfuerzos para lograr la interoperabilidad del sistema financiero. Para tal fin, se requiere la alineación y esfuerzos conjuntos de todas las partes interesadas, incluyendo la SIF, Asobancaria, Asomicrofinanzas, ACH y las entidades financieras.

La apertura a más de 600,000 puntos, en contraste con el actual 2,500 a 3,000 promedio por entidad, multiplicaría la capacidad del cliente de accesar a productos y servicios que requieren su originación o destino en una cuenta de ahorros. Más aun, aumentaría la capacidad del cliente de hacer depósitos al reducirle los costos de llegar al punto de atención más cercano, y de esa manera habilitar su cuenta para hacer transacciones. El impacto positivo de los ahorros se traduciría en un crecimiento en los balances y, consecuentemente, una reducción en el alto porcentaje de cuentas dormidas existente en el sistema financiero. La rentabilidad de los canales se vería positivamente afectada por el crecimiento en el volúmen de transacciones y las comisiones recibidas por el uso del canal. La interoperabilidad es una condición necesaria para los esfuerzos de las entidades en la reducción de efectivo.

El switch ACH y su nuevo producto de transferencias de bajo monto está en proceso de implementar un piloto que contempla la interoperabilidad de sus participantes con el apoyo técnico de IFR. Entre otros objetivos, el piloto espera demostrar el efecto positivo de la interoperabilidad y atraer la participación de otras entidades del sistema. Visionamos y algunas de sus cooperativas afiliadas dispuestas a participar, podrían constituir entidades claves por su mandato e interés en servir a los segmentos de bajos ingresos y poblaciones rurales. No obstante, es importante lograr la participación de al menos un banco comercial grande (Davivienda, Banco de Bogotá, Bancolombia) cuyo impacto sea mucho mas sentido, monitoreado e imitado por las demás entidades del sistema.

Las recomendaciones a sobre los planes de trabajo y puesta en marcha de los pilotos a ser apoyados por IFR se detalla en los documentos anexos:

**Anexo 5:** ***Plan Genérico para la Implementación de Servicios Digitales y Guía Paso-a-Paso y Consideraciones para su Elaboración.***

**Anexo 6:** ***Plan de Implementación del producto de Transferencias de Bajo Monto de ACH y Consideraciones para su Elaboración.***

***.***

# ANEXOS

## Anexo 1: Plan Genérico Implementación de Servicios Digitales

**LISTA DE ACRÓNIMOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACRÓNIMO** | **DEFINICIÓN** |  |
|  |  |  |
| ABs | Agentes Bancarios Móviles |  |
| AGM | Agencias Móviles |  |
| AM | Asesores Móviles |  |
| CBs | Corresponsales Bancarios |  |
| CATS | Cuentas de ahorro de Tramitación Simplificada |  |
| CSMS | Short Message Service Center |  |
| CAES | Cuentas de Ahorro Electrónicas |  |
| DCA | Development Credit Authority |  |
| IVR | Interactive Voice Response |  |
| KYC | Know Your Client |  |
| GPS | Georeferencia Posición Satelital |  |
| ONG | Organización No Gubernamental |  |
| PDAs | Puntos de Atención |  |
| POS | Points of Sales (Puntos de venta) |  |
| pp | Puntos porcentuales |  |
| SIF | Superintendencia Financiera de Colombia |  |
| SMS | Short Message Service |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**ANTECEDENTES**

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Colombiano, durante los últimos años ha querido promover el uso de cuentas de ahorros, electrónicas de bajo monto, buscando facilitar en los segmentos más pobres de la población el acceso a servicios financieros formales. No obstante, en las zonas rurales, y particularmente los 197 municipios objetivo de IFR, persiste una amplia demanda insatisfecha de estos servicios. A ésto se une un alto volúmen de utilización de efectivo y una red de canales insuficientes para cubrir las necesidades de clientes en una geografía rural dispersa.

Las entidades financieras han demostrado interés en desarrollar canales y servicios electrónicos para en servir a clientes rurales. Sin embargo, estos servicios están pobremente adaptados al cliente rural caracterizado por un bajo nivel de alfabetismo y tecnológico. Las debilidades de diseño, unidas a la ausencia de canales han resultado en muy bajos niveles de utilización.

Durante el segundo semestre del 2017, IFR establece que el mercado colombiano y en especial la zona rural dispersa, tendría un mejor desarrollo a nivel de servicios financieros, si pudieran desarrollarse de manera más efectiva los servicios financieros digitales. La Iniciativa define como objetivos facilitar el canal para transferencias interbancarias y servicios financieros y complementarla con apoyo en a las IFs participantes a fin de entregar servicios financieros digitales en las zonas rurales de manera exitosa.

El Plan de trabajo de IFR para el año 3, establece avanzar en estos dos objetivos. Se inicia a finales del 2017, un proceso exploratorio con diferentes actores privados y públicos para desarrollar un switch interbancario, en línea y de bajo monto. Los actores privados incluyeron intermediarias financieras y asociaciones del sector (Ej. Asomicrofinanzas, la empresa de transferencias electrónicas ACH Colombia), asi como entidades públicas (Superintendencia Bancaria, Banco de la República).

IFR busca ampliar y profundizar los modelos de negocio para entregar servicios financieros de bajo monto atractivos a través de canales innovadores y cercanos al cliente. El modelo comercial incluiría (a) aplicativos simples, amigables, atractivos y adaptados al cliente con bajos niveles de escolaridad y/o uso de tecnología; (b) Servicios financieros de bajo costo basados en la demanda del cliente rural (crédito, ahorro, transferencias P2P/P2B) ; (c) una red de canales innovadores y puntos de cash-in/cash-out, que acerquen el servicio y atención al cliente y reduzcan considerablemente sus costos de transacción; y (d) un conjunto de incentivos a clientes, comercios y personal de las entidades participantes que generen uso y un número significativo de transacciones.

Un objetivo transversal al modelo comercial es lograr la interoperabilidad/interconectividad de las entidades financieras. Esta apertura permitiría, entre otros beneficios, (a) la proliferación de servicios; (b) el crecimiento exponencial en la disponibilidad de canales; (c) reducción en los costos de crear y administrar el efectivo y los canales; (d) operar en línea y tiempo real; (e) transacciones interbancarias; y (f) expansión de la demanda de servicios de la entidad.

En Marzo de este año IFR contrato los servicios de la consultora Arelis Gómez para apoyar los esfuerzos de equipo técnico en el diseño e implementación de servicios financieros digitales de bajo monto para las poblaciones rurales y específicamente las localizadas en los 197 municipios objetivo de la Iniciativa. Los términos de referencia de la consultoría definen como uno de los principales objetivos “proponer un plan de trabajo genérico para construir o fortalecer el modelo de negocios de las IF colombianas, para llevar servicios financieros electrónicos a clientes de bajos ingresos, en las zonas rurales objetivo de IFR.”

El presente documento contiene una guía paso a paso para la preparación de un plan de trabajo para la implementación de servicios digitales. La primera parte contiene los antecedentes de la consultoría que contextualizan el desarrollo del documento y un resumen de la metodología utilizada.

El documento está desarrollado en etapas y pasos que delimitan la realización del plan. La Primera Etapa o etapa de preparación contiene los pasos a seguir en la definición de objetivos y cliente que se quiere alcanzar. Contiene además la selección de canales, tecnología, así como la definición de incentivos, recursos humanos necesarios, capacitación y estrategias comerciales. La Segunda y última Etapa o etapa de puesta en marcha contiene un plan, a manera de ejemplo, para la implementación de la prueba piloto. Los anexos contienen ejemplos de un cronograma de implementación y herramientas de apoyo diversas.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología de trabajo seguida para la preparación de este documento incluye (a) la revisión de la documentación existente sobre la experiencia de servicios digitales en Colombia, Filipinas, Perú y Kenia entre otras; (b) investigación secundaria sobre los últimos desarrollos en el sector financiero con relación a banca móvil y dinero electrónico; (c) revisión del marco regulatorio del país; (d) visitas de campo a Filipinas, revisión de su documentación, entrevistas con personal; y (f) entrevistas a clientes sobre productos digitales y sus experiencias.

**ETAPA I: PREPARACIÓN**

**PASO 1: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y CLIENTE**

* 1. **Objetivo General**

Un primer paso de todo plan de trabajo es definir que se quiere lograr, cual es el objetivo o fin último de implementar servicios digitales. El objetivo general, como su nombre lo indica, se define de forma amplia ya que a este deben aplicar todos los demás componentes del plan: objetivos específicos, metas, estrategias hacia la consecución de las metas, actividades a llevar a cabo como parte de cada una de las estrategias, recursos humanos, infraestructura y tecnología, y el presupuesto.

Ejemplo #1 *“Promover una mayor inclusión financiera de la población rural y dispersa a través de servicios financieros digitales, incluyendo créditos, ahorros y/o transferencias, que sean simples, relevantes, eficientes y de bajo costo.”*

Ejemplo #2 *“Expandir los servicios financieros, especialmente, a poblaciones rurales y remotas a través de medios digitales que maximicen la cobertura y calidad, y que además reduzcan significativamente los costos operativos.*”

* 1. **Análisis el Cliente Objetivo**

Una vez definido el cliente objetivo, “*población rural y rural dispersa*”, el paso a seguir es la recolección de información sociodemográfica de cliente. El Cuadro 12 resume un número de indicadores y variables que permiten conocer el perfil demográfico y hábitos del cliente y las características de su entorno. El análisis de esta información responde a la necesidad de diseñar una plataforma pensando en el cliente objetivo, que entiende sus necesidades, limitaciones y las características que busca en un producto financiero digital:

* + Simple: fácil de entender y de utilizar.
  + Ágil: la transacción es realizada en dos/tres pasos, con pocos segundos de procesamiento.
  + Relevante: el producto/ servicio es lo que el cliente necesita y demanda.
  + Conveniente: puntos cercanos de cash-in/cash-out que faciliten el depósito y retiro de efectivo y reduzcan los costos de transporte y tiempo que toma llegar al punto de atención mas cercano.
  + Económico: a un precio razonable/alcanzable.
  + Seguro: confianza de que la transacción por un medio digital llegará a su destino.

Para la recolección de información la entidad puede utilizar estudios varios del Banco de la Republica, Banca de las Oportunidades, Asomicrofinanzas, ACH e IFR entre otros (ver anexo 1: Bibliografía de estudios disponibles). La realización de encuestas, para recabar información específica de las poblaciones atendidas y/o información complementaria no disponible, es recomendable previo a invertir recursos sustanciales en tecnología, infraestructura y modelo comercial de una plataforma que luego no resulta atractiva. El uso de grupos focales es particularmente útil para realizar las pruebas necesarias para conocer las reacciones del cliente y asegurar que los servicios y la plataforma cumplen con sus necesidades.

Cuadro 12: Recolección de Información sobre el Cliente Objetivo



**PASO 2: SELECCIÓN DE SERVICIOS A OFRECER**

**2.1 Consideraciones**

La selección de los servicios a ofrecer está basada en lo que el cliente necesita o carece en cantidad y/o calidad suficientes. Un segundo factor determinante a tomar en cuenta es volumen de transacciones que pueda generar. Los servicios seleccionados deben tener un uso masivo. Es recomendable salir con un primer producto o servicio ancla que genera un número grande de transacciones como resultado del uso frecuente del cliente.

La recolección de información incluiría no solo que servicios demanda sino además hábitos y frecuencia de uso. Una vez la implementación del producto es exitosa, agregar productos relacionados resulta menos costosa y los resultados positivos se producen con relativa rapidez. Esta sección, no obstante, se concentra principalmente en productos de crédito y, en menor medida, cuentas de ahorro.

**2.2. Transferencias**

Transferencias de bajo monto es un producto con mucha demanda y que potencialmente genera un gran volumen de transacciones: el cliente típicamente necesita hacer varias transferencias en el mes por montos pequeños. En este sentido, es importante conocer la frecuencia con que los negocios realizan pagos a sus proveedores, rango de montos, forma preferida de pago (efectivo, cheque, transferencia) y el porqué de la preferencia. Un paso clave es el análisis de la competencia (Efecty, Baloto, y otros servicios formales e informales), principalmente ventajas y desventajas comparativas en precio, conveniencia (cercanía del punto de atención, servicio puerta a puerta) y calidad del servicio.

**2.3. Crédito**

Contrario a la transferencias, el producto de crédito aunque tiene mucha demanda, genera pocas transacciones de un mismo cliente por mes y, potencialmente, un riesgo alto de no pago como muestran la mayoría de las experiencias en este sentido. En consecuencia, y como una estrategia de mitigación de riesgos, los productos digitales de créditos, generalmente, son de bajo monto, muy corto plazo, y libre disponibilidad.

Los medios digitales ofrecen la gran ventaja de hacer el crédito a zonas aisladas y/o con baja densidad poblacional mientras reducen los altos costos y tiempos asociados a la originación y cobranzas. Para su diseño, una entidad que ya tiene experiencia producto, cubriría en la información analizar se concentra en ventajas y desventajas comparativas de la entidad frente a sus principales competidores, y la satisfacción del cliente con los productos de crédito digital disponibles en el mercado y otras características deseadas.

En general los productos de crédito ofrecidos por medios digitales son los créditos inmediatos/automáticos de plazo corto (4-6 meses), respaldados en un 100% por los ahorros de solicitante y los créditos debajo monto (Ej. COP$300,00 o menos) y corto plazo (1-4 meses) con las características descritas en el párrafo anterior. El primer tipo de crédito contemplado está asegurado 100% por una garantía liquida y no implica mayor riesgo en el repago. El proceso debe ser simple y con muy pocos pasos. El monto, generalmente estaría determinado por el valor de los ahorros del cliente. Sin embargo, la aprobación por medios digitales tendría un monto máximo.

El segundo tipo, crédito de bajo monto, es de mayor riesgo y requiere, no solo de un diseño simple y ágil, sino también de un escore creado a partir del producto y de una metodología ya probada como efectiva en manejar el riesgo. En otras palabras, un escore derivado de un producto manual con una metodología de originación sólida, probada por tasas de riesgo de 4% o menos, tiene una alta probabilidad de generar una buena originación en el producto digital y, consecuentemente buenos resultados en el repago.

En contraste, si la cartera en riesgo de no-pago del crédito procesado manualmente es alta, las probabilidades también son altas de que el mismo producto ya automatizado tenga iguales o peores resultados. Si este es el caso, la entidad debe corregir primero su producto, probar la efectividad de las modificaciones y luego llevar a cabo la implementación digital. Cabe señalar, que como explicado anteriormente, la experiencia con los créditos digitales de bajo monto, a pesar de su aceptación, han tenido problemas de repago (en su mayoría asociados al asociados al escore de originación) y/o fraude (asociados a fallas en la tecnología y autenticación del cliente).

Por otro lado, la automatización del crédito productivo, típico de entidades microfinancieras involucra montos y plazos mas grandes (con base en el historial del cliente) y un mayor riesgo. En consecuencia, no es común encontrarlos en la oferta de servicios digitales. En su diseño aplican todas las consideraciones citadas anteriormente. Sin embargo, los altos costos operativos de atender a clientes pequeños, particularmente en poblaciones rurales, está empujando a las entidades a ofrecer soluciones digitales a los productos de crédito ofrecidos. En el caso de créditos productivos. Es recomendable que las entidades interesadas inicien con un aplicativo para los créditos repetidos (re-préstamos/retanqueos). Una vez probado como efectivo, la entidad puede incorporar a clientes nuevos con historial de crédito, con un proceso muy similar de originación, y posteriormente a clientes nuevos.

**2.3.1. Originación**

1. El aplicativo para retanqueos seria probado con clientes de la entidad con buen historial de crédito y dos operaciones o menos activas en el sistema. Esto último reduciría el riesgo de no pago por sobreendeudamiento que es una de las causas principales que afecta la cartera en el sistema financiero. El proceso de originación a seguir debe ser ágil y simple. Muy pocos pasos y poca información escrita requerida del cliente. El análisis y aprobación se realiza automáticamente usando como base los datos provistos por el core sobre el comportamiento del cliente en los últimos tres préstamos y por el buro de créditos sobre el comportamiento del cliente en el sistema. El mismo esquema, una vez probado como efectivo, seria aplicado a los clientes nuevos con historial de crédito. Clientes nuevos sin historial podrían iniciar creando experiencia crediticia con los préstamos de bajo monto. La información general sobre los clientes nuevos provendría automáticamente de la base de datos de la Registraduría y de Seguridad Medica.
2. La tasa de interés a cobrar por estos préstamos sería mucho menor baja que la cobrada normalmente por los productos ordinarios de la entidad. La reducción tendría un valor suficientemente atractivo como para incentivar al cliente a intentar hacer el proceso por un medio digital (5 a 7pp). En parte, la entidad traslada al cliente el ahorro generado en reemplazar la visita al cliente en campo y todo el proceso de originación, formalización y desembolso por un proceso automatizado.
3. Para fines de autenticación del cliente se realiza vía cedula de identidad con el aplicativo estaría conectado a la base de datos de la Registraduría que extrae la información general del cliente y verifica que el cliente existe. El aplicativo pide al cliente verificar si los datos no han cambiado (dirección, teléfono, correo electrónico, etc.). Si este es el caso, el cliente deberá insertar manualmente la información actualizada.
4. El aplicativo presenta al cliente un listado de opciones de validación que el cliente puede utilizar y, dependiendo de su apetito de riesgo, la entidad especifica cuantos campos de validación aceptaría. La entidad debe asegurarse que las opciones de validación que acepta pueden de hecho ser provistas por el tipo de cliente objetivo. Por ejemplo número de RUT, teléfono fijo, y/o celular, son opciones poco viables. El microempresario típico no paga impuestos, no tiene teléfono fijo y cambia a menudo el número del celular. Es importante señalar, que a mayor exigencia de campos requeridos para autenticación mayor la percepción de que el proceso es complejo, y menor el número de clientes que se interesarían. La entidad podría optar por aprobación por un monto muy bajo para personas que solo puedan proveer para un campo y montos mayores para los que proveen tres o mas campos. Las garantías del Development Credit Authority (DCA) pueden apoyar a la entidad en la toma de riesgos durante la prueba piloto del producto.
5. Para el análisis y aprobación, el aplicativo estaría conectado a la base de datos del core de la entidad para extraer y analizar todas la variables relativas al historial de crédito de cliente con la entidad (créditos a clientes de repetidos para cualquiera de los tres productos de discutidos). También estaría conectado al buro de crédito para extraer y analizar la situación del cliente en el sistema y nivel de endeudamiento. La información asi provista es suficientemente sólida y confiable para realizar una buena operación. Sin embargo, el tipo de escore utilizado y los indicadores financieros que mide pueden hacer la diferencia en la efectividad, o no, del aplicativo y la calidad de la cartera.
6. El aplicativo inicia con una pantalla que resume las condiciones del préstamo (montos, plazos, frecuencia de pagos y tasa de interés) y criterios de elegibilidad del cliente (edad, fuente de ingreso, tiempo de operaciones, con/sin historial, etc.). Un paso siguiente le da opción de calcular la cuota esperada para el monto y plazo y frecuencia de pago en los que están interesados. Esta opción también le da una comparación con la cuota a pagar por el mismo préstamo si es realizado vía una oficina. Este paso tiene el doble propósito de informar al cliente y además incentivarlo al mostrarle los ahorros substanciales en su cuota a pagar si realiza el crédito a través del aplicativo. Una vez definido su interés y/o elegibilidad, el cliente presionaría la opción de *continuar* o de *no me interesa*. Esta opción, además de iniciar el proceso, crea indicadores para medir el grado de aceptación de producto incluyendo el número de personas que aplican para el préstamo como porcentaje del número de prospectos que visitan la página.

**2.3.2. Formalización**

1. La formalización de los créditos se puede realizar a través de un pagare digital, similar a los pagarés abiertos normalmente usados por las entidades, acompañado de huella y firma digitales.
2. El contenido de los pagarés debe ser llevado al mínimo legalmente aceptable a fin facilitar su impresión horizontal en tirillas para registrar de la digital, la firma física del cliente.

**2.3.3. Desembolso**

1. Los desembolsos para cualquiera de lo tipos de crédito analizados se realizan de forma inmediata a la cuenta electrónica que indique del cliente o una abierta para tal fin, una orden de pago a una trasferencia.
2. El aviso de que el desembolso ha sido efectuado vendría acompañado del listado de corresponsales/puntos de atención y canales digitales donde el cliente podrá realizar sus pagos.

**2.4. Ahorro**

1. Las cuentas de ahorro son transversales a los servicios y canales digitales. Los servicios financieros prestados a través de billeteras electrónicas, internet, telefonía móvil tienen su originación y destino en cuentas de ahorro. Esto significa que la habilidad de un cliente de beneficiarse de productos financieros automatizados (créditos, pagos, transferencias, entre otros) a través de un canal digital (billeteras, telefonía móvil), dependerá grandemente de su capacidad de depositar/retirar en su cuenta. Ésta a su vez es una función de cuán cerca se encuentre el punto de atención más cercano y cuán frecuentemente necesite depositar.
2. El costo de llegar al punto de atención mas cercano, no obstante, puede ser prohibitivo para el cliente de bajos ingresos y particularmente el localizado en poblaciones rurales. Típicamente este cliente está en mayor capacidad de ahorrar pequeños montos frecuentemente que hacer un solo depósito grande. Si, por ejemplo, depositar $50,000 en la sucursal mas cercana le cuesta $20,000 en transporte de ida y vuelta mas a 1 hora de su tiempo, equivalente en smml a $4,440 pesos, esto significa que el costo de una transacción de $50,000 le estará costando al cliente $25.000. Para todos los fines prácticos el cliente preferirá no ahorrar y guardar el dinero debajo del colchón.
3. El mismo principio aplica al costo de hacer una transferencia de $50,000 pesos a través de una entidad financiera. Aun la comisión a cargar sea muy baja, por ejemplo, $500 el costo de la transacción equivale a $25,000 mas la comisión. En este sentid, el acceso a una red extensa de canales que actúen como de puntos cash- in/cash-out, cercanos a las comunidades atendidas, es una condición necesaria para el éxito de los servicios digitales.
4. Las cuentas de ahorro generalmente asociadas a los servicios digitales son las de tramite simplificado (CATS) y las electrónicas (CAEs). Ambas tienen la ventaja de facilidad de apertura (requieren pocos campos de información), no requieren monto mínimo de apertura, ni involucran costos de mantenimiento. Estas cuentas están además exentas del 4x1000. Por otro lado, las CATS y CAEs tienen la desventaja de topes a los balances mensuales equivalentes a tres salarios mínimos mensuales ($2,344,000)y límites al número y monto de las transacciones diarias ($300,000).
5. Para clientes que mantienen montos mayores, estas cuentas podrían estar conectadas a cuentas tradicionales que se activen automáticamente una vez la transacción supera los límites permitidos. El aplicativo para la apertura, depósitos y retiros seguirá una estrategia y procedimiento similares al de toma de datos generales y autenticación de retiros. Las transferencias pueden ser originadas y entregadas en efectivo.
6. Es recomendable la apertura de cuentas sin requisito de depósito mínimo. Por percepción de seguridad, el cliente potencial estaría más dispuesto a abrir la cuenta en un canal digital y/o un corresponsal y agentes tercerizados si no envuelve un depósito. Si la entidad opta por exigir un depósito mínimo de apertura, es recomendable que adicional al recibo digital con la confirmación directa de la entidad, el cliente tenga la opción de recibo impreso en el caso de corresponsales y agentes en miras de dar mayor seguridad al cliente.

**PASO 3: SELECCIÓN DE CANALES**

**3.1. Consideraciones**

Como explicado anteriormente, una red extensa de canales y puntos de cash-in /cash- out son una condición necesaria al éxito de cualquier tipo de servicio digital. Los canales son el medio de llevar los servicios a los clientes. Mientras mas cercanos estén y mas fáciles de utilizar resulten, mayor número de clientes y transacciones atraerá. Dado los bajos niveles de escolaridad y uso de medios digitales de las poblaciones rurales objetivo, es recomendable contar con canales de diferentes tipos para asegurar que un servicio (ej. crédito automático) pueda servir efectivamente a diferentes clientes (Ej. jóvenes, adultos, hombre, mujer, empresarios, empleados) convenientemente (acceso cercano).

Los canales digitales (telefonía celular, internet, billeteras electrónicas, entre otros) son potencialmente ideales para alcanzar poblaciones aisladas, pero la estabilidad y fuerza de la señal, sumado al bajo nivel de uso de tecnología en la población, puede afectar negativamente la demanda por el servicio.

La entidad debe diversificar los canales, por ejemplo, con asesores móviles, agentes móviles, agencias móviles, y corresponsales, entre otros, que faciliten y brinden alternativas viables de obtener el servicio. Estas opciones permiten además de dar un trato personalizado al cliente que todavía, y en parte por desconfianza en los servicios digitales, constituye su forma preferida de accesar un servicio. Otra ventaja importante es que los canales de carácter ambulatorio permiten a la entidad operar un plan de contingencia para realizar transacciones fuera de línea en caso de problemas con la señal.

La diversificación de canales físicos también es crucial en dar al cliente la capacidad de depositar y retirar efectivo (puntos de cash-in/cash-out). En la actualidad un gran número de los canales existentes, incluyendo corresponsales, asesores móviles, y ATMs no operan transacciones de entrada y salida de efectivo o solo lo hacen parcialmente. Esto implica que primeramente la entidad debe habilitar transacciones de retiro y depósito de efectivo en los canales físicos existentes.

Como un segundo paso la entidad requiere expandir la red existente de canales a través de canales propios y/o tercerizados a medida que la entidad amplia cobertura y demanda. La ampliación de la red debe ser planificada cuidadosamente para conseguir un balance entre la necesidad de una creciente demanda y la rentabilidad de los canales. Un estándar para medir la necesidad de un punto cash-in/cash-out sería una distancia de punto a otro de un kilómetro o menos y/o un volumen de transacciones superior a 2,500 transacciones por mes.

Las diferentes opciones de canales físicos tienen ventajas y desventajas a considerar en términos de escalabilidad, tiempo de implementación, alcance, costos, confianza generada en el cliente, entre otras variables. Estas ventajas/desventajas varían según el tipo de canal: (a) Propios, operados con personal de la misma entidad (Puntos de Atención-PDAs, Asesores Móviles- AMs, Agencias Móviles- AGMs) y tercerizados que operan bajo contrato con establecimientos comerciales (Corresponsales Bancarios-CBs, Agentes Bancarios-ABs) y compañías especializadas (Baloto, Efecty). Una descripción de cada uno de ellos y sus ventajas y desventajas comparativas se detalla en las secciones a continuación.

**3.2. Canales Tercerizados**

**3.2.1. Corresponsales Bancarios (CBs)**

Los Corresponsales Bancarios son establecimientos propiedad de personas jurídicas y naturales (farmacias, supermercados, ferreterías y similares) contratados por una entidad financiera para prestar servicios en nombre de la entidad. Las operaciones y servicios se realizan por cuenta y responsabilidad de la entidad financiera y no pueden ser prestados de manera independiente por el corresponsal. Las transacciones se realizan a través de tecnologías de POS y sistemas de transmisión de datos en línea y en tiempo real con terminales electrónicas recibidas en comodato. La entidad paga una comisión diferenciada según tipo de transacción, costo del manejo de efectivo y la estrategia de venta de productos de la entidad.

Al igual que en el caso de otros canales, los CBs operan como parte de una sucursal definida. El modelo puede operar en combinación con asesores móviles para la promoción y venta de productos, apertura de cuentas, entrega de transferencias, solicitudes de crédito y toma de firmas, entre otros. Esta estrategia es particularmente útil para atender clientes en localidades aisladas, o de baja densidad poblacional, que no cuentan con puntos de atención cercanos.

La entidad tiene tres opciones de tecnología para la operación de los CBs dependiendo de necesidades: (1) Red propia, (2) Red Contratada, (3) Operación Tercerizada. En la Red Propia: la entidad desarrolla sus aplicativos y adquiere los equipos para control total de la operación. Bajo la Red Contratada la entidad se afilia a una red de establecimientos que ya cuenta con aplicativos y equipos paga un valor por el uso de ambos o desarrolla su propio aplicativo y paga un valor por el uso de los equipos. La entidad también puede tercerizar parcial o totalmente la operación a compañías especializadas en la prestación de este tipo de servicios (Baloto Efecty) y solo supervisa la ejecución.

Una de las principales ventajas del modelo es su escalabilidad. La entidad puede lograr una cobertura muy amplia a nivel nacional en un periodo de tiempo relativamente corto (1 año)[[9]](#footnote-9). Los CBs pueden ofrecer toda la gama de servicios. A diferencia de los Asesores y Agencias Móviles de carácter ambulatorio y con atención limitada a días y horas específicos, el corresponsal atiende en una localización fija, y atención diaria. Más aun, los servicios estarían disponibles en horarios extendidos según el horario del negocio. Los costos están muy por debajo de los de establecimiento y operación de una sucursal.

El modelo tiene también limitaciones. Su implementación efectiva requiere de firmas y/o huellas electrónicas lo que puede presentar mas procesos y costos. La regulación colombiana, al menos en la práctica, requiere la firma/huella física del cliente y la validación de la información que presenta. De hecho, no existe explícitamente en la regulación una prohibición que invalide la legalidad de una firma digital. Sin embargo, las entidades temen que, por ejemplo, en una acción legal por no pago de un cliente la corte no acepte la firma digital como buena y válida.

Otra limitación importante es la desconfianza por parte del cliente de que su transacción (Ej. transferencias, depósitos, pagos) realizada a través de una plataforma digital, en el establecimiento de un tercero, llegue a su destino final. Aun el corresponsal brinde servicios en nombre de una entidad de mucha trayectoria y probada reputación, la desconfianza está presente. Esta limitante, constituye un detrimento importante al uso de servicios digitales y en el rol de los corresponsales como puntos de entrada y salida de efectivo.

La selección de CBs se realiza, por lo general, de una pre-selección de clientes de la entidad, clasificándolos por tipo de actividad/negocio, Ej. Supermercados de diferentes tamaños, colmados, panaderías, farmacias, etc. De igual manera, la entidad identifica las cadenas de almacenes y/ o redes comerciales dentro de los clientes corporativos. Los criterios de selección incluyen los listados en el Cuadro 13 a continuación:

Cuadro 13: Criterios de Selección de CBs

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | |
| * ACTIVIDAD ECONÓMICA * TRES AÑOS O MÁS EN OPERACIÓN. * TAMAÑO DEL NEGOCIO. * NIVEL DE FACTURACIÓN. * FLUJO DE CLIENTES * FLUJO DE EFECTIVO * DISPONIBILIDAD DE ENERGÍA ELÉCTRICA * INTERNET ESTABLE | * TIPO DE CLIENTES. * ANTIGÜEDAD DE LOS SOCIOS SUPERIOR A 6 MESES. * CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN A LOS CLIENTES. * SEGURIDAD DE LA ZONA | * NO ANTECEDENTES PENALES, ADMINISTRATIVOS Y/O DISCIPLINARIOS. * CALIDAD DE LAS INSTALACIONES, VISIBILIDAD Y PUBLICIDAD * RECONOCIDA REPUTACIÓN. * SEGURIDAD DEL LOCAL |

Luego de la evaluación correspondiente, a cada corresponsal se le asigna un cupo de efectivo que define el límite máximo que el corresponsal podrá recaudar en nombre de la entidad. Una vez llenado este cupo, las transacciones serían bloqueadas automáticamente vía sistemas hasta que el CB haya hecho el depósito del monto recaudado a una cuenta abierta para tal fin.

El cupo asignado puede ser aumentado o reducido según las condiciones del negocio y de seguridad de la zona. La entidad es responsable frente a los clientes por sobre el manejo de este efectivo. La definición de este cupo estará determinada por las siguientes variables entre otras:

* Flujo de caja del negocio.
* Historial de crédito con la entidad y en el sistema financiero.
* Número de operaciones activas en el sistema financiero.
* Nivel de seguridad de la zona.
* Número de clientes actuales de la entidad en la zona de influencia del corresponsal.
* Una vez lleno el cupo asignado, el CB generalmente tiene un plazo máximo de 24 horas para hace el depósito del efectivo recaudado y de esa manera liberar /desbloquear el cupo.
* En caso de no haber llenado el cupo el corresponsal tiene hasta 72 horas para depositar el monto recaudado independientemente de su valor.

En caso de tercerizar los servicios de tecnología las horas límite de liberación de cupo están adaptadas a la empresa proveedora del servicio. La entidad contrata un seguro contra robos, asaltos y desastres naturales por el valor total del cupo asignado. La entidad cubre parcial o totalmente el valor de la prima.

**3.2.2. Agentes Bancarios Móviles- ABs**

Similar a los corresponsales bancarios, los agentes bancarios móviles son generalmente personas naturales o jurídicas, en este caso con o sin establecimientos, contratados por una entidad financiera para prestar servicios en nombre de la entidad. Al igual que los CBs, las operaciones y servicios se realizan por cuenta y responsabilidad de la entidad financiera y no pueden ser prestados de manera independiente. Operan como un corresponsal ambulatorio llevando los servicios y productos a localidades remotas y/o con baja densidad poblacional no atendidas. Generalmente operan como parte de una sucursal siguiendo una ruta, días y horarios de atención predefinidos. El AB utiliza un dispositivo móvil (Ej. teléfono inteligente, POS) que funciona como, o en combinación con, procesador de información, POS, impresor, GPS y tomador de firma y huella digital.

Típicamente ambos, cliente y entidad pagan una comisión al Agente por su servicio puerta a puerta. La comisión es diferenciada según tipo de transacción, costo del manejo de efectivo y la estrategia de venta de productos de la entidad.

El agente móvil tiene las ventajas de un corresponsal en lo relativo a tiempos y costos. Adicionalmente, tiene la ventaja de atender localidades remotas y de brindar un servicio puerta a puerta. Es escalable aunque no a los niveles de los corresponsales. Tiene la desventaja que si la estructura de comisiones no es suficientemente atractiva para cubrir los altos costos involucrados en un servicio ambulatorio la escalabilidad del canal se vería seriamente limitada.

La asignación de cupos sigue los mismos criterios y operatividad listados para los corresponsales pero el carácter ambulatorio y los riesgos asociados resultan en cupos menores. Muchas entidades utilizan un segundo modelo de asignación de cupos en donde el Agente utiliza su propio efectivo. En este caso, deposita en la cuenta de la entidad asignada un monto definido en contra del cual gira todas las transacciones de la entidad. El sistema de bloqueos y liberación de cupos opera en forma similar al modelo anterior.

Este tipo de cupo tiene la ventaja de elimina la necesidad de liberar cupos diariamente, factor importante en costo y tiempo para los agentes y corresponsales que sirven poblaciones rurales. Otra ventaja importante es que reduce el riesgo de fraude y los costos asociados al seguro contra robos. Por otro lado, tiene la gran desventaja de que, al provenir de fondos propios, el monto destinado como cupo es generalmente bajo. Como resultado y desventaja significativa, los cupos se llenan rápidamente en muy pocas horas y el servicio queda suspendido por el resto del tiempo con un efecto negativo sobre su calidad. Para contrarrestar esta desventaja la entidad tendrá que asegurar un balance apropiado de productos de entrada y salida que permitan extender las horas de servicio aun nivel aceptable.

**3.3. Canales Propios**

**3.3.1. Asesores Móviles (AMs)**

Los asesores móviles son empleados asignados para operar como sucursales móviles llevando los servicios y productos a localidades remotas y/o con baja densidad poblacional no atendidas. Generalmente operan como parte de una sucursal siguiendo una ruta, días y horarios de atención predefinidos. Al igual que los Agentes Bancarios, el AM utiliza un dispositivo móvil (Ej. teléfono inteligente) que funciona como, o en combinación con, procesador de información, POS, impresor, GPS y tomador de firma y huella digital. Este equipo permite la prestación de la mayoría de los servicios actuales y potenciales de la entidad, dependiendo de si opera o no en línea y tiempo real, entre ellos apertura de cuentas de ahorro, depósitos, retiros, mini estados, desembolsos y pagos de créditos, transferencias y otros servicios. El AM opera de forma ambulatoria o en combinación con una localización fija en arreglo con un negocio de la zona, agencia móvil, punto de atención y/o corresponsal bancario.

El canal busca aprovechar el gran número de asesores de créditos utilizado por los programas de microfinanzas y en particular la red de asesores móviles ya implementado exitosamente por muchas entidades del sistema financiero. En relación a esto último, y dado que la mayor parte de los equipos y aplicativos han sido instalados, el costo marginal de agregar apertura de cuentas, retiros, depósitos y otros servicios al modelo ya existente es relativamente bajo.

En general la tecnología necesaria es relativamente económica y puede ser implementada en poco tiempo (3 a 6 meses). Sin embargo, la escalabilidad en número de agentes, debido a que implicaría contrataciones masivas, no es viable en términos de tiempo y de costos. Otra limitante importante es la vulnerabilidad del modelo al fraude de los asesores móviles debido al alto manejo de efectivo asociado a la movilización de depósitos. En consecuencia la implementación efectiva del modelo requiere de estrictos controles internos sobre el manejo de efectivo. Los asesores móviles, no obstante pueden jugar un papel importante en la expansión de servicios digitales como canal complementario a corresponsales, oficinas y canales digitales.

**3.3.2. Puntos de atención (PDAs)**

Los Puntos de Atención son pequeñas oficinas, a menudo modulares, utilizados con éxito por las entidades financieras y compañías telefónicas como estrategia de penetración de mercado con mucho éxito. Operan es espacios reducidos (20 a 30mts2), algunos dentro de establecimientos grandes que permiten a la entidad aprovechar la seguridad, disponibilidad de electricidad y otros servicios de forma ininterrumpida además del flujo de clientes del establecimiento. Administrativamente los PDAs dependen de una sucursal y operan con personal pequeño compuesto de 2 a 5 personas que incluyen al menos un cajero y un asesor de créditos. Estas ventajas unidas a una infraestructura muy básica (módulos), reduce significativamente los costos operativos. Los servicios que presta son similares a una sucursal pero con límites en los montos de las transacciones. Los PDAs tienen también la ventaja de que al ser propiedad por la entidad generan un mayor nivel de confianza en la población.

Una desventaja importante de los PDAs, en comparación con los corresponsales, agentes móviles y otros canales tercerizados, es su limitada escalabilidad. La entidad no puede pasar de 10 PDAs a 100 en un periodo corto de tiempo (6 meses por ejemplo). La provisión de servicios de digitales, en que gran parte de su éxito depende de crear una red extensa de canales y puntos de cash-in/cash-out, la capacidad de expandir la red rápidamente a medida que crece la demanda es determinante.

**3.3.3. Agencias Móviles (AGMs)**

Las agencias móviles por otro lado, son camionetas semiblindadas, portadoras de cajeros automáticos, depositarios nocturnos, ventanillas de caja, y asesores móviles que llevan servicios financieros a zonas remotas urbanos y rurales no atendidos por sucursales por problemas de distancia y o densidad poblacional. Al igual que en el modelo de AMs, las agencias móviles siguen una ruta, días y horarios de atención pre-definidos. Por lo general, prestan también atención en ferias y eventos que congreguen un alto número de personas y apoyan en la identificación de zonas para el establecimiento de sucursales y puntos de atención al cliente.

Una de las principales ventajas del modelo es su potencial operación como una sucursal ambulatoria prestando todos los servicios, incluyendo los pagos de nómina. La comunicación en línea y tiempo real, gracias a su equipo satelital, permite que la apertura de cuentas y solicitudes de crédito y su aprobación se realice de forma inmediata. Las limitaciones de seguridad que afectan los retiros fuera de línea, también se eliminan. Asimismo, los altos costos de manejo de efectivo que genera movilización masiva de ahorros, pueden balancearse efectivamente con la prestación de servicios de pagos de nómina.

El modelo puede ser implementado en poco tiempo (4 a 6 meses). El costo y desarrollo de los aplicativos es similar al necesario para los AMs y/o PDAs. El riesgo de fraude de clientes y personal es menor o similar al de los demás canales bajo análisis. La principal limitante del modelo es el alto costo de los equipos, particularmente la camioneta semiblindada (US$40,000 a $80,000), ATM ($15,000 a $20,000). De igual manera, el costo de seguridad (Ej. guardianes) y pólizas contra robos debido a la vulnerabilidad a asaltos también es alto.

Cada uno de los canales discutidos tiene ventajas comparativas y limitaciones en relación a los demás en términos de cobertura geográfica, escalabilidad, costos, requerimientos tecnológicos, requerimientos de personal, control interno y/o implementación a tomar en cuenta. Se recomienda que la entidad considere implementar una combinación canales que maximice las ventajas de cada uno y permitan manejar diferentes posibles escenarios, localidades y productos de interés estratégico para la entidad.

**PASO 4: SELECCIÓN DE CANALES DE OTRAS ENTIDADES / INTEROPERABILIDAD**

**4.1. Consideraciones**

Como expresado anteriormente, el éxito de los servicios digitales depende en gran medida de una red extensa de sucursales, corresponsales, agentes móviles y puntos de servicio cash-in/ cash-out. En el caso de Colombia, en donde los productos y servicios digitales están atados a una cuenta de ahorros, la necesidad de hacer depósitos interbancarios se multiplica exponencialmente. ACH y su nueva iniciativa de transferencias de bajo monto operara en línea, tiempo real e interoperablemente. La entidad tiene la oportunidad de unirse a la red de ACH directamente o indirectamente a traves de la subred Visionamos, que conecta la las cooperativas a ACH, y de esa forma aprovechar la vasta red de canales disponibles en el sistema financiero.

La interoperabilidad trae substanciales ventajas a la entidad y a los servicios que presta. Una de las mas importantes es que reduce la necesidad de abrir costosas sucursales que además conllevan altos costos operativos (COP300.0 millones en infraestructura y adecuación mas los costos de operación). La necesidad de abrir nuevos corresponsales, a fin de cubrir municipios y comunidades para la expansión de los servicios, también disminuye considerablemente. La interoperabilidad brinda a las entidades la posibilidad de prestar servicios a través de los 105,000 corresponsales en todo el país. Las entidades pueden, entonces, concentrar sus esfuerzos en aumentar el número, localización, tipo y calidad de los servicios prestados llevando el corresponsal a prestar iguales servicios que una sucursal.

Parte de estos esfuerzos estarían orientados a lograr un balance entre productos de entrada y salida de efectivo y, consecuentemente, reducir el costo del manejo de efectivo; y (b) implementar acciones tendientes a aumentar el número de transacciones que combinado con un mayor número de servicios, resulte en la rentabilidad del corresponsal y del canal.

En términos de servicios digitales, los esfuerzos hacia aumentar el número de CBs localizados en áreas rurales, asi como en mejorar el desempeño y rentabilidad del canal, cobran particular importancia. La conversión de los corresponsales en puntos cash-in/cash-out, que ofrezcan servicios múltiples, relevantes al cliente, en una plataforma sencilla y con mucha calidad redundaría en un crecimiento exponencial de los servicios digitales.

La interoperabilidad contribuiría a la rentabilidad de canal con la implementación de un sistema de comisiones por transacción pagadas por el uso de un CB perteneciente a una entidad diferente (similar al sistema ATH). Algunas de estas comisiones pueden ser pagadas o compartidas con la entidad. En la actualidad, las entidades han descubierto que es mas rentable la instalación de cajeros en localizaciones en donde no existen suficiente ATMs de las demás entidades. De hecho, muchos entidades prefieren instalar ATMs donde no existen ATM de otros bancos y así beneficiarse de las comisiones por transacciones de no clientes. En contraste, las transacciones de los clientes propios por lo general son gratuitas.

Aunque el canal de ATM es interoperable, el tipo de transacciones monetarias que realiza se limita principalmente a retiros (85%). Con una red de 15,709 cajeros las entidades se beneficiarían significativamente de expandir el tipo de transacciones ofrecidas, particularmente a depósitos y trasferencias. Productos de entrada y salida de efectivo como depósitos y retiros convierte las ATM en puntos de cash-in/cash-out, reduce los costos substanciales de manejo de efectivo asociados a la operación de este canal, y aumenta la rentabilidad generada por las comisiones de no clientes y la interoperabilidad.

El sistema financiero cuenta, además, con 403,512 datafonos, en su gran mayoría asociados a las tarjetas débito/crédito de Visa y MasterCard. Al igual que las ATMs, los datafonos también son interoperables. Con la adición de transacciones de depósitos y retiros, y el posibilidad de ofrecer mas productos, estos comercios tiene el potencial de convertirse también en puntos de entrada y salida de efectivo.

El potencial que brinda la interoperabilidad de ofrecer mas de 600,000 puntos cash-in/cash-out, multiplica exponencialmente la capacidad de las entidades de movilizar ahorro. Uno de los problemas prevalecientes en las entidades financieras es el alto porcentaje de cuentas dormidas o inactivas. Las cifras de la SIFC a diciembre del 2017, colocan este porcentaje en u rango de 52% al 66% para todas las cuentas y todas las entidades. El indicador para las CATS y CAEs, típicamente utilizadas en la prestación de servicios digitales, es de 54% y 56%. El costo de manejar un número grande de cuentas muy pequeñas es alto como también lo es el costo de manejar un servicio digital con un número grande de cuentas que no generan transacciones.

La apertura a mas de 600,000 puntos, en contraste con el actual 2,500 a 3,000 promedio por entidad, aumenta la capacidad del cliente de hacer depósitos al reducirle los costos de llegar al punto de atención mas cercano, incluyendo los de viaje y tiempo de transporte. Esto se traduce en un crecimiento en los balances y, consecuentemente una reducción en las cuentas dormidas y el costo de manejarlas. Multiplica además la capacidad del cliente de accesar a productos y servicios que requieren su originación o destino en una cuenta de ahorros. De nuevo, al aumentar el número de transacciones aumenta la rentabilidad del canal y las comisiones recibidas por el dueño del canal. al aumentar el y consecuentemente las comisiones recibidas.

Por otro lado, la interoperabilidad hace posible las transacciones entre cuentas de diferentes bancos. Esto incentiva el uso de los servicios de clientes que, por conveniencia, costo y/u otras razones, no quieren cambiar de banco. Como señalado en secciones anteriores, los clientes y sus familias operan con diferentes entidades financieras para los diferentes servicios (Ej. para el pago de escuelas, prestamos, servicios públicos, proveedores, empleados, etc.). Esto significa que contar con la facilidad de realizar transacciones de todo tipo entre cuentas/bancos es la regla mas que la excepción. El crecimiento en la demanda y comisiones impacta positivamente la rentabilidad de los servicios y canales.

La capacitación a los agentes del sistema y del personal mismo de las entidades podría ser tercerizada a una firma/firmas aprovechando economías de escala y, de esta forma reducir los costos por entidad. La capacitación cubriría temas comunes a la operación de los canales tales como operación de dispositivos, atención al cliente, calidad del servicio y similares. La tercerización aplicaría de igual manera al seguimiento y evaluación del desempeño de los diferentes canales.

La interoperabilidad no causaría perdidas de los clientes. En la actualidad, los clientes de crédito de cualquier entidad tienen dos o más operaciones activas y dos o mas cuentas de ahorro que mayormente usan para los desembolsos. Esto significa que ya el cliente demanda servicios de diferentes entidades de acuerdo a la conveniencia y ventajas que le ofrece el servicio. La interoperabilidad solo continuaría la tendencia creada por la competencia de ofrecer al cliente servicios más fáciles, agiles, efectivos y a un costo razonable.

Finalmente, las lecciones aprendidas por otras experiencias confirman las anteriores aseveraciones en relación a las ventajas y necesidad de contar con un sistema financiero interconectado e interoperable.

**PASO 5: SELECCIÓN DE TECNOLOGIA**

**5.1. Consideraciones Tecnológicas Cliente**

La selección de tecnología es una decisión importante detrás del diseño y entrega y desempeño de los servicios digitales (Cuadro 14). Una condición necesaria al éxito es construir una plataforma alrededor de lo que el cliente necesita y no alrededor de lo que la tecnología está en capacidad de proveer. Si esta condición no está presente, no habrá demanda ni volumen de transacciones suficientes.

* + Simple: fácil de entender y de utilizar; iconos, colores, tamaño de letra, baja necesidad de digitar información, posibilidad de utilizarla en los celulares “flecha”.
  + Ágil: transacciones realizadas en dos/tres pasos, con pocos segundos de procesamiento.
  + Relevante: servicios ofrecidos son los que el grupo objetivo necesita y demanda.
  + Conveniente: puntos cercanos de cash-in/cash-out que reduzcan los costos de transporte y tiempo que toma llegar al punto de atención mas cercano.
  + Económicos: con precios alcanzables.
  + Seguro: confianza de que la transacción llegara a su destino.

Para productos orientados a poblaciones rurales la plataforma deberá servir las necesidades particulares de estas poblaciones. Esto incluye la habilidad de operar en ausencia de una cuenta de ahorros (Ej. para transferencias, pagos, desembolsos de crédito) y el desarrollo de una interface que sea compatible con los modelos de celulares mas básicos (celulares “flecha”) del país.

La mayoría de las plataformas prefabricadas predominantes en el mercado están diseñadas para países desarrollados y clientes del sistema bancario tradicional. Su funcionabilidad y experiencia, por lo tanto, no son adecuadas para atender clientes de bajos ingresos y/o poblaciones rurales. Esta opción, sin embargo, ofrece la ventaja de ahorro en tiempos de puesta en marcha, ya que pueden ser adaptadas con relativa rapidez y probablemente a un menor costo.

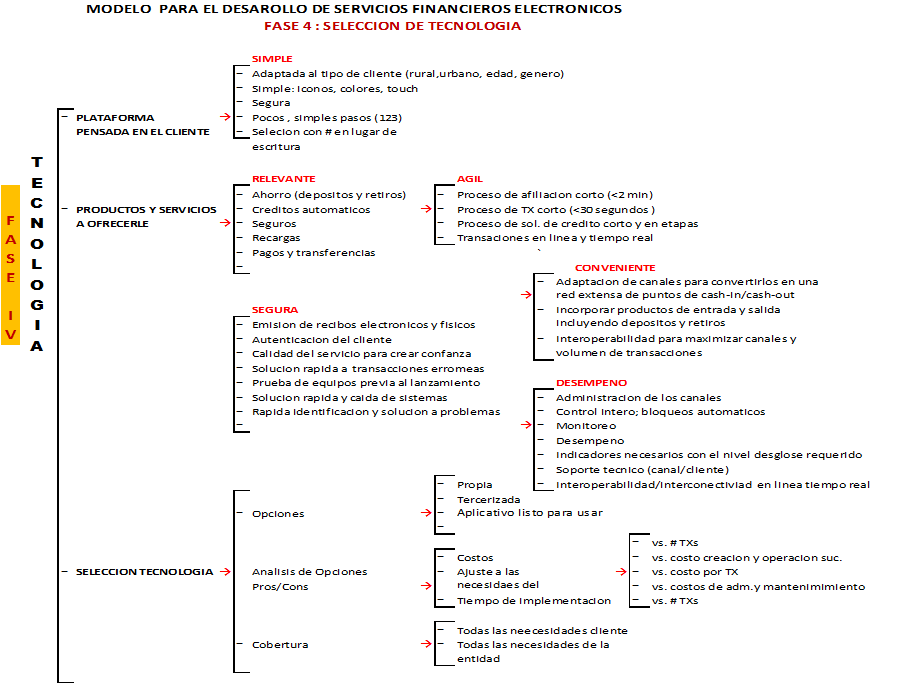
Una segunda opción seria contratar la plataforma ya diseñada por un tercero, pagar licencias por usuario, un monto por mantenimiento y una comisión por cada transacción. La contratación puede incluir otras partidas como seguimiento, capacitación. Esta opción, al igual que la anterior, tiene la desventaja que requiere adaptaciones que pueden o no resultar en productos con las características deseadas. Para entidades que esperan un volumen grande de operaciones, los cargos por transacción pueden resultar prohibitivos. La opción tiene, además, la desventaja de que desarrollos adicionales particulares a la entidad, recibirá atención prioritaria dependiendo de cuán grande o importante sea como cliente. La entidad puede considerar contratar la plataforma y equipos bajo esta opción por un periodo determinado, en lo que desarrolla sus propios aplicativos. La afiliación puede mantenerse para el aprovechamiento de su amplia cobertura. Las posibles combinaciones de red propia y contratada dependerán de los costos y negociaciones con la firma proveedora.

Cabe señalar, que en las dos opciones anteriores, con plataformas listas-para–usar, el ahorro en tiempo y quizás de costos son listados como ventajas. En la práctica, la implementación y desarrollo de interfaces generalmente toma mucho mas tiempo que el programado, y el costo de adicionar y/o modificar productos, en muchos casos, resulta excesivo.

En una tercera opción, la entidad puede elegir el construir su propia plataforma. Esta opción tiene la ventaja de la adaptabilidad a las necesidades de particulares de la población objetivo y no tiene los problemas de fidelización asociados a la afiliación de una firma gestora que sirve múltiples intereses. Tiene, además, la ventaja del control de todos los aspectos de la plataforma, de su calidad y rentabilidad así como la capacidad de hacer ajustes al producto de forma inmediata. En contraste, esta opción tiene la gran desventaja de que su puesta en marcha puede tomar tiempo y puede requerir de una inversión mas alta que en el caso de otras opciones. El diseño de la plataforma puede ser subcontratado a una firma externa especializada en este tipo de poblaciones.

La entidad debe asegurarse que, bajo cualquier opción tecnológica elegida, la plataforma resultante está diseñada alrededor de cliente, al producto que demanda y a su perfil. Con las opciones 1 y 2, en particular, esto significa pruebas continuas con grupos focales hasta lograr una alta satisfacción del cliente con los resultados.

**Cuadro 14: Selección de Tecnología**



* 1. **Consideraciones Tecnológicas Canales**

Una vez, cubierto producto y cliente, la entidad enfocará sus esfuerzos hacia la automatización y calidad de los canales asi como lograr una combinación que se adecue a diferentes poblaciones (aisladas, con bajo número de habitantes) y perfiles (mujeres, jóvenes, > 39 años de edad, etc.). El proceso de adecuación incluye convertir los canales físicos en puntos de cash-in/cash-out y asegurar la presencia de una red extensa a través de la interoperabilidad del sistema. Gran parte de los esfuerzos iniciales, además, deben concentrarse en que la plataforma diseñada sea segura y confiable.

La experiencia ha demostrado que la trayectoria, reputación y confianza que la entidad haya logrado a través de los años, no implica necesariamente que los clientes confíen en la efectividad, y aun la veracidad de los servicios digitales. En general los clientes, especialmente en los inicios, sienten desconfianza e inseguridad de que sus depósitos y pagos a través de los canales independientes a una sucursal (Ej. corresponsales, agentes móviles, telefonía móvil, internet) serán efectivamente realizados.

Por otro lado, en los inicios de la implementación del servicio la desconfianza también se extiende a los corresponsales y comercios afiliados muchos de los cuales también muestran renuencia a usar su efectivo para pagar una orden de pago que proviene, por ejemplo, de un mensaje de texto. Construir confianza de clientes, comercios, corresponsales y agentes en general en la plataforma y los canales es de suma importancia.

La operación de los canales requiere de aplicativos diversos para cada uno de los servicios a ofrecer incluyendo (Ej. apertura de cuentas, créditos), así como para la toma digital de firmas y huellas. Los recibos electrónicos para confirmación de las transacciones vía celular, particularmente para los celulares “flecha”, requerirían aplicativos de envío de mensajes de texto SMS. Las operaciones en línea y tiempo real requiere aplicativos adicionales. Asimismo, el CORE bancario necesitara ajustes varios particularmente en lo que respecta a seguridad y controles internos (por ejemplo paros automáticos una vez el canal alcanza el límite de efectivo permitido al canal ya sea por la regulación por la entidad misma.

A pesar de que operar servicios digitales en línea y tiempo real es clave a una expansión masiva, la entidad debe contemplar procesos para operaciones fuera de línea como un plan de contingencia frente a los problemas agudos de caídas de las comunicaciones, debilidades en la señal de internet falta de energía eléctrica y otras barreras prevalecientes en el país. Por ejemplo, la apertura de cuentas, recolección de depósitos, pago de los préstamos y transacciones similares no requieren necesariamente operar en línea y pueden usar un sistema de almacenamiento tipo batch.

Para transacciones de retiro, en localizaciones en donde no hay conexión de línea pero si de voz, sería posible realizar verificaciones de información (Ej. cedula) y retiros en combinación con celular (vía texto con sistema IVR menú) o un call center. Otras opciones complementarias incluyen, por ejemplo, las Smart Cards (Tarjetas Inteligentes) cuyos dispositivos de almacenamiento de información permiten retiros y otras transacciones fuera de línea.

* 1. **Consideraciones Tecnológicas Calidad del Servicios**

Un canal no debe entrar en operación hasta que todos los aspectos tecnológicos concernientes a la calidad del servicio, incluyendo seguridad, caída de sistemas, atención al cliente, transacciones erróneas y su manejo, han sido probados y corregidos. En este sentido, el diseño de un conjunto de indicadores que permita dar un seguimiento continuo a la calidad del servicio y a la solución rápida y efectiva de problemas encontrados es otro de los factores claves a construir la confianza del cliente en la plataforma y el canal. El Cuadro 15 a continuación resume algunos de los indicadores comúnmente utilizados para monitorear el desempeño de la tecnología, calidad del servicio, y la efectividad control de las operaciones del canal.

Cuadro 15: Ejemplo de indicadores de Tecnología, Calidad de Servicio, Seguimiento y Control



* 1. **Otras Consideraciones**

Mientras los recibos electrónicos son importantes y aceptados, el cliente necesita tener la opción de un recibo físico de la transacción. La información en el recibo electrónico y físico debe incluir: nombre y dirección del agente, nombre del dueño del establecimiento y/o dependiente, así como fecha, hora, tipo, valor, cantidad entregada y cambio de la transacción.

El recibo debe además incluir el nombre del destinatario de la transacción, por ejemplo, de una transferencia o un deposito (número de la cuenta). Esta última medida, entre otros beneficios, ayuda a identificar y resolver rápida y efectivamente las quejas de clientes sobre transacciones erróneas (ej. errores en destinatario, monto, cuenta). A medida que el cliente desarrolla confianza en la plataforma los requerimientos de recibos físicos disminuyen.

Dado el bajo nivel de escolaridad de la población atendida por el Banco, es también recomendable utilizar dispositivos que, además de tomar la firma del cliente, permitan también la toma de huellas digitales. La firma y/o la huella servirían igualmente de mecanismos de validación de la entidad del cliente. Por ejemplo, el sistema IVR (Interactive Voice Response) permite ofrecer servicios vía telefónica a través de opciones grabadas que se activan con voz o digitación. La opción de voz es particularmente útil para personas que escriben lentamente o no saben escribir. Podrían solicitar apertura de cuentas (solo con su número de cedula) así como efectuar pagos de servicios pre- digitados domiciliados con números de discado directo rápido para cada servicio.

* 1. **Requerimientos Tecnológicos**

Un ejemplo de posibles equipos requeridos para los canales bajo análisis se resumen en el

Cuadro 16. La operación de los AMs requiere de aplicativos diversos para cada uno de los servicios a ofrecer incluyendo (Ej. apertura de cuentas, crédito), así como para la toma digital de firmas y huellas.

Cuadro 16: Ejemplos de Requerimientos de Tecnología para Canales



**PASO 6: DEFINICION DE INCENTIVOS**

**6.1. Consideraciones**

El diseño e implementación de un sistema de incentivos a clientes, canales (corresponsales, agentes) y personal de la entidad es un factor importante para logar una aceptación del producto y un crecimiento rápido en el volumen de transacciones. Los incentivos al personal y canales definen las expectativas de la entidad. Los incentivos al cliente motivan y aceleran el crecimiento en número de clientes y en volumen de transacciones. Estos factores son determinantes al desempeño, rentabilidad y supervivencia del servicio. A cualquier nivel, para maximizar su impacto los incentivos deben cumplir con las características listadas a continuación:

* Atractivos: las comisiones pagadas son suficientemente altas para motivar a su cumplimiento. Los incentivos funcionan mientras el beneficio esperado por el usuario sea superior al costo.
* Alcanzables: metas razonables de alcanzar de forma que todo el que haga un esfuerzo adicional tenga compensación; no son un premio o zanahoria que solo el mejor logre ganarlo.
* Simples: fáciles de entender y calcular para la persona a quien están dirigidos. Incentivos basados en complicados sistemas de puntajes difíciles de entender y calcular, crean frustración y desconfianza en los usuarios no son recomendables.
* Pagados frecuentemente: pagados a diario, semanalmente, mensualmente para que el personal y agentes (canales) vean y reciban frecuentemente lo que ganan.
* Alineados: diseñados alrededor de los objetivos y metas que se quieren alcanzar.

Es importante resaltar que los incentivos no corrigen problemas estructurales de diseño y/o ejecución, por ejemplo, un producto poco atractivo, un aplicativo muy complicado, insuficiencia de puntos cash-in/cash-out, baja calidad de servicio, y similares. Los incentivos ayudan a introducir y acelerar el desempeño de un producto que el cliente demanda, combinado con un buen diseño, una plataforma simple, una extensa red de agentes que reduzcan considerablemente sus costos de transacción, y buena calidad en la atención.

Los incentivos monetarios tienen mayor efectividad que los no monetarios, de igual manera que los individuales tienen mayor efectividad que los colectivos. Sin embargo, es posible implementar un esquema que combine las ventajas de ambos grupos. No monetarios tales como empleado del mes, cajero del mes, sucursal del mes (en captación de ahorros, en promover créditos digitales, y similares) crean además orgullo, compromiso y un efecto demostración en los demás compañeros.

Los incentivos no monetarios trabajan mejor si están acompañados de premiaciones (viaje para dos, un bono por $XXXX). Estos incentivos pueden ser aplicados a los canales externos como corresponsales y ABs por ejemplo “corresponsal/agente del mes” (con el mayor número de transacciones). Los candidatos calificarían en base a criterios previamente definidos y socializados con el personal y canales externos. Por otra parte, los incentivos colectivos estimulan al trabajo en grupo, cooperación y apoyo para que los demás alcancen también sus metas. Pueden ser utilizados en combinación con los individuales, y si son suficientemente atractivos, conseguir que un número mayor de empleados alcancen su meta.

* “El bono por alcance de la meta aumenta de $5000 a 7,000 si el 65% o más de los asesores cumple la meta de número de créditos digitales promovidos”.
* “El bono por alcance de la meta pasa de $5000 a 10,000 si el 75% o más de los asesores cumple la meta de número de créditos digitales promovidos”.

Los bonos colectivos pueden ser utilizados sin complementar los individuales en situaciones donde el cálculo individual no es posible, por ejemplo, bonos a los cajeros por movilización de ahorros:

* “Un bono equivalente al 10% de su salario por reducir el porcentaje de cuentas dormidas del PDA/agencia/sucursal en 5pp puntos porcentuales o más”.
* “Un bono equivalente al 25% de su salario por reducir el porcentaje de cuentas dormidas del PDA/agencia/sucursal en 10pp puntos porcentuales o más”.
* “Un bono equivalente al 25% de su salario por cumplir la meta de aumento en los balances de depósitos del PDA/agencia/sucursal en 10pp puntos porcentuales o más”.

La entidad también puede establecer incentivos con carácter temporal. En la implementación de productos y servicios digitales, nuevos a la entidad y al público, los incentivos temporales servirían para darle un mayor impulso a la demanda, al volumen de transacciones así como a estimular el desempeño de canales, clientes o un grupo específico del personal. Los incentivos temporales pueden aplicar de forma específica a una sucursal, PDA, personal, canal externo y localización, producto y cliente.

* “Por los próximos tres meses, un bono equivalente al 30% de su salario por reducir el porcentaje de cuentas dormidas del PDA/agencia/sucursal en 10pp puntos porcentuales o más”.
* “Las primeras 100 que soliciten un crédito a través del nuevo app recibirán una reducción adicional en la tasa de interés de 2pp”.
* “Por los próximos tres meses, el PDA recibirá un bono equivalente al 20% de su salario por cumplir la meta de créditos digitales del mes”.
* “Por los próximos tres meses toda transacción hecha a través de la billetera electrónica recibirá un descuento inmediato de 15% en el valor de la transacción por hasta $15.000”.

Generalmente, para productos que ya existen las metas y los incentivos son calculados tomando en cuenta una línea de base. Este es el caso, por ejemplo, de una estrategia de aumento en los balances de ahorro y reducción de cuentas dormidas asociadas a la apertura de cuentas a través de una plataforma digital y/o la habilitación de un mayor número de puntos cash-in/cash-out. La línea de base establecería el volumen de depósitos captado por mes sino también su tasa de crecimiento. Las metas y los incentivos estarían calculados a partir de esta línea.

**6.2. Esquema de Incentivos**

El Cuadro 17 a continuación lista, a manera de ejemplo, un conjunto de incentivos para los diferentes actores involucrados en la implementación de productos digitales de crédito, incluyendo retanqueos, créditos automáticos respaldados 100% con ahorros y créditos respaldados con ahorro 3:1.

El esquema de incentivos al cliente propone reducciones sustanciales a las tasas de interés a cobrar. La premisa detrás es que un crédito a través de un aplicativo que puedes descargar en tu teléfono flecha, con un proceso ágil, un desembolso inmediato y a tasas muy inferiores (3-5pp) a las ofrecidas vía un asesor, puede resultar muy atractivo para el cliente. El incentivo propone además descuentos adicionales para el primer grupo de clientes (ej. 100) que aplique por localidad.

Cuadro 17: Ejemplos de un Esquema de Incentivos a Clientes y Canales



Se espera que debido a las altas tasas de interés prevalecientes en el sistema financiero un conjunto de tasas significativamente mas bajas motive a los clientes a usar el aplicativo e inclusive a buscar la ayuda necesaria dentro del grupo familiar para aprovecharlo. Este incentivo tiene además el propósito de trasladar al cliente el ahorro en personal (asesor y personal involucrado en el proceso de crédito) y ahorros en otros costos operativos (visitas de campo, seguimiento) que genera el proceso automatizado.

En sus inicios, la implementación de un sistema de incentivos puede resultar onerosa para la entidad. No obstante, dado que el personal es la mayor partida de gastos de una entidad financiera, pudiendo representar un 80% o más del presupuesto, se espera que el ahorro substancial con el uso del aplicativo supere el costo de los incentivos. A medida que se expande el número de usuarios y el número y tipo de transacciones, la inversión se hace mas rentable aun.

Los incentivos a los corresponsales/agentes/puntos de servicio (cash-in/cash-out) motivan su compromiso con la entidad y la entrega de un servicio de alta calidad. Estos puntos son la cara de la entidad y del servicio. El cliente necesita tener una buena experiencia y así aprender a confiar en el canal y la plataforma.

Para motivar a dueños de corresponsales bancarios, sus empleados asi como los Agentes Bancarios las entidades pueden establecer un incentivo/comisión por cliente promocionado (Ej. $5,000) y una comisión adicional, por un monto mayor, si el crédito resulta aprobado (Ej. $15,000). A menudo, los corresponsales son atendidos por empleados y deben ser tomados en cuenta. En este caso, la comisión podría ser compartida en Ej 60% para el empleado y Ej. 40% para el dueño del establecimiento.

Los ABs recibirían similares pero con una comisión mayor que los CBs, por Ej. $20,000, si además resulta aprobado, para reflejar el costo de los servicios puerta a puerta que brinda. Los incentivos también se extenderían a personal de la entidad incluyendo asesores de crédito y cajeros. Los incentivos al personal son importantes porque motivan tanto la usabilidad del servicio (cliente) como su calidad. Las comisiones serian pagadas semanalmente a CBs y ABs y mensualmente al personal.

**PASO 7: DEFINICION DEL ESQUEMA DE SEGUIMIENTO AL PRODUCTO Y CANALES**

**7.1. Consideraciones**

La implementación de servicios digitales requiere de un conjunto de indicadores que permitan dar seguimiento al progreso de cada uno de los actores y áreas operativas involucrados y evaluar el desempeño del producto, plataforma, canales y calidad de servicios.

Los indicadores serian presentados en reportes con el desglose y periodicidad y calidad necesarios. Esto implicaría que reportes tales como volumen de clientes, calidad de cartera, bloqueos de cupos de efectivo y otros indicadores de desempeño del producto y control interno requerirían de una frecuencia diaria. La información en la mayoría de los casos tendría un desglose por producto, canal y sucursal. Durante la etapa piloto también incluiría el desglose por localidad.

La calidad de la información contenida y su presentación en los reportes es determinante. El usuario debe estar en capacidad de utilizar los reportes que necesite sin necesidad de mayor procesamiento y tener acceso a ellos con muy pocos pasos. Esto implica que todos los reportes deben ser generados por sistemas sin necesidad de procesamientos manuales. Contar con estas características es clave para los productos orientados a poblaciones rurales. Mientras más alejadas de la oficina central y sucursales estén las localidades, mas importancia cobra para el monitoreo la automatización de reportes vía sistemas.

El seguimiento a la implementación del producto y desempeño de los canales es responsabilidad del gerente de la sucursal a la cual la localidad ha sido asignada. Generalmente la sucursal asigna las funciones de seguimiento a personal existente o contratado para tal fin. A cada asesor o promotor del producto se le asigna una zona o localidad a promocionar y un número específico de canales en la zona. Típicamente el personal de seguimiento tiene la doble función de promoción de producto (incluye capacitación) y seguimiento a desempeño de los canales. El seguimiento se realiza a través de visitas en campo y monitoreo en oficinas a un conjunto de indicadores diseñado con este objetivo.

**7.2. Seguimiento en Campo**

Las visitas de seguimiento para promoción de créditos digitales siguen una estrategia y planificación de itinerario, días, horas similares a las definidas para la promoción de créditos ordinarios: apoyo en líderes para convocatorias masivas de clientes, visitas a mercados, visitas puerta a puerta, entre otras.

Durante los primeros meses de puesta en marcha o etapa piloto, hay un estrecho seguimiento en campo a los canales. La frecuencia de la visitas, no obstante, dependerá principalmente de la edad del canal, medida en términos de su participación en el piloto, y el progreso obtenido en su desempeño (Cuadro 18).

Cuadro 18: Seguimiento en Campo a Canales: Frecuencia de visitas

|  |  |
| --- | --- |
| **Asesor -Promotor** | **Gerente de Sucursal- Coordinador Zona** |
| * **Dos veces por semana o más a canales de incorporación ≤ 1 mes.** * **Una vez por semana a canales de incorporación ≤ 2 meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).** * **Una vez cada dos semanas a canales de incorporación mayor a dos meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).** | * **Dos veces por mes o más a canales de incorporación ≤ 1 mes.** * **Una vez por mes a canales de incorporación al piloto ≤ 2 meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).** * **Una vez cada dos meses a canales de incorporación mayor a dos meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).** |

Los resultados de las visitas son registrados en la lista de chequeo para seguimiento diseñada para estandarizar las preguntas y observaciones (Cuadro 19). Esta ficha deberá ser completada al menos una vez semana durante la etapa piloto y una vez por mes de ahí en adelante.

Cuadro 19: Modelo de Lista de Chequeo para Visitas de Seguimiento a Canales



**7.3. Seguimiento en Oficinas vía Reportes**

A continuación se listan algunos de los reportes que permiten evaluar el desempeño del canal en sus diferentes aspectos y tomar decisiones sobre los ajustes necesarios para su funcionamiento efectivo y eficiente. Durante la etapa piloto la mayoría de estos reportes tendrá una frecuencia diaria, semanal, o quincenal dependiendo de la necesidad de tener información actualizada. Al finalizar el piloto la frecuencia se llevaría a niveles normales, provisto los resultados.

* 1. Calidad y Desempeño de corresponsales: clasificación de los CBs y ABs según el número de transacciones por mes en Experto, Plus, Standard, Bajo Desempeño, Inactivos y en Evaluación. Se recomienda que el número de transacciones para las categorías aumente para reflejar el número de CBs y ABs que operan con rentabilidad (Exp ), en punto de equilibrio (Plus), cubren sus costos operativos (Estándar), no cubre sus costos (Bajo desempeño), inactivos (< transacciones por mes) y en evaluación. Este reporte debe ser desglosado por localizacion geográfica y por especialista con una periodicidad mensual.
  2. Desempeño según tiempo en operaciones: permite identificar si el desempeño del CB y AB (medido en número de transacciones por mes) mejora a medida que adquiere experiencia.
  3. Desempeño por Actividad: permite identificar qué tipos de negocios dan los mejores resultados. Los resultados deben ser a su vez enfatizados con colores que permitan al lector una identificación rápida de las actividades con mejor/peor desempeño. Este reporte debe ser desglosado por localidad con una periodicidad mensual durante la etapa piloto, y al menos trimestral de ahí en adelante.
  4. Desempeño por Cupo de Efectivo: permite determinar qué tamaño de CB y AB (medido por el cupo de efectivo que maneja) tiene el mejor desempeño. Este reporte debe ser desglosado por zona con una periodicidad al menos trimestral.
  5. Progreso en el Desempeño: crecimiento en el número de transacciones promedio por CB y AB por mes clasificado según edad del CB y AB permite monitorear si las acciones tendientes a mejorar la calidad y rentabilidad del CB y AB están dando resultados. Este reporte debería ser clasificado además por localidad y supervisor. Estos reportes serán emitidos con una periodicidad mensual y cubrir un periodo de seis meses y preferiblemente estar acompañados de un gráfico de líneas que permita una lectura rápida del progreso a la fecha.
  6. Calidad del Servicio a Clientes:
     + Tiempo promedio por tipo de transacción (comparado la meta);
     + Número de transacciones por mes
     + Número de transacciones fallidas promedio por canal
     + Número de caídas de sistemas.
     + Porcentaje de PDAs, CBs y ABs en desempeño PLUS y EXPERTO.
  7. Calidad del Servicio del Apoyo Técnico/*Call Center* a los canales
     + Terminales en funcionamiento (%).
     + Puntos bloqueados por caídas de línea por día y por mes por localidad.
     + Tipo de problemas más comunes por mes.
     + Control de respuesta a servicio técnico.
     + Transacciones declinadas por mes por tipo de producto y total.
     + Tiempo promedio por transacción.
     + Promedio de llamadas de CBs y ABs al Call Center.
     + Tipo de quejas de CBs y ABs recibidas en el Call Center.
     + Promedio de llamadas de clientes al Call Center.
     + Tipo de quejas de clientes recibidas en el Call Center.
     + Número de quejas promedio por canal.

**PASO 8: SELECCIÓN DE LOCALIDADES (MUNICIPIOS)**

**8.1. Criterios de Selección**

La puesta en marcha de servicios digitales requiere la selección de localidades para la prueba piloto que evaluara la adecuación del producto, tecnología, canales, controles internos, seguimiento y desempeño al perfil y demanda del cliente. Esta selección se realiza alrededor del tipo de cliente que se quiere alcanzar (rural /urbano) el producto a ofrecer (crédito, ahorro, transferencias) y los canales previstos para su entrega (telefonía móvil, internet, corresponsales, asesores móviles etc.). La entidad debe seguir criterios de selección previamente definidos y, en lo posible, indicadores cuantitativos y que guíen objetivamente la toma de decisión. Ejemplos de estos criterios se resumen como sigue:

Cuadro 20: Ejemplos de Criterios de Selección de las Localidades

|  |
| --- |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| * Número de canales físicos de la entidad. * Número y tipo de transacciones. * Número de canales físicos de la entidad por 1000 habitantes. * Número de canales físicos de la entidad que ofrecen retiros y depósitos. * Número de canales físicos de la entidad que ofrecen retiros y depósitos por 1000 habitantes. * Distancia promedio entre canales físicos de la entidad. * Número de canales físicos de otras entidades financieras con potencial de interoperabilidad actual y potencial. | * Número de canales físicos de otras entidades por 1000 habitantes. * Número de canales físicos de otras entidades que ofrecen retiros y depósitos. * Número de canales físicos de otras entidades que ofrecen retiros y depósitos por 1000 habitantes. * Distancia promedio entre canales físicos de otras entidades. * Acceso /demanda insatisfecha del servicio a ser ofrecido * Número de entidades que productos competidores actuales y potenciales * Clientes actuales y potenciales * Estabilidad del internet |

La toma de información necesaria para la selección de localidades y la construcción de indicadores incluye la listada a continuación:

* Perfil del municipio, incluyendo tamaño de la población, promedio de ingresos, subsidios pagados.
* Acceso y demanda por servicios financieros y en particular a los servicios digitales que se prevé ofrecer.
* Competencia en servicios digitales vía billeteras electrónicas, nivel de aceptación de comercios, ventajas y desventajas.
* Oferta de canales digitales (telefonía móvil, datafonos)
* Número y tipo de canales de la entidad (físicos) propios/ tercerizados y capacidad actual. Potencial de vender el producto y de convertirlos en puntos de cash-in/cash-out (CBs, ABs, AMs, PDAs, ATMs, sucursales).
* Calidad de servicio de los canales.
* Número de canales (físicos) propios/tercerizados de otras entidades del sistema y capacidad de operar como puntos de venta del producto y de cash-in/cash out que posibiliten los depósitos y retiros a cambio de una comisión.
* Distancia entre canales/puntos
* Calidad del internet que pueda asegurar la estabilidad en el servicio.
* Concentración de clientes actuales y potenciales de la entidad
* Distancia a la sucursal y punto de atención mas cercana que facilite liberar los cupos de efectivo asignados a los canales y el seguimiento a la puesta en marcha.
* Infraestructura (carreteras, acceso vial).
* Nivel de riesgo de acuerdo con información de la policía (número de asaltos, homicidios, robos etc.).

**8.2. Factores a Considerar**

Cualquier canal físico seleccionado para operar los servicios digitales (AMs, PDAs, CBs, ABs, etc,) tendrían que depositar efectivo al menos una vez por día para liberar los cupos asignados por la entidad. En localidades rurales con negocios pequeños y /o bajo flujo de efectivo y/o días pico del mes con mucho movimiento de efectivo (por ejemplo pago de subsidios) los depósitos se realizarían aun con mayor hasta tres veces por día. En este sentido, la definición de la distancia entre el canal y la sucursal o agencia más cercana donde se pueda depositar el efectivo es un factor clave a tomar en cuenta.

El impacto de la distancia en las operaciones del canal y costo para el propietario dependerá de los costos de transporte, tiempo del trayecto, tiempo en filas, riesgo de asaltos, entre otros, comparados con los beneficios monetarios y no monetarios asociados a la operación del canal. Cabe señalar que los costos de depositar/liberar cupo pueden ser mas altos para los canales ambulatorios, como los Agentes Móviles, dado que su operación esta demarcada en rutas.

La distancia entre un canal y otro, por otro lado, dependerá principalmente de la densidad poblacional, el número de clientes y su crecimiento mensual, volúmen de transacciones y su crecimiento mensual, entre otras variables. En localidades con alta densidad poblacional el estándar utilizado por muchas entidades es de 1 km. Un volúmen de transacciones superior al número de transacciones de equilibrio para el canal y en crecimiento es también utilizado como indicador de la necesidad de un nuevo punto. Las distancias entre un canal y otro toma en cuenta también la presencia de los canales ambulatorios (asesores y corresponsales móviles).

Un criterio transversal a tener en consideración en la selección es la trayectoria y reputación de la entidad en la localidad. Como discutido en secciones anteriores, una buena reputación y confianza en la entidad no necesariamente se extiende a las plataformas digitales y los canales tercerizados como los CBs y ABs, en particular aquellos distantes de una sucursal. Sin embargo, es importante que la puesta en marcha de un piloto tenga lugar en una localidad que reconoce y ve positivamente a la entidad.

Los productos de crédito, donde no hay entrega de efectivo por parte del cliente, históricamente han generado poco recelo. La originación y formalización tiene lugar por personal de la entidad y en las instalaciones de la entidad. No obstante, el crédito provisto a través de un aplicativo, que ofrece aprobación y desembolso inmediato a cambio de dar su información personal, genera desconfianza en sus inicios. Las cuentas de ahorro sufren desconfianza por partida doble ya que el cliente tiene que llenar información personal y también depositar efectivo. Las trasferencias y otros productos que involucran entrega de efectivo actúan de forma similar en el cliente.

Para la selección final es recomendable preseleccionar 5 a 7 localidades para elegir 1-3 para la prueba piloto. La decisión final dependerá principalmente de la disposición y compromiso del gerente de la sucursal con la implementación de los servicios digitales.

**PASO 9: DEFINICIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN**

**9.1. Consideraciones**

La implementación de productos digitales cuyo éxito depende de la habilidad de la entidad en alcanzar escala y un crecimiento rápido en el volumen de clientes y transacciones deberá ser complementada con una estrategia de capacitación agresiva a todos los actores involucrados.

La capacitación comienza con la concientización del personal de la entidad a todos los niveles. Temas estratégicos son la importancia del producto para la entidad y el cliente, importancia mantener buena la calidad de servicio al cliente así como la importancia de lograr escala rápidamente para la rentabilidad de las operaciones. La capacitación debe ser extensiva a todos los niveles de la entidad, sistemática no esporádica, redundante y orientada hacia como vender productos digitales de forma masiva.

La capacitación del cliente en el uso del aplicativo es transversal a esta estrategia. Mientras la población rural está familiarizada con las operaciones básicas de los celulares (mensajes de texto, WhatsApp y llamadas), el concepto de usar el celular para realizar un servicio financiero es completamente desconocido para la gran mayoría. En consecuencia, la etapa piloto requiere de constantes sesiones de entrenamiento para familiarizar a los clientes con el servicio. Las primeras sesiones estarían dedicadas a explicar el concepto del menú, como encontrarlo, y pasos requeridos para entrar y salir del mismo. Parte del presupuesto de mercadeo estaría dedicado a la educación del cliente y a la reproducción y diseminación de materiales con instrucciones en pasos simples de como accesar y utilizar el menú.

El esquema de capacitación deberá tomar en cuenta además que durante la etapa piloto o hasta que el canal alcance una masa crítica, la venta y promoción del producto podría ser manejado en combinación con un asesor de la entidad asignado para tal fin. Este sería el caso, por ejemplo, de la promoción los créditos digitales en donde el proceso de llenar los datos en el aplicativo para la solicitud de crédito, aprobación y desembolso pueden tomar mas tiempo que una transacción típica de 20 segundos. Este tipo de transacción requiere, además, de conocimientos y explicaciones que un dependiente y/o dueño de un corresponsal puede no estar en capacidad o disposición de dar, particularmente en aquellos de mucho tráfico de clientes.

**9.1. Esquema de Capacitación**

El Cuadro 21 resume, a modo de ejemplo, un esquema de capacitación que contiene los temas a tratar y el personal de la entidad y canales a quienes va dirigido. La implementación de la prueba piloto requiere que el personal de las sucursales, soporte técnico, call center, puntos de atención, asesores móviles y corresponsales a participar, entiendan prácticamente todos los aspectos del producto de tal manera que todos estén en capacidad de asistir a los clientes con sus transacciones.

La capacitación de los diferentes canales como primera ventana al cliente requiere atención especial. De la atención al cliente y calidad del servicio dependen la confianza en el agente y la plataforma y, en parte, el crecimiento en la demanda. Visitas de seguimiento semanales, por personal asignado para tal fin a corresponsales, agentes y puntos de atención en las localidades pilotos apoyarían en la retroalimentación e identificación de necesidades de capacitación.

Cuadro 21: Capacitación del Personal y Canales



El plan de capacitación, además de una etapa inicial de sesiones especificas a la puesta en macha, necesita incluir una programación de capacitaciones periódicas. En consecuencia, el plan debe contar con una partida importante del presupuesto del modelo comercial. Requiere, también, ser cuidadosamente diseñado alrededor de las metas que se quieren alcanzar de forma que se convierta en una inversión efectiva de recursos en lugar de un gasto con muy pocos resultados. La capacitación puede ser realizada directamente por la entidad o tercerizada total o parcialmente a entidades especializadas.

**PASO 9: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES/RECURSOS HUMANOS**

**9.1. Consideraciones**

La puesta en marcha del producto, por lo general, es responsabilidad de la gerencia de operaciones en coordinación con las gerencias de tecnología y de canales. Para su preparación y posterior implementación es recomendable que la entidad establezca un comité multidisciplinario conformado por todas las gerencias relevantes incluyendo, créditos, mercadeo, tecnología, canales, recursos humanos, y riesgos. El Comité tendrá la responsabilidad de coordinar y dar seguimiento a los preparativos y desempeño de la prueba piloto. El Comité puede auxiliarse con una “Lista de Chequeo para la Preparación Prueba Piloto” previamente definida que permita controlar que todos los aspectos relativos al cliente, producto, canales, tecnología, monitoreo y mercadeo se han cumplido satisfactoriamente y que todos los actores están alineados para la puesta en marcha.

La gerencia de la sucursal, bajo la cual una localidad piloto operaría, es responsable de la ejecución y desempeño del producto y canales en la localidad. La gerencia de tecnología será responsable por los aspectos de tecnología, selección de proveedores y prestación del servicio a las operaciones de los equipos y sistemas. El equipo de asesores de las diferentes sucursales involucradas brindara apoyo para la venta del producto. El coordinador de la zona (si aplica) trabajaría con el apoyo a la gerencia para tal fin. Para la atención a productos y clientes, las principales necesidades de recursos humanos se resumen como sigue:

* Personal de apoyo a la capacitación y asistencia al cliente en el uso del aplicativo. Este incluye asesores móviles, call center y el equipo de soporte técnico que informe al cliente sobre las características del producto y lo guie a lo largo del menú de opciones.
* Personal asignado a monitorear y reportar el desempeño del producto en términos de número de clientes y su crecimiento en base a un conjunto de indicadores cuantificables. En el caso de los productos de crédito, el desempeño incluiría no solo el número de clientes que demanda el producto, sino también como se comporta la recuperación de la cartera. Similarmente, en el caso de cuentas de ahorro, el monitoreo incluiría el número de cuentas abiertas, el crecimiento en los balances y el porcentaje de cuentas dormidas.
* Capacitadores y asesores asignados a capacitar a los canales externos a brindar asistencia a clientes en el producto y el aplicativo. Durante la etapa piloto o hasta que el canal alcance una masa crítica, la venta y promoción de productos de crédito y ahorro, por ejemplo, debe ser manejado en combinación con un asesor de la entidad asignado para tal fin. Estos asesores, además, jugarían un papel en la retroalimentación del cliente sobre el producto y el aplicativo.
* Call center a brindar apoyo a clientes, recibir quejas y reclamos, y recabar información sobre la satisfacción con el producto, la plataforma y el servicio de los canales. El personal usaría una guía estandarizada en forma de lista de chequeo y un proceso claramente definido para hacer llegar la información al comité y gerencias involucradas. Paralelamente, el call center operaria para atender necesidades de los canales, recibir quejas y reclamos y medir la calidad del servicio que ofrecen. La unidad, además, actuaría como servicio de apoyo a los canales en inquietudes sobre el manejo de equipos y la plataforma.
* Soporte técnico para el apoyo al cliente y canales y la atención a problemas con tecnología, equipos, caídas de sistemas, reclamo de transacciones erróneas y similares. La unidad es responsable de mantener una alta calidad en el servicio provisto por los canales. El número de personas operando en la unidad debe de ser suficientemente grande como para manejar los problemas que se presenten rápida y eficientemente.
* Unidad de capacitación a cargo de entrenamiento del personal, canales y clientes. Los capacitadores deben ser expertos en los temas que tienen a su cargo.

**ETAPA II: PUESTA EN MARCHA**

**PASO 1: PRUEBA PILOTO**

* 1. **Consideraciones**

La implementación de los productos y servicios digitales debe ser precedida por pruebas pilotos que permitan probar las plataforma, operatividad, controles internos, monitoreo, y calidad /rapidez de las transacciones (Ej. Proceso de solicitud, aprobación y desembolso de apertura de cuentas, retiros y depósitos). El número de indicadores cuya efectividad debe ser probada es amplio y cubre básicamente todas las áreas operativas de la entidad. El Cuadro 22 presenta ejemplos de ilustración que aplicarían a la implementación de cualquier tipo de producto.

Cuadro 22: Ejemplo de Indicadores y Áreas Operativas a ser Probadas



El amplio número de indicadores y aspectos a probar hace que las distancias a las localidades piloto sean un factor importante a tomar en cuenta en la selección. Prácticamente todas las áreas operativas de la entidad estarían involucradas en el proceso. Para facilitar el seguimiento y la realización de ajustes, los pilotos deberían ser implementados en localidades a una hora o menos de distancia de la oficina principal o, en su defecto, de una oficina regional. La entidad debe considerar que a medida que aumentan las distancias, los costos de seguimiento se multiplican considerablemente y probablemente afecta la calidad y frecuencia del seguimiento. Otros criterios, como el compromiso del gerente de la sucursal y su personal, también son determinantes. En general, la entidad debe tomar en cuenta criterios de selección cuantitativos y objetivamente incluyendo los recomendados en el 0: Selección de Localidades de este documento. A medida que todos los sistemas, operaciones, controles internos, son probados y ajustados la entidad iniciaría una expansión a zonas más remotas y /o de más difícil acceso.

La puesta en marcha de la prueba piloto debe ser iniciada alrededor de los canales físicos de la localidad de forma tal que facilite al cliente hacer efectivo por ejemplo, el desembolso del crédito, una transferencia, pagar las cuotas, realizar depósitos y retiros y demás transacciones. Esto significa que el punto debe haber sido preparado de antemano para operar transacciones de entrada y salida de efectivo.

En esta primera etapa de Piloto, es recomendable concentrarse en canales manejados directamente por la entidad (corresponsales, PDAs agentes y asesores móviles). El acceso a canales de otras entidades vía interoperabilidad seria agregado una vez probados el producto y la calidad de servicio de los canales, tecnología, monitoreo y controles internos. Es importante que cuando el cliente adquiera un producto digital, el menú le informe nombres y direcciones de sus canales mas cercanos.

La operatividad de los canales puede ser inicialmente probada con un canal propio, por ejemplo un PDA o agencia que opere en una localidad que califica de acuerdo a los criterios de selección. Al ser un establecimiento propio, el PDA permite a la entidad concentrarse en pulir producto, plataforma, procesos y sistemas mientras reduce la necesidad, en la primera etapa, de pulir los procesos de control interno y administración adicionales requeridos para los canales externos como los corresponsales.

Una vez las operaciones han sido ajustadas y los productos y procesos se realizan de forma rápida y efectiva (por ejemplo, el proceso de créditos digitales, apertura de cuentas y transacciones relacionadas), la entidad puede poner en marcha la prueba de los canales externos (tres a cinco). La entidad puede también considerar un piloto con un establecimiento cadena, por ejemplo una red de farmacias (Farmax, Locatel), supermercados (Justo, D1) de forma que la prueba resultante maximice además la cobertura.

La Prueba Piloto por lo general dura un periodo de 4 a 6 meses y cubre 3 a 5 localidades dependiendo de la capacidad de implementación y recursos humanos y monetarios disponibles. Es recomendable, sin embargo, iniciar con una localidad y agregar gradualmente una segunda y tercera. La gradualidad no estaría medida en tiempo (por ejemplo una localidad cada mes) sino mas bien en alcance de hitos o *benchmarks* previamente definidos que demarquen cuando el piloto está listo para incorporar otra localidad. Independientemente, la incorporación debe realizarse de las localidades más fáciles, medido por factores riesgo, competencia, trayectoria de la entidad, costos y similares, a las más difíciles.

Cuadro 23: Ejemplos de Hitos que Demarcan la Incorporación de otra Localidad

|  |
| --- |
| **Hitos / Benchmarks** |
| * Menú opera a satisfacción del cliente * Puntos de cash-in/cash-out operan a satisfacción. * Bloqueos/desbloqueos funcionan vía sistemas. * Topes a transacciones funcionan vía sistemas. * Seguimiento al desempeño de las principales áreas operativas funciona vía sistemas. * Personal suficiente para manejar la siguiente localidad efectivamente * Equipos funcionan eficientemente * Respuesta a reclamos de clientes en dos días o menos * Tiempo de procesamiento de las transacciones alcanzo el número de segundos esperado. * Incentivos funcionan |

* 1. **Componentes de la Prueba Piloto**

La Prueba Piloto debe estar precedida de un plan puesta en marcha que guie las acciones y defina claramente objetivos, metas a alcanzar, estrategias y actividades para el alcance de objetivos. El plan incluiría además, los recursos, humanos, tecnológicos, operativos, infraestructura y financieros necesarios. Esta etapa debe incluir planes específicos para implementación de los aspectos de mercadeo y la capacitación de los recursos humanos asi como un presupuesto y cronograma de implementación.

* + 1. **Objetivo General**

El objetivo general, como su nombre lo indica, define de forma amplia lo que se quiere lograr, cual es fin último de implementar servicios digitales. Este objetivo enmarca todos los demás componentes del plan.

*Ejemplo: “Llevar a cabo una Prueba Piloto para la implementación de un producto de crédito orientado a poblaciones rurales y remotas a través de medios digitales que maximicen la cobertura y calidad, y que además reduzcan significativamente los costos para el cliente y la entidad.*”

* + 1. **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos desglosan el objetivo general en cada una de sus partes y sirven de norte para la elaboración e implementación del plan. En general, esta sección incluye tres a cinco objetivos definidos de forma simple y concreta. No obstante, la entidad puede incluir el número que considere pertinente o necesario.

Ejemplos:

* Expandir el crédito a través de una plataforma digital que facilite la cobertura rural mientras mantiene alta calidad de cartera.
* Reducir los costos operativos, en particular los costos de personal asociados a la entrega, seguimiento de recuperación de los préstamos.
* Facilitar la cobertura geográfica y garantizar calidad de servicio al cliente a través de un conjunto de canales físicos y digitales interoperables que además actúen como puntos efectivos de cash-in/cash-out*.* 
  + 1. **Metas**

Las metas definen los niveles de alcance de cada uno de los objetivos específicos y, como tal, deben ser cuantificables, objetivamente verificables y definidas en tiempo. El cronograma de implementación debe incluir además el responsable de su cumplimiento. Las metas reflejan los resultados esperados al final del periodo de ejecución de la prueba piloto. No obstante, la entidad puede fijar metas intermedias a alcanzar, por ejemplo, al finalizar pruebas piloto y/o por mes.

* Metas para el alcance de Objetivo #1: Expandir el crédito a través de una plataforma digital que facilite la cobertura rural mientras mantiene alta calidad de cartera.
  1. **Expandir la tasa de crecimiento de los créditos en 20 puntos porcentuales a partir del mes 2 de implementación.**
  2. **200 créditos nuevos procesados a través de los canales digitales a partir del mes 2 de implementación.**
  3. **100 o más créditos de bajo monto y/o respaldados a través de la plataforma y canales digitales a partir del mes 2 de implementación.**
  4. **Mantener una cartera en riesgo menor o igual 4% en los créditos otorgados a través de la plataforma digital.**
* Metas para el alcance de Objetivo #2: Reducir los costos operativos, en particular los costos de personal asociados a la entrega, seguimiento de recuperación de los préstamos.
  1. **Reducir el costo de entregar y recuperar un crédito en 40% o más.**
  2. **Reducir el costo de seguimiento y recuperación de un crédito en 20% o más**
* Metas para el alcance de Objetivo #3: Facilitar la cobertura geográfica y garantizar calidad de servicio al cliente a través de un conjunto de canales físicos y digitales interoperables que además actúen como puntos efectivos de cash-in/cash-out*.* 
  1. **3 ó más canales físicos operados por localidad al finalizar el piloto.**
  2. **2 ó más agentes bancarios y/o asesores móviles itinerantes apoyando la venta de producto y operaciones de cash-in cash-out por localidad al finalizar el piloto.**
  3. **Acuerdo de participación firmado entre la Entidad y Visionamos/ACH para la conexión efectiva a los canales de otras entidades financieras al finalizar el piloto.**
     1. **Estrategias y Actividades**
        1. **Capacitación masiva en aula y campo de personal y canales involucrados**

1. Capacitación del equipo de asesores/promotores del producto

* Técnicas de promoción y venta del producto.
* Incentivos y promociones al cliente.
* Operación de los aplicativos e instructivos correspondientes.
* Manejo de reclamos y quejas e instructivo con listado de las preguntas mas comunes y respuestas apropiadas y listado de objeciones mas comunes y respuestas apropiadas.
* Herramientas y materiales de apoyo de ventas, mercadeo y publicidad.
* Programa de rutas y horarios de promotores/asesores.
* Horarios de atención del call-center y soporte técnico.
* Uso del listado de canales por localidad (tipo, nombre, dirección, teléfono).
* Metas de promoción y solicitudes por canal.

1. Capacitación del call center en las siguientes operaciones y herramientas:

* Promoción y venta del producto.
* Operación de los aplicativos e instructivos.
* Incentivos y promociones al cliente.
* Uso de las listas de chequeo para con indicadores estandarizados que miden la satisfacción del cliente y respectivo instructivo con procedimientos de cuando y como, y a quien se reporta.
* Manejo de reclamos y quejas e instructivo con listado de las preguntas mas comunes y respuestas apropiadas y listado de objeciones mas comunes y respuestas apropiadas.
* Manejo y solución de problemas básicos de equipos y aplicativos y procedimientos.
* Horarios de atención del call-center y soporte técnico y canales.

1. Capacitación del equipo de soporte técnico

* Servicio al cliente.
* Importancia de la buena calidad de servicio de los canales y soporte técnico.
* Manejo de reclamos y quejas.
* Horarios de atención del call-center y soporte técnico.
* Metas de promoción y solicitudes del call center.

1. Ajustes a planes, módulos y herramientas.
   * + 1. **Identificación y capacitación de líderes comunitarios y clientes**
2. El gerente de la sucursal identifica y organiza reuniones con líderes comunitarios de la localidad.
3. Introducción del producto a los líderes de la localidad, asegurar su aprobación y solicitar su apoyo con otros líderes no identificados.
4. Presentación en asociaciones, cooperativas, centros comunales en sus reuniones ordinarias o convocadas especialmente por los lideres para la presentación del producto. Los temas de capacitación incluirían, entre otros, los listados a continuación:

* Productos digitales ofrecidos y características principales.
* Incentivos y promociones al cliente.
* Como encontrar el menú, opciones y proceso de solicitud aprobación formalización y desembolso.
* Opciones de pago/debito a cuenta, cobros puerta a puerta, canales.
* Listado de puntos cash-in/cash-out.
* Apoyo del call-center y presentación de quejas y reclamos.

1. Visitas puerta-a-puerta a establecimientos en las plazas de mercado.
2. Visitas puerta a puerta a clientes de la entidad que califican para retanqueos.
3. Visitas puerta a puerta a clientes de la entidad con interés actual o potencial en créditos respaldados con ahorros.
4. Ajustes a reportes y herramientas.
   * + 1. **Estrecho monitoreo vía automatización al desempeño de los diferentes actores y componentes.**
5. Seguimiento diario en oficina de los gerentes de sucursal, crédito, tecnología y Comité de Servicios Digitales (CSD) y soluciones a problemas detectados por los siguientes reportes:

* Desempeño diario y alcance del producto y su crecimiento en número de solicitudes consultadas, procesadas, aprobadas, negadas y razones, desglosados por canal (telefonía móvil, CBs. ABs AMs, sucursal, y similares), sucursal y localidad.
* Desempeño semanal de satisfacción del cliente con producto, aplicativo, servicio canales, desglosado por tipo de canal, sucursal y localidad.
* Desempeño mensual de promoción y mercadeo desglosado por tipo de instrumento (promociones, incentivos, campañas publicitarias, y medios de difusión (radio, TV, periódicos, telefonía móvil, promotores, canales).
* Desempeño y calidad de cartera diarios desglosados por tipo de crédito digital (retanqueos de crédito productivo, créditos automáticos respaldados con 100% depósitos, automáticos respaldados 3 a 1 con ahorros), canal y localidad. Problemas encontrados con la calidad de cartera (crecimiento en la cartera en riesgo.
* Desempeño y la calidad de los reportes (desglose, simplicidad, confiabilidad, facilidad de lectura y análisis) y eficiencia (emitidos sin necesidad de procesamiento adicional por parte del usuario final).

1. Seguimiento diario de los gerentes de sucursal, crédito, tecnología a problemas encontrados con la calidad de cartera (crecimiento en la cartera en riesgo) e identificar posibles deficiencias del escore.
2. Seguimiento diario de los gerentes de sucursal, canales, Comité de Servicios Digitales y personal de seguimiento a canales a la calidad de servicio de los canales y posible solución a problemas detectados por los siguientes reportes:

* Reporte diario de calidad del servicio de los canales para monitorear crecimiento/disminución en la caída de sistemas, quejas y reclamos de clientes y canal, transacciones erróneas, problemas de equipos desglosados por canal y localidad.
* Reporte diario de indicadores de control interno y alertas de fraude.

1. Seguimiento semanal de los gerentes de sucursal, operaciones, tecnología, mercadeo y personal de seguimiento a canales a la calidad de servicio de los canales y posible solución a problemas detectados por los siguientes reportes:

* Reporte diario de reclamos por tipo, fecha y hora del reclamo, fecha y hora de la solución vía sistemas.
* Reporte semanal de los indicadores de calidad de servicio de canales por tipo de canal, sucursal y localidad.
* Reporte bimensual de satisfacción del cliente incluyendo niveles de confianza del cliente en la plataforma y el canal.

1. Ajustes a reportes y herramientas.
   * + 1. **Supervisión campo y oficina a la incorporación y desempeño de los canales**
2. Visitas de seguimiento en campo a canales físicos por parte del personal de seguimiento con las frecuencias listadas a continuación:

* Dos veces por semana o más a canales de incorporación al piloto ≤ 1 mes.
* Una vez por semana a canales de incorporación al piloto ≤ 2 meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).
* Una vez cada dos semanas a canales de incorporación al piloto mayor a 2 meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).

1. Visitas de seguimiento en campo a canales físicos por parte del gerente de la sucursal y coordinador de zona con las frecuencias listadas a continuación:

* Dos veces por mes o más a canales de incorporación al piloto ≤ 1 mes.
* Una vez por mes a canales de incorporación al piloto ≤ 2 meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).
* Una vez cada dos meses a canales de incorporación al piloto mayor a 2 meses o hasta alcanzado el hito de calidad de servicio (de acuerdo a indicadores predefinidos) y de crecimiento meta en volumen de transacciones (de acuerdo a la meta para el canal).

1. Seguimiento diario en oficina de los gerentes de sucursal, crédito, tecnología y comité de Servicios Digitales diario y soluciones a problemas detectados por los siguientes reportes:

* Desempeño diario y alcance del producto y su crecimiento en número de solicitudes consultadas, procesadas, aprobadas, negadas y razones, son emitidos, desglosados por canal (telefonía móvil, CBs. ABs AMs, sucursal, y similares), sucursal y localidad.
* Desempeño semanal de satisfacción del cliente de efectividad mercadeo desglosado por tipo de instrumento (promociones, incentivos, campañas publicitarias, y medios de difusión (radio, TV, periódicos, telefonía móvil, promotores, canales).
* Desempeño y calidad de cartera diarios desglosados por tipo de crédito digital (retanqueos de crédito productivo, créditos automáticos respaldados con 100% depósitos, automáticos respaldados 3 a 1 con ahorros), canal y localidad. Problemas encontrados con la calidad de cartera (crecimiento en la cartera en riesgo.
* Desempeño mensual del cobro automatizado vía mensajes de voz y de texto por canal, sucursal y localidad.
* Desempeño del servicio puerta-a-puerta de recolección de pagos de crédito AMs/ABs.
* Desempeño y la calidad de los reportes (desglose, simplicidad, confiabilidad, facilidad de lectura y análisis) y de que sean emitidos sin necesidad de procesamiento adicional.

1. Seguimiento diario de los gerentes de sucursal, crédito, tecnología a problemas encontrados con la calidad de cartera (crecimiento en la cartera en riesgo) e identificar posibles deficiencias del escore.
2. Seguimiento diario de los gerentes de sucursal, canales, Comité de Servicios Digitales y personal de seguimiento a la calidad de servicio de los canales y posible solución a problemas detectados por los siguientes reportes:

* Reporte diario de calidad del servicio de los canales para monitorear crecimiento/disminución en la caída de sistemas, quejas y reclamos de clientes y canal, transacciones erróneas, problemas de equipos desglosados por canal y localidad.
* Reporte diario de indicadores de control interno y alertas de fraude.
* Reporte diario de bloqueos/ desbloqueos de cupos, porcentaje de puntos bloqueados por localidad y tiempos promedios ente bloqueos y desbloqueos.

1. Seguimiento mensual de los gerentes de sucursal, financiero y Comité al desempeño en la reducción de costos operativos asociados al crédito digital en comparación con el crédito manual por canales ordinarios.

* Reporte de progreso mensual en metas de reducción de costos/ahorros en créditos digitales por concepto de personal, descongestión de oficinas, canales externos entre otros.

1. Seguimiento semanal de gerentes de mercadeo, recursos humanos y Comité de Servicios Digitales a las actividades de promoción y publicidad:

* Desempeño semanal a los indicadores del costo efectividad de los incentivos y promociones al cliente por canal, sucursal y localidad.
* Desempeño semanal a los indicadores del costo efectividad de los incentivos a canales por tipo de canal, sucursal y localidad.
* Desempeño semanal a los indicadores del costo efectividad de los incentivos al personal por sucursal y localidad.
* Desempeño semanal a los indicadores del costo efectividad de las campañas publicitarias por sucursal y localidad.

1. Ajustes a reportes y herramientas.
   * + 1. **Implementación de una combinación de canales que maximicen las ventajas que cada uno ofrece.**
2. La gerencia de canales y sucursal verifica que cada uno de los corresponsales y puntos de atención a participar cumple con los elementos básicos, y las actividades relacionadas que preceden a la puesta en marcha del Piloto han sido completadas:

* Ubicación a 1 hora o menos de distancia a la sucursal para facilitar seguimiento y desbloqueo de cupos.
* Número de clientes actuales y potenciales a 15 minutos en tiempo o menos para facilitar los retiros / hacer efectivo los desembolsos.
* Letrero externo es distintivo con nombre de la entidad y marca del producto, fácilmente visible y ubicable al transeúnte.
* Letreros internos con horas de operación y tarifas, son fácilmente legibles y están ubicados detrás del área de caja.
* Materiales de promoción y portadores fácilmente visibles y preferiblemente ubicados en el área de caja.
* Equipos y plataforma perfectamente funcionales
* Recibos digitales e impresos son emitidos sin problemas y con todos los datos del corresponsal, monto entregado y vuelto y persona que realiza la operación.
* Cupo asignado suficientemente grande para asegurar la continuidad del servicio.
* Transacciones de cash-in/cash-out están completamente habilitadas.
* Equipos de soporte técnico y call center están habilitados y entrenados con horarios de atención extendidos claramente definidos.

1. Llevar a cabo una selección y combinación de canales efectiva que cubra las necesidades de atención de los clientes y sus localidades:

* Asesores móviles/ promotores (ambulantes) que apoyen las labores de promoción de clientes en corresponsales y PDAs (localización fija) a fin de cubrir establecimientos de mucho flujo de clientes y tiempo insuficiente para promocionar.
* Asesores móviles y Agentes Bancarios móviles (ambulantes) asignados a localizaciones remotas y/o poblaciones con rutas, días y horarios de atención previamente definidos para las labores y promoción y de servicio como puntos de cash-in/cash-out.
* Asesores móviles y Agentes Bancarios móviles prestando un servicio de cobros puerta a puerta de los créditos a través de un servicio puerta a puerta a cambio de comisión pagado por el cliente y una pagada por la entidad.
* Asesores móviles y Agentes Bancarios móviles son apoyados por seguimientos al cobro automatizados vía mensajes de texto y mensajes de voz.

1. Seguimiento de la gerencia de operaciones a las actividades para la activación de interoperabilidad entre canales del sistema.
2. Lanzamiento del producto alrededor de corresponsales y PDAs y celebración de ferias y eventos especiales con la participación de los AMs asignados y agentes bancarios de la localidad siguiendo la lista de chequeo paso-a-paso del lanzamiento.
3. Expansión de los canales puntos de cash-in/cash-out en indicadores predefinidos de crecimiento en la demanda del producto, número de transacciones de equilibrio del corresponsal y distancias entre puntos.
4. Expansión a la próxima localidad piloto una vez alcanzado los hitos previamente definidos para el producto, calidad de la operación de canales, seguimiento automatizado vía sistemas y personal y recursos financieros necesarios para su efectividad. Mientras mas alejada está la próxima localidad piloto mas importancia toman los hitos de automatización de reportes para el monitoreo vía sistemas.
5. Ajustes a materiales, reportes y herramientas.
   * 1. **Requerimiento de recursos humanos e infraestructura**
6. Establecimiento de un comité multidisciplinario para la implementación y seguimiento de los servicios digitales conformado por los gerentes de cada división involucrada en la operación.

* Definición de miembros, roles y responsabilidades.
* Selección /conformación del comité

1. Identificación de las necesidades de personal en canales, capacitación, tecnología.

* Definición de los perfiles, requisitos y responsabilidades de las diferentes posiciones.
* Definición de funciones a ser cubiertas por personal contratado, consultores, funciones a ser forma tercerizada con empresas especializadas.
* Definición de criterios, reclutamiento y selección.
* Definición de criterios de contratación de consultores y empresas.
* Selección final, inducción y capacitación.

1. Preparación de la infraestructura de los canales físicos

* Mejoras a la infraestructura de corresponsales y puntos de atención
* Diseño y adquisición de mobiliario
* Letrerización
  + 1. **Presupuesto (anexo)**
    2. **Cronograma de implementación (anexo)**

**BIBLIOGRAFIA**

Fajury, Lizbeth; Gómez, Arelis, *Manual de Corresponsales No Bancarios*, Programa MIDAS/USAID Colombia, 2009.

IFC, International Finance Corporation, *Mobile Financial Services in Emerging Global Markets*, 2001.

Gómez, Arelis, *Estudio sobre Canales y Movilizacion de Ahorros,* Women’s World Banking,New York, 2010

Gómez, Arelis, *Diseño del Modelo de la Red de Corresponsales Bancarios: Mujeres en Desarrollo*, MUDE, Republica Dominicana, 2015.

Gómez, Arelis, *Evaluación del Desempeño de la Movilización de Ahorros y la Red de Corresponsales Bancarios de Banco Pichincha (Ecuador) y Finamerica (Colombia)*, Acción Internacional, Fundación Gates, 2014.

Gómez, Arelis, *Modelo de Capacitación de la Red de Corresponsales Bancarios: Mujeres en Desarrollo*, MUDE, Republica Dominicana, 2015.

Gómez, Arelis, *Reducción del Uso de Efectivo: Evaluacion del Modelo Citibank,* Banco Adopem, Republica Dominicana, 2015.

Gómez, Arelis, *Innovaciones en Microfinanzas: Banca Celular, Corresponsales no Bancarios y Microseguros*, Presentación en el Foro del Banco Interamericano de Desarrollo, Asunción, Paraguay, 2009.

Ortega de, Pablo Ignacio, *Canal Móvil: La Experiencia MOBIPAY*, Buenos Aires, Argentina, 2006.

Owens, John, *Revolutionizing Mobile Phone Banking and Mobile Commerce for Microenterprises*, MABS-Phillipines, 2008.

Stavropoulos, Alejandro, *SourceTrace: Soluciones Tecnológicas*, Source Trace, 2010.

## Anexo 2: AGENDA VISITA DE CAMPO COLOMBIA-

***16/MAYO/18 AL 26/MAYO/18***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **ENTIDAD** | **PARTICIPANTES** |
| **21/05/18** |  |  |  |
| 12:00PM-1:00PM | Conferencia telefónica | Development Lab USAID Colombia IFR/USAID/Colombia | Paul Nelson  German Sanz Equipo Técnico Servicios Digitales:  Asdrúbal Negrete  Claudia Roncancio  Arcenio Daza  Oscar Guzmán  Arelis Gómez |
| 2:00PM-3:30PM | Avances Servicios Digitales | IFR/USAID/Colombia | Equipo Técnico Servicios Digitales |
| 4:00PM-5:00PM | Proyecto switch privado ASOMICROFINANZAS | Bancamia  IFR/USAID/Colombia | Miguel Charria  Equipo Técnico Servicios Digitales |
| **22/05/18** |  |  |  |
| 10:30AM-11:30AM | Revisión alcance encuesta | Banco de la Republica  Yanhass IFR/USAID/Colombia | Dairo  Arcenio Daza  Arelis Gómez |
| 2:00PM-4:30PM | Avances Servicios Digitales | IFR/USAID/Colombia | Equipo Técnico Servicios Digitales |
| **23/05/18** |  |  |  |
| 7:00AM-8:00AM | Reunión Coofisan/Visionamos | Coofisan  Visionamos  IFR/USAID/Colombia | Melba Díaz  Equipo Técnico Servicios Digitales |
| 4:00PM-5:00PM | Reunión Davivienda | IFR/USAID/Colombia | Equipo Técnico Servicios Digitales |
| **24/05/18** |  |  |  |
| 7:30AM-10:30AM | Lanzamiento Transacciones de Bajo Monto ACH | ACH  Bancos comerciales  IFR/USAID/Colombia | Equipo ACH  Equipo Técnico Servicios Digitales |
| 2:00PM-5:00PM | Revisión preguntas encuesta | IFR/USAID/Colombia | Arcenio Daza  Arelis Gómez |
| **24/05/18** |  |  |  |
| 2:00PM-5:00PM | Revisión preguntas encuesta | IFR/USAID/Colombia | Arcenio Daza  Arelis Gómez |

## Anexo 3: PARTICIPANTES EN VISITA ESTUDIO FILIPINAS

***6/ABRIL/18 AL 14/MAYO/18***

| **INSTITUCION** | **PARTICPANTES** | **POSICION** |
| --- | --- | --- |
| **USAID Colombia** | German Sanz | COR RFI |
| **Iniciativa de Finanzas Rurales (RFI)** | Asdrúbal Negrete Lebette | Director |
|  | Oscar Guzmán | Especialista en Servicios Financieros |
|  | Arcenio Daza Molina | Especialista de Proyectos |
|  | Arelis Gómez | Consultora en Servicios Digitales |
| **Contactar –ONG** | Paulo Emilio Rivas Ortiz  Diana María Hunda González | Director Ejecutivo  Gerente de Riesgos |
| **Banco Mundo Mujer** | Deiro Solarte  Ximena Chaparro | Gerente de innovación tecnológica  Gerente de innovación y competitividad |
| **Microempresas de Colombia *–Coop*** | María Teresa Gómez Gallego  Patricia Pérez Guerra | Directora Ejecutiva  Gerente General |
| **Cooperativa Coofisam** | Nini Almario | Gerente Administrativo |
| **ACH Colombia** | Ángela Patricia Segura Barrios | Gerente de Riesgos |
| **Bancamia** | Jorge Orlando Bernal Robayo | Gerente de Canales Financieros. |
| **Organismo Microempresarial de Colombia - EMPRENDER– COOP** | Yuly Astrid Ardila Camacho | Gerente |

## Anexo 4: Agenda Visita Filipinas

| **AGENDA** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Visit from Colombian Delegation** | | | | |
|
| **09-14 April 2018** | | | | |
| **Saturday, 07 April 2018** | |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  | Depart Colombia - Arrival in Manila (Llegada a Manila)  **Time:** Ninoy Aquino International Airport **Time:** Airport Pick-up  Check-in at the hotel | Find hotel transport service at the Airport |  | **Ms. Tess Contreras** Chemonics - USAID E-PESO Tel. +63 917 817 2755 |
| **Monday, 09 April 2018** | |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  |  |  |  |  |
| 9:00AM | Hotel pick-up |  | **Fairmont Hotel Makati** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | Ayala Center, Makati City, Metro Manila | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  |  | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
| 9:30AM - 12:00PM | **USAID E-PESO Briefing** | **Mr. Mamerto E. Tangonan** Chief of Party, USAID E-PESO | **Conti's Bakeshop & Restaurant** |  |
|  | ▪ | **Ms. Bernadette Ramos** C3 Lead, USAID E-PESO | Greenbelt 2, Esperanza St., Makati City Tel. +63 2 756 0047 |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:00 - 1:30PM | **Lunch** |  | **Lunch:** will be served to the team on site |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:45 - 2:00PM | Travel back to hotel |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Tuesday, 10 April 2018** | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  |  |  |  |  |
| 8:15AM | Hotel pick-up |  | **Fairmont Hotel Makati** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | Ayala Center, Makati City, Metro Manila | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  |  | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
| 9:00 - 10:30AM | **Rizal Micro Bank Briefing** | **Mr. Raymundo Roxas** President, Rizal MicroBank (RMB) | **USAID E-PESO office** 19th Floor, BPI Philam Makati Building |  |
|  | ▪ | **Mr. Anatoly Gusto** First Vice-President, Rizal MicroBank (RMB) | Ayala Avenue, Makati City Tel. +63 2 886 4833 |  |
| 11:15AM - 12:15PM | Lunch |  | **Szechuan House** |  |
|  |  |  | 2150 Roxas Blvd., corner Quirino St., Malate, Manila |  |
|  |  |  | Tel. +63 2 525 4192 |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:20 - 12:40PM | Travel to USAID office **(Van A)** |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Ms. Bernadette Ramos** |
|  |  |  | **Driver:** | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  | Mobile: | Tel. +63 917 530 8535 |
|  |  |  |  |  |
| 12:45 - 1:30PM | **Courtesy Visit to USAID Philippines office** | **Equipo USAID** | **USAID Philippines office** |  |
|  |  | **Mr. Lawrence Hardy II** USAID Philippines Mission Director | Annex 2 Building, U.S. Embassy 1201 Roxas Boulevard, Ermita, Manila |  |
|  |  | **Mr.** USAID Philippines OEDG Director | Tel. +63 2 301 6000 |  |
|  |  | **Ms. Maria Teresita Espenilla** USAID Project Management Specialist |  |  |
|  |  | **Ms. Princess Shimmadar Manaois-Battung** USAID Project Management Specialist |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:00 - 1:30PM | Travel to Bangko Sentral ng Pilipinas office **(Van B)** |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | **Driver:** | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  | Mobile: | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
| 1:40 - 2:00PM | Travel to Bangko Sentral ng Pilipinas office **(Van A)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2:00 - 5:00PM | **Bangko Sentral ng Pilipinas briefing** | **Mr. Mynard Bryan Mojica** Inclusive Finance Advocacy Office, BSP | **Bangko Sentral ng Pilipinas** A. Mabini St., corner P. Ocampo St., Malate, Manila |  |
|  | ▪ Background and goals for creating integrated National Retail Payment System | **Ms. Mary Rose Quero** Inclusive Finance Advocacy Office, BSP | Tel. +63 2 708 7701 |  |
|  | ▪ Regulatory and policy enabling environment (including tax and other incentives, cost-related policy) | **Ms. Geraldine Rivera** Inclusive Finance Advocacy Office, BSP | **BSP requirements:** |  |
|  | ▪ Security, strategy for reaching the banked and unbanked populations, promotion of e-loans and other products | **Mr. German Constantino, Jr.** National Retail Payment System office, BSP | ▪ Any form of Identification ID (passport, driver's license, etc.) for building security pass |  |
|  |  | **Mr. Mark Anthony Perez** National Retail Payment System office, BSP |  |  |
|  |  | **Ms. Anna Lissa Racines** National Retail Payment System office, BSP |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Coffee/Tea:** will be served to the team on site |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 5:30 - 6:45PM | Travel back to hotel |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Wednesday, 11 April 2018** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  |  |  |  |  |
| 8:15AM | Hotel pick-up |  | **Fairmont Hotel Makati** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | Ayala Center, Makati City, Metro Manila | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  |  | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
| 9:00 - 11:30PM | **BancNet Briefing** | **BancNet representatives** | **BancNet office** |  |
|  | ▪ Understand how the switches operate, what are actors' roles and how they are determined |  | 19th Floor, Equitable Tower 8751 Paseo de Roxas, Makati City |  |
|  | ▪ How to achieve interoperability among multiple financial institutions, the business model (including communications and marketing), required investment, channels, transaction level, incentives, uptake |  | Tel. +63 2 856 8134 to 37 |  |
|  |  |  |  |  |
| 11:30AM - 12:30PM | Lunch |  | **Lunch:** will be served to the team on site |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:45 - 1:15PM | Travel to Mynt office |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:30 - 4:00PM | **Globe/Mynt Briefing** | **Mr. Anthony Thomas** | **Mynt office** |  |
|  | ▪ Briefing on G-Cash Services and partnership with | CEO/President, Mynt | 32nd Floor, The Trade and Financial Tower |  |
|  | banks | **Mr. Albert Tinio** | 7th Ave corner 32nd St., Bonifacio Global City, Taguig |  |
|  |  | CEO, G-Xchange, Inc. |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Coffee/Tea:** will be served to the team on site |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 4:00 - 6:00PM | **Visit to kiosks/Gcash Partner Outlets** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 6:15 - 7:00PM | Travel back to hotel |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Thursday, 12 April 2018** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  |  |  |  |  |
| 8:00AM | Hotel pick-up |  | **Fairmont Hotel Makati** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | Ayala Center, Makati City, Metro Manila | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  |  | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
| 8:00 - 9:15AM | Travel to Union Bank of the Philippines office **(Van A)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 9:30 - 11:30PM | **Union Bank of the Philippines Briefing** | **Mr. Justo A. Ortiz** | **Union Bank office** | **Ms. Bernadette Ramos** |
|  | ▪ | Chairman of the Board of Directors, UnionBank | UnionBank Plaza Building | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  | **Mr. John Cary L. Ong** | Meralco Avenue, corner Onyx Road, Ortigas Center | Tel. +63 917 530 8535 |
|  |  | Senior Vice President, UnionBank | Pasig City |  |
|  |  | **Mr. Ramon Vicente V. De Vera II** | Tel. +63 2 667 6388 |  |
|  |  | First Vice President, UnionBank |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 11:45 - 12:15 | Travel to Capitol Commons - Lunch **(Van A)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:20 - 1:15PM | Lunch |  | **Sentro 1771** |  |
|  |  |  | Capitol Commons, Camino Verde Road |  |
|  |  |  | Pasig City |  |
|  |  |  | Tel. +63 2 941 8277 |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:15 - 1:40PM | Travel to Fintq/PayMaya office **(Van A)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:45 - 4:00PM | **FINTQ/PayMaya Briefing** | **Mr. Lito Villanueva** | **FINTQnologies Corporation** | **Ms. Meliza H. Agabin** |
|  |  | Managing Director, FINTQnologies Corp. | LaunchPad, Reliance corner Sheridan Streets | Philippine Country Director, Chemonics |
|  |  | **Mr. Lawrence Ferrer** | Mandaluyong City | Tel. +63 917 520 6328 |
|  |  | Vice President, PayMaya Philippines, Inc. | Tel. +63 2 511 6406 |  |
|  |  |  |  |  |
| 4:00 - 6:00PM | **Visit to kiosks/SMART Outlets** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 6:15 - 7:30PM | Travel back to hotel **(Van A)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 9:30 - 10:15AM | Travel to Banco de Oro (BDO) office **(Van B)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 10:30AM - 12:00PM | **Banco de Oro Briefing** | **Mr. Edwin Reyes** | **Banco de Oro office** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  | ▪ | BDO Transaction Banking Group | BDO Equitable Tower | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  | 8751 Paseo de Roxas, Makati City | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  | Tel. +63 2 848 6300 |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Coffee/Tea:** will be served to the team on site |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:15 - 1:00PM | Travel to Greenbelt 2, Makati City - Lunch **(Van B)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:00 - 2:00PM | Lunch |  | **Italianni's Restaurant** |  |
|  |  |  | Greenbelt 2, Ayala Center, Makati City |  |
|  |  |  | Tel. +63 2 728 0283 / +63 916 461 2182 |  |
|  |  |  |  |  |
| 2:00 - 3:00PM | Travel to Infobip office **(Van B)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 3:00 - 5:00PM | **Infobip Briefing** | **Ms.** | **Infobip Philippines** |  |
|  |  | Country Manager, Infobip Philippines | Unit 1439, 14th Floor Net Cube Center |  |
|  |  |  | 3rd Avenue, corner, 30th Street, BGC, Taguig City |  |
|  |  |  | Tel. +63 2 479 5467 |  |
|  |  |  |  |  |
| 5:00 - 6:00PM | Travel back to hotel **(Van B)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2:15 - 2:45PM | Walk to Bank of the Philippine Islands office from Italianni's Restaurant (3rd group) |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 3:00 - 5:00PM | **BPI Direct BanKO Briefing** | **Mr. Jerome B. Minglana** | **Bank of the Philippine Islands office** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  | ▪ | President, BPI Direct BanKO | BPI Head Office | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  | **Mr. Ricky Banico** | Ayala Avenue, corner, Paseo de Roxas, Makati City | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  | Business Development Group Head, BPI Direct BanKO |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 5:00 - 5:30PM | Travel back to hotel |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Friday, 13 April 2018** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  |  |  |  |  |
| 7:00AM | Hotel pick-up |  | **Fairmont Hotel Makati** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | Ayala Center, Makati City, Metro Manila | Chemonics - USAID E-PESO |
|  | Trip to CARD Bank |  |  | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
| 9:00 - 9:30AM | **Brief Welcome and Introduction** | **Dr. Edzel Ramos** | **CARD Bank** |  |
|  |  | CARD Bank | Bay, Laguna |  |
|  |  |  |  |  |
| 9:30 - 10:00AM | Travel to Center Meeting venue |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 10:00 - 11:30AM | **Client interviews (Entrevistas a Clientes)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 11:45AM - 12:30PM | **CARD Bank Branch in Bay town center for back** |  |  |  |
|  | **office process** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:30 - 1:00PM | Travel back to CARD Bank office |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 1:00 - 2:00PM | **Lunch:** will be served to the team on site |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2:00 - 4:00PM | **Presentation of Microfinance Programs and Technologies** |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  | (Presentacion Programas Microfinance y Tecnologias) |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 4:30 - 5:15PM | Visit to LIKHA ni NANAY shop, which showcases the |  |  |  |
|  | products of clients of CARD MRI |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 5:30PM | Travel back to Manila |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Saturday, 14 April 2018** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **Time (Hora)** | **Activity (Actividad)** | **Person interviewed (Persona Entrevistada)** | **Contact - Address, Telephone  (Contacto - Direccion, Telefono)** | **Person Responsible  (Persona Responsable)** |
|  |  |  |  |  |
| 8:00AM | Hotel pick-up |  | **Fairmont Hotel Makati** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  |  |  | Ayala Center, Makati City, Metro Manila | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  |  |  | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  |  |  |  |
|  | Travel to NATCCO office **(Van A)** |  | **Rented Van A** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
| 8:15AM | Travel to E-PESO office **(Van B)** |  | **Rented Van B** Contact Details: | **Name** |
|  |  |  | **Driver:** | Colombian Delegation Representative |
|  |  |  | Mobile: | Tel. |
|  |  |  |  |  |
| 9:00 - 11:30AM | **National Association of Training Centers for** | **Ms. Sylvia O. Paraguya** | **NATCCO office** | **Ms. Jackie Lou Dela Fuente** |
|  | **Cooperatives (NATCCO) Briefing** | Chief Executive Officer, NATCCO | 227 JP Rizal Street, Project 4, Quezon City | Chemonics - USAID E-PESO |
|  |  | **Ms. Evangeline Lopez** | Tel. +63 2 913 7011 | Tel. +63 917 539 0219 |
|  |  | NATCCO |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 11:30AM - 12:30PM | Travel to Makati **(Van A)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 9:00 - 11:45AM | **Cantilan Bank Briefing** | **Mr. Charles Hotchkiss** | **USAID E-PESO office** | **Ms. Meliza H. Agabin** |
|  |  | President, Cantilan Bank | 19th Floor BPI Philam Makati Building | Philippine Country Director, Chemonics |
|  |  | **Ms. Tanya Hotchkiss** | Ayala Avenue, Makati City | Tel. +63 917 520 6328 |
|  |  | Executive Vice President, Cantilan Bank | Tel. +63 2 886 4833 |  |
|  |  |  |  |  |
| 11:45AM - 12:15PM | Travel to Greenbelt Makati **(Van B)** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 12:30 - 2:30PM | **Going-away lunch - exit meeting** |  |  |  |
|  | **Feedback Meeting, Results of the Field Visits** (Reunion de retroalimentacion, resultados de la Visita de Campo) |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 2:45PM | Travel back to hotel (Van A and B) |  |  |  |

## Anexo 5: Bibliografía

Fajury, Lizbeth; Gómez, Arelis, *Manual de Corresponsales No Bancarios*, Programa MIDAS/USAID Colombia, 2009.

IFC, International Finance Corporation, *Mobile Financial Services in Emerging Global Markets*, 2001.

Gómez, Arelis, *Estudio sobre Canales y Movilización de Ahorros,* Women’s World Banking,New York, 2010

Gómez, Arelis, *Diseño del Modelo de la Red de Corresponsales Bancarios: Mujeres en Desarrollo*, MUDE, Republica Dominicana, 2015.

Gómez, Arelis, *Evaluación del Desempeño de la Movilización de Ahorros y la Red de Corresponsales Bancarios de Banco Pichincha (Ecuador) y Finamérica (Colombia)*, Acción Internacional, Fundación Gates, 2014.

Gómez, Arelis, *Modelo de Capacitación de la Red de Corresponsales Bancarios: Mujeres en Desarrollo*, MUDE, Republica Dominicana, 2015.

Gómez, Arelis, *Reducción del Uso de Efectivo: Evaluación del Modelo Citibank,* Banco Adopem, Republica Dominicana, 2015.

Gómez, Arelis, *Innovaciones en Microfinanzas: Banca Celular, Corresponsales no Bancarios y Microseguros*, Presentación en el Foro del Banco Interamericano de Desarrollo, Asunción, Paraguay, 2009.

Ortega de, Pablo Ignacio, *Canal Móvil: La Experiencia MOBIPAY*, Buenos Aires, Argentina, 2006.

Owens, John, *Revolutionizing Mobile Phone Banking and Mobile Commerce for Microenterprises*, MABS-Phillipines, 2008.

Stavropoulos, Alejandro, *SourceTrace: Soluciones Tecnológicas*, Source Trace, 2010.

1. Tres salarios mínimos mensuales [↑](#footnote-ref-1)
2. Cifras de ACH Colombia S.A. [↑](#footnote-ref-2)
3. Dane [↑](#footnote-ref-3)
4. Población económicamente activa. [↑](#footnote-ref-4)
5. Encuesta sobre Servicios Financieros Rurales en Tolima, Planadas y Huila. Banco de la República, Iniciativa de Finanzas Rurales/USAID Colombia [↑](#footnote-ref-5)
6. Valor promedio de las transferencias de bajo monto de ACH. [↑](#footnote-ref-6)
7. Filipinas es un archipiélago integrado por 7,800 islas. [↑](#footnote-ref-7)
8. El Director de GCash confirma que el no pago es muy alto pero no proporcionó cifras específicas. Cuando cuestionado si podrían alcanzar el 50% o más de los créditos desembolsado afirmó que podía ser pero que el producto se encontraba en prueba piloto. [↑](#footnote-ref-8)
9. Banco Pichincha (Ecuador) desarrollo una red de 14,000 en un año. Banco de Occidente, Colpatria, Bancolombia y AV Villas en Colombia cuentan con una de red de 18.231,10.790, 9,697 y 10.051 corresponsales, respectivamente. [↑](#footnote-ref-9)