

VI ENCuentro de FINANZAS RURALES

Oportunidad de Negocios para el Desarrollo Sostenible retos y desafíos para el 2030

“Remesas, ahorros y energía renovable”



“Sostenibilidad Financiera de las Instituciones y Tendencias del Sector”

Nuevos modelos de negocios

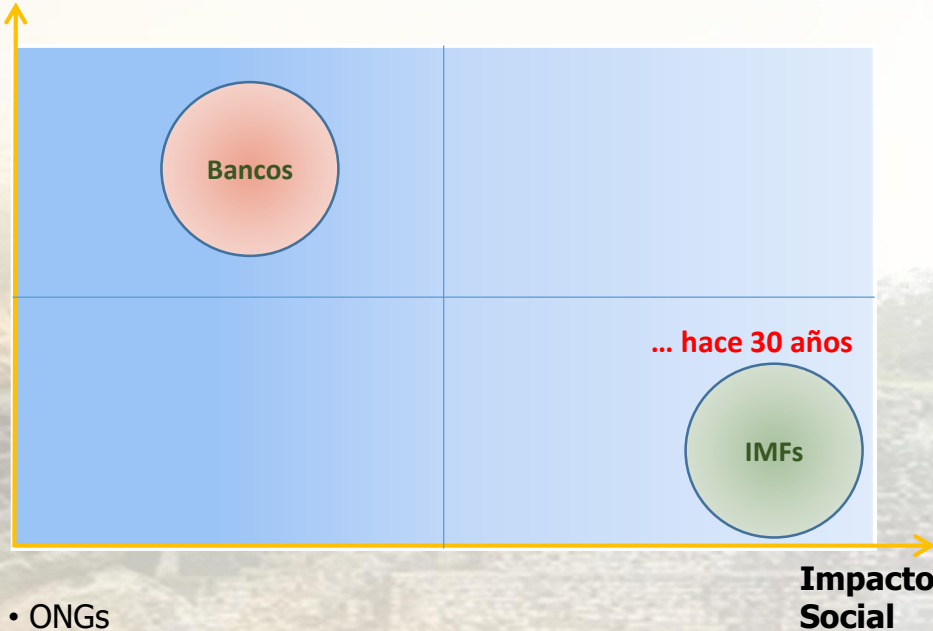
Raúl Gómez Velásquez

Financial Inclusion & Digital Financial Advisory Services

Jueves 21 de septiembre del 2017

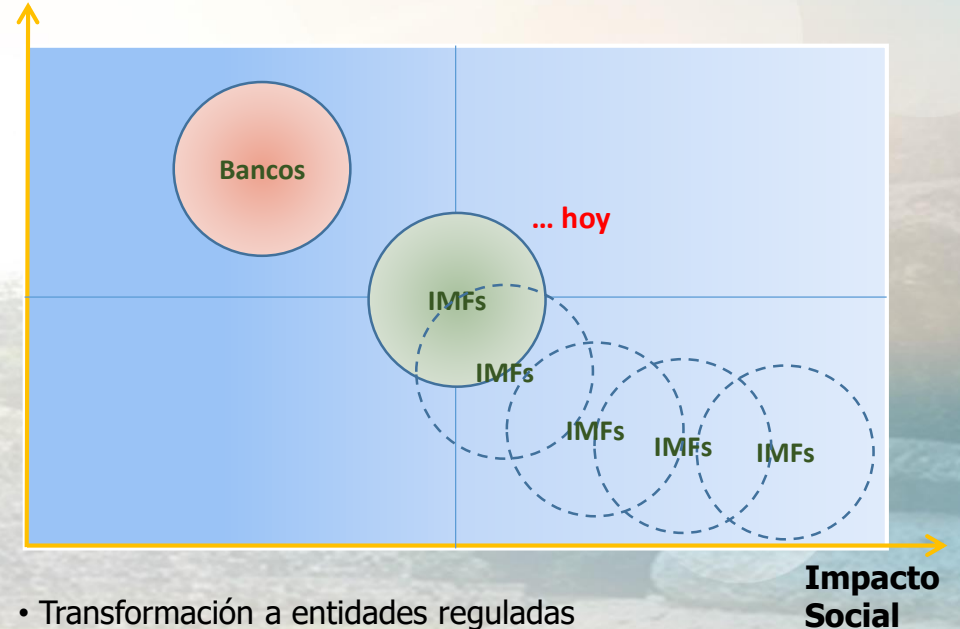
Evolución de las microfinanzas

**Sostenibilidad
Financiera**



- ONGs
- Fuentes de donantes internacionales. Filantropía
- Mercado desatendido por la banca comercial
- Baja presión competitiva
- Facilidad en la captación de clientes
- Escasa oferta de productos innovadores
- Orientación más hacia los productos que al mercado
- Sólo crédito
- Altos costos operativos
- Historias y fotos

**Sostenibilidad
Financiera**



- Transformación a entidades reguladas
- Éxito alcanzado por las IMFs
- Mercado muy competitivo (lucha por clientes)
- Multi producto
- Acceso a nuevos accionistas privados (ISR)
- Cliente sofisticado y mejor informado (de beneficiario a cliente)
- Deserción debido a la competencia y sus costos asociados
- Búsqueda de eficiencia operativa
- Expansión de servicios financieros al área rural
- Nuevos canales de distribución / SFDs

La doble misión

Las entidades microfinancieras (por misión) tienen que cumplir dos objetivos:

1. Ser entidades socialmente sostenibles: su misión inicial es la de ayudar a las personas a salir de la pobreza y ofrecerles productos y servicios adaptados a sus necesidades.
 - Compromiso de la JD y Gerencia General con el logro de la misión.
 - Estrategia global formalizada en el PE y alineada con la misión.
 - Gestión institucional orientada hacia el cliente.
 - Indicadores y metas sociales.
2. Ser entidades financieramente sostenibles. Puede ocurrir que, buscando esta meta:
 - Las IMFs acaben olvidándose de los más pobres de su segmento.
 - Compensen el riesgo de estas operaciones con tasas de interés altas.

La doble misión

¿Por qué hablamos de sostenibilidad?

Sostenibilidad → Condición *sine qua non*
Permanencia en el mercado
Posibilidad de expandir las operaciones
Crecimiento
Innovación

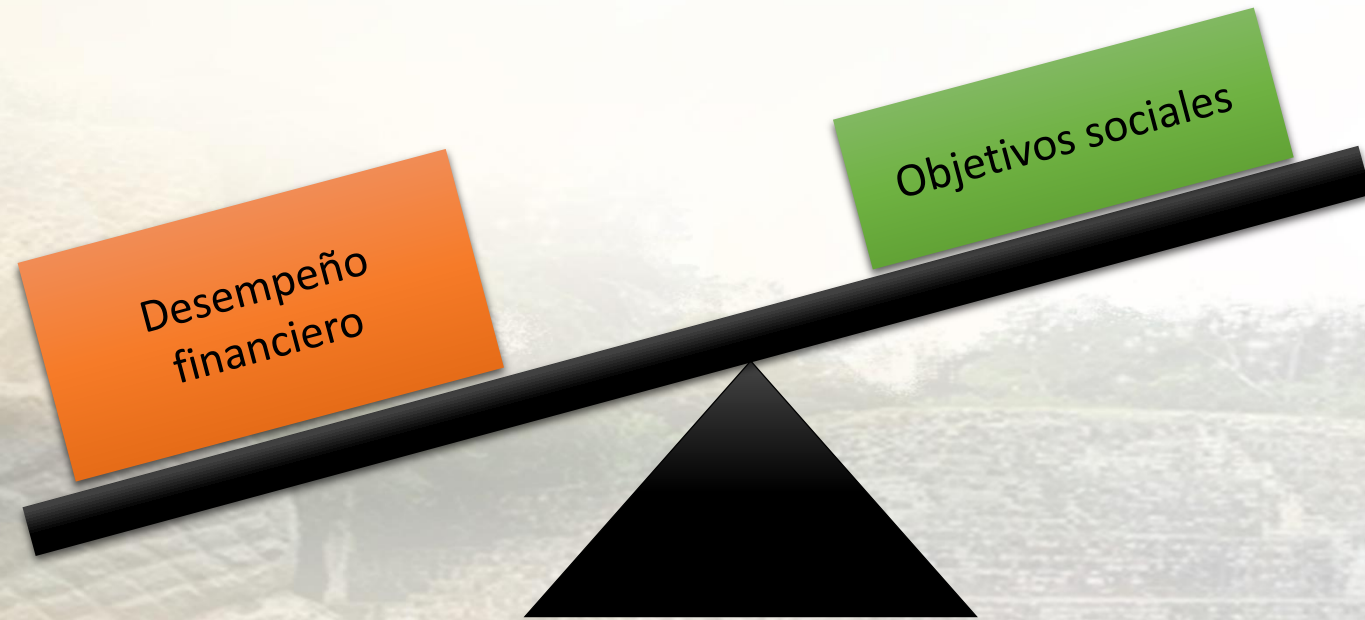
¡No es un tema exclusivo de las IMFs!

¿Las IMFs deben optar entre alcanzar la sostenibilidad o llegar a su segmento?

1. No hay contradicción entre uno y otro tema. Se fortalecen mutuamente.

2. Correlación Positiva: ▲ Sostenibilidad Financiera → ▲ Atención al segmento

Gestión equilibrada

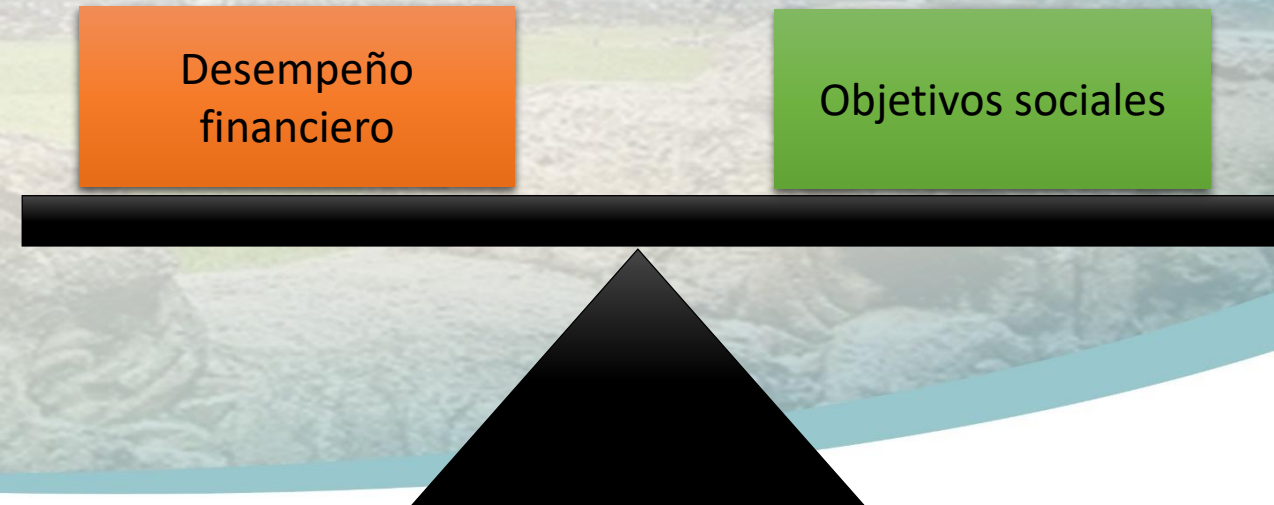


Implementar las prácticas para una gestión equilibrada, también puede fortalecer el desempeño financiero.



Aquí, la búsqueda de la sostenibilidad financiera ha desplazado los objetivos sociales a un 2º plano:

- Scaling-up
- Maximización financiera



Los riesgos de una gestión no equilibrada

- Perjudicar a los clientes → Sobreendeudamiento
- Mala reputación → dificultad en retener y atraer a nuevos clientes
- Productos que no cubren las necesidades de los clientes
- Dificultad en atraer a nuevos inversionistas (ISR)
- Mala calidad de la cartera
- Desvío de la misión institucional
- Alta rotación de personal



Los beneficios de una gestión equilibrada

- Ofrecer lo que los clientes necesitan: Enfoque en el cliente
- Diferenciarse en mercados competitivos
- Buena reputación en el mercado
- Crecer en su cuota de mercado: Máxima cobertura
- Oportunidades de venta cruzada
- Buenos niveles de retención de clientes, lealtad
- Mejor calidad de cartera
- Demostrar a inversionistas los efectos directos que han generado en sus clientes
- Satisfacción y retención del personal

En resumen, el equilibrio entre la gestión de los resultados financieros y sociales son esenciales para alcanzar los objetivos que le inspiraron a trabajar en microfinanzas.

Objetivos sociales en la misión

Acompañamos con servicios financieros adecuados y responsables el desarrollo de las familias emprendedoras principalmente del sector rural. Crezcamos.

Empoderar a mujeres de escasos recursos para que alcancen su potencial máximo. Pro Mujer International.

Contribuir al crecimiento socio económico de pequeños y medianos productores agropecuarios y dueños de micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la prestación de servicios financieros inclusivos. Financiera Fundeser.

Brindar servicios financieros a los sectores de bajo ingreso para contribuir a combatir las causas de la pobreza. ODEF Financiera.

Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú. Mibanco.

Objetivos sociales en la misión

Acompañamos con servicios financieros adecuados y responsables el **desarrollo** de las **familias emprendedoras** principalmente del sector rural.

- 1. Alcanzar al cliente meta:** *¿A qué personas llegarán los servicios de la institución microfinanciera?*
- 1. Satisfacer necesidades:** *¿Cómo los servicios de la institución microfinanciera podrán satisfacer las necesidades (y deseos) específicas de sus clientes?*
- 1. Crear cambio:** *¿Cuáles serán los resultados de los servicios de la institución microfinanciera en la vida de sus clientes y sus familias?*

Objetivos sociales en la misión

Propuesta de Valor para los Clientes

C1: Otorgar una oferta de servicios financieros integral de forma adecuada y responsable

C2: Ofrecer una experiencia de servicio de excelencia y respeto a nuestros clientes

C3: Ser reconocidos como el Banco Rural Innovador y generador de progreso en toda Colombia

Indicador

Utilización del portafolio

Penetración del Mercado

Cientes exclusivos

Indicador

Índice de satisfacción mensual (entrada y salida)

Índice de Satisfacción durante la relación ;

Indicador

% Clientes rurales

% de Clientes con Incremento en el Patrimonio

Presencia en el país

Monitoreo de objetivos sociales

Indicador	Sentido	Periodicidad	Ejecución	Meta	Cumplimiento
Otorgar una oferta de servicios financieros integral de forma adecuada y responsable					
Utilización del portafolio					
Penetración del Mercado					
Clientes exclusivos					
Ofrecer una experiencia de servicio de excelencia y respeto a nuestros clientes					
Índice Satisfacción cliente - Entrada					
Índice Satisfacción cliente - Salida					
Índice de satisfacción durante la relación					
Ser reconocidos como el Banco Rural Innovador y generador de progreso en toda Colombia					
% Clientes rurales					
% de Clientes con Incremento en el P					
Presencia en el País					

¿Cómo se percibe el futuro?

El futuro es digital. El reto es hacerlo responsable.

El desafío está en moverse desde un modelo enfocado en el procesamiento de transacciones hacia uno que se enfoque en las necesidades de los clientes.

Se trata de resolver problemas reales:

- Accesibilidad (bajo costo)
- Inmediatez
- Facilidad de uso
- Conveniencia (útil)
- Seguridad

Evolución de los servicios financieros

**Banca Tradicional
(Sucursales)**



**Banca Sin Sucursales
(Canales alternativos: Corresponsales,
Kioskos, ATMs, POS)**



**Banca Digital
(Web, Banca Móvil, Billetera Móvil, Biométricos)**



Un gran número de proveedores han visto la oportunidad

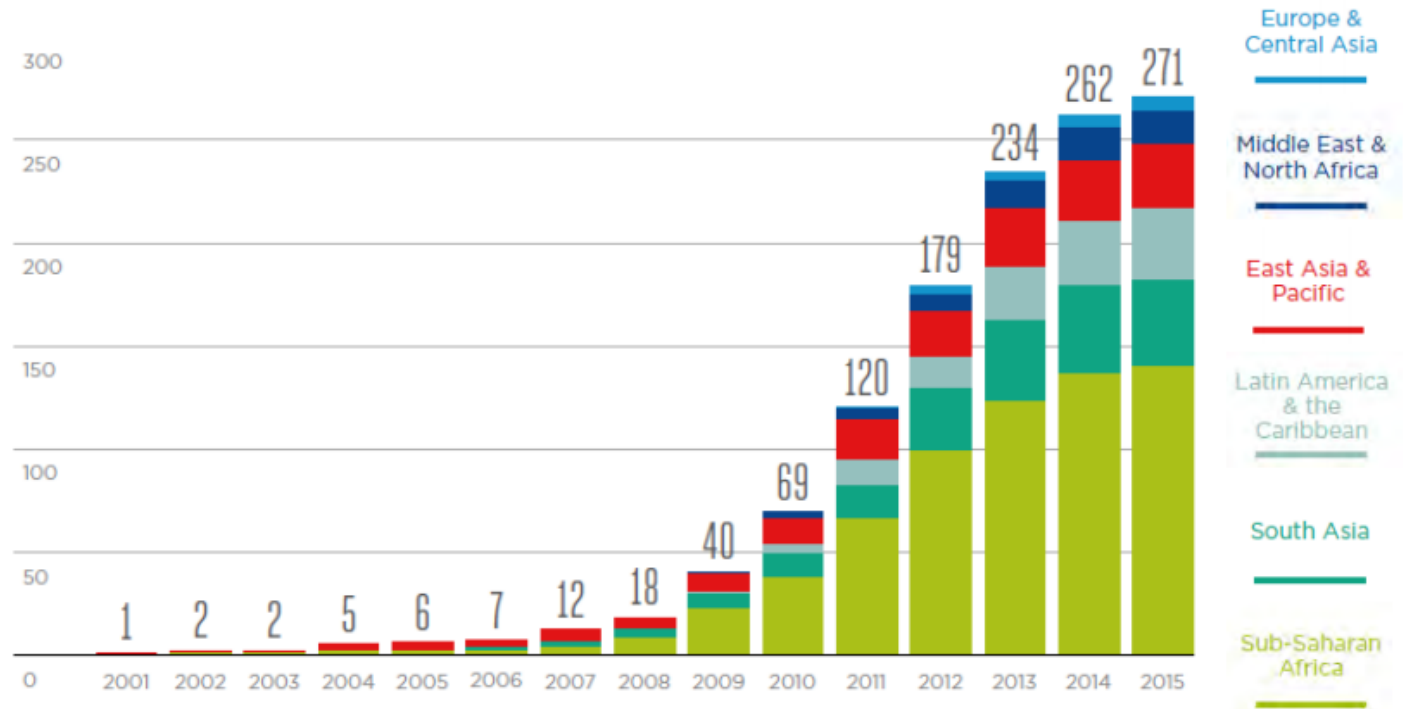
2 billion people

have no access to formal financial services

1 billion
of them

have a mobile phone

Number of live DFS services by region



Servicios financieros digitales

- Uso de tecnologías digitales.
- Mundo físico y digital.
- Mejoras disruptivas en las instituciones:
 - Acceso a zonas rurales con poca densidad.
 - Reducción de costos operativos.
 - Mayor productividad.
 - Mejor atención al segmento.
 - Captura de datos en el campo.
 - Eliminación del papeleo y archivos físicos.
 - Georeferenciación.
 - Procesos más ágiles.
 - Uso de data para desarrollo de productos.



Tres claves de la transformación digital

1. Conocer las necesidades del usuario final.
2. Dar respuesta a lo que el cliente demanda. Si avanzamos sólo en el desarrollo tecnológico, podemos perder de vista la demanda de su usabilidad.
3. Ser rápidos en los procesos de innovación. El proceso de transformación digital se debe dar cuando lo requiere el cliente.



A tener en cuenta en una estrategia de SFDs

Componente clave

Producto

Desafío/pregunta a responder

- ¿En qué productos debo enfocarme? (Ahorros, crédito, otros)
- ¿Qué servicios asociados puedo ofrecer?
- ¿Qué tipo de tecnología será necesaria?
- ¿Cómo puedo garantizar una buena experiencia al cliente?
- ¿Qué tipo de posicionamiento deberían tener mis operaciones de SFD en el mercado?
- ¿Debo desarrollar productos para mis clientes actuales y/o para la penetración en el mercado?

Canales y asociaciones

- ¿Cómo uso SFD para expandir mi cobertura?
 - ¿Construyo mi propia red de CNoB?
 - ¿Utilizo puntos de venta/pago de terceros?
 - ¿Incluyo los teléfonos móviles como un canal transaccional en mi modelo de negocio?
 - ¿Qué modelo de asociación debo construir con el operador móvil?
 - ¿Debo enfocarme en la red ATM e incluir una oferta de tarjetas?
- ¿Será útil una aplicación de banca móvil para mi clientela existente?
- ¿En qué medida puedo utilizar el canal móvil para comunicarme con mis clientes?
- ¿Necesito formar asociaciones para hacer que mi modelo de negocio sea más competitivo / viable? En caso afirmativo, ¿con qué socios?
- ¿Cómo gestionar los problemas de liquidez que estos nuevos canales implicarán?

Tecnología

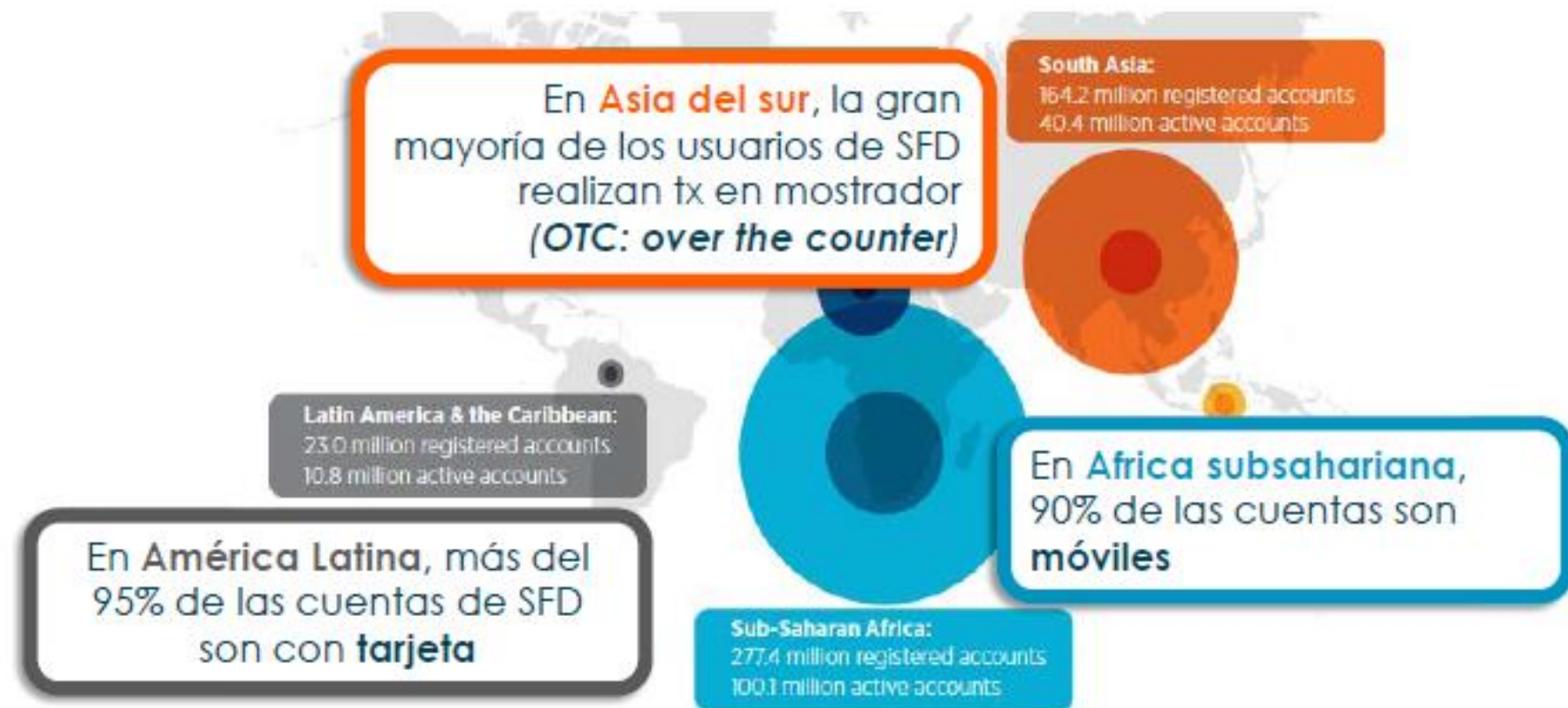
- ¿Qué tecnología debo usar para mis operaciones de SFD?
- ¿Con qué proveedor me relaciono?
- ¿Hay alguna oferta de fintech que sirva a mi negocio también?
- ¿Qué equipo se necesita en mi red de agentes?
- ¿Qué desarrollo se necesita y cuál será el impacto en mis sistemas y procesos existentes?

Regulación, gestión del riesgo y cumplimiento

- ¿Qué me permite la regulación? ¿Tengo implementado mi sistema de PLA/FT?
- ¿Qué tipo de procesos y mecanismos de control de riesgos debo implementar?
- ¿Cómo puedo mitigar los riesgos operacionales involucrados en este negocio?
- ¿Cuál es la estructura más eficiente para las operaciones necesarias?
- ¿Cuál será el impacto financiero en mi negocio? ¿Cuál será el riesgo de reputación, si lo hay?

Los modelos de SFDs dependen del contexto local

La suma total: Una transformación global de los servicios financieros



Beneficios de las aplicaciones móviles

Para el cliente:

- Alcance masivo a la población subatendida, particularmente en los sectores rurales.
- Uso del servicio financiero formal.
- Transacciones rápidas y seguras.
- Trazabilidad de sus operaciones.
- Reducción de los costos de transacción.

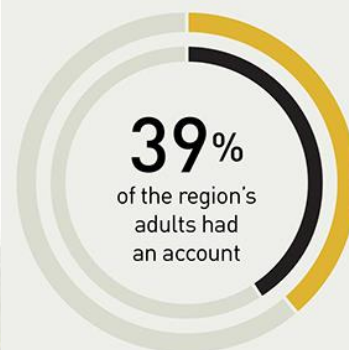


Brechas en acceso y uso

LAC fue testigo de una subida significativa en la penetración de cuentas, del 39% en 2011, al 51% en 2014. Pero aún 210 millones de adultos siguen sin estar bancarizados.

Los cambios más dramáticos en el acceso financiero han procedido de los mercados de América Central, debido en parte a los esfuerzos de los operadores móviles.

ACCOUNT PENETRATION INCREASED IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN
Millions of adults receive government wages or transfers into an account.



2011



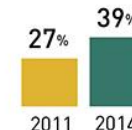
2014



2014

210
MILLION
of the world's unbanked live in Latin America and the Caribbean

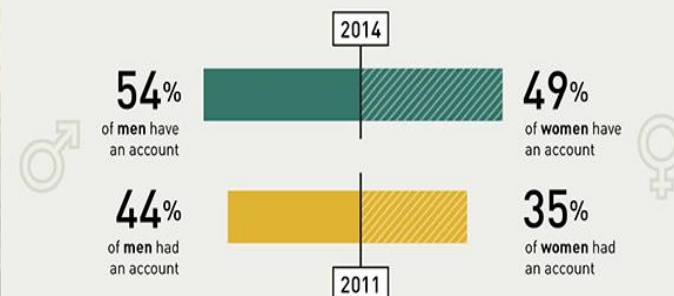
MEXICO



In Mexico, account penetration increased from 27% to 39%.

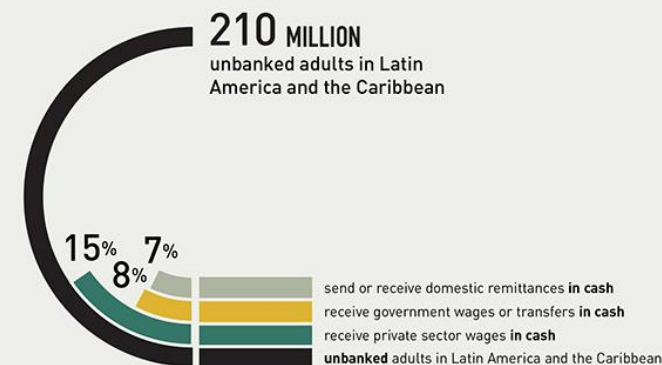
Account penetration in developing economies overall increased from 41% to 54%.

THERE ARE BIG OPPORTUNITIES TO EXPAND FINANCIAL INCLUSION AMONG WOMEN



The gender gap in developing economies overall remains unchanged from 2011, at 9 percentage points.

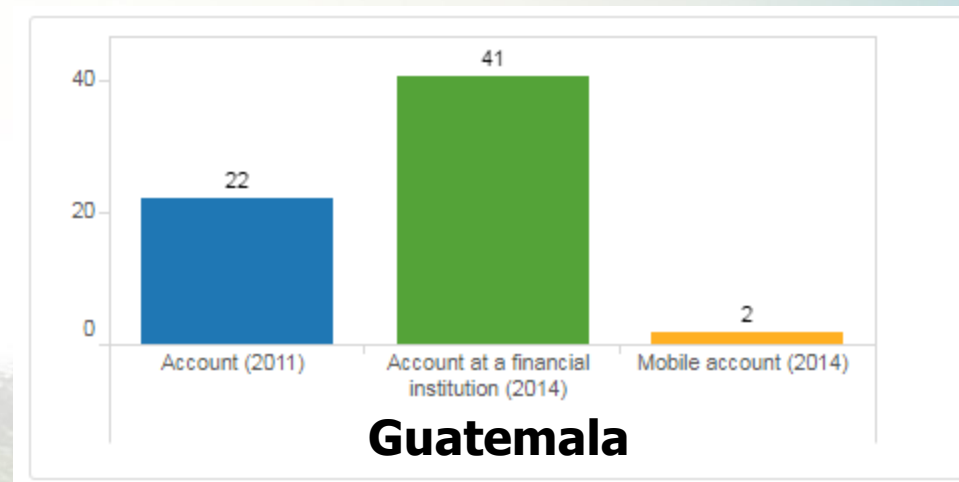
IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN, SHIFTING PAYMENTS FROM CASH INTO ACCOUNTS COULD SIGNIFICANTLY INCREASE FINANCIAL INCLUSION



Brechas en acceso y uso

En particular, Guatemala y Honduras han intensificado la penetración de cuentas en más de un 50%, en un periodo de tres años.

Hoy en día, con operaciones en El Salvador, Honduras y Guatemala, Millicom cuenta con aproximadamente 2 millones de cuentas activas de dinero móvil. Tigo Money, en Honduras, superó el objetivo de 1 millón de clientes activos y el servicio de Tigo Money en Guatemala distribuyó ayuda humanitaria en colaboración con Oxfam.



Brechas en acceso y uso

Los servicios financieros digitales ofrecen a la región una enorme oportunidad para conectar a millones de personas con sus primeras cuentas bancarias.

SERVICIOS DE DINERO MÓVIL EN FUNCIONAMIENTO PARA LOS NO BANCARIZADOS POR PAÍS



Conclusiones

1. Las IMFs tienen nuevas formas de relacionarse con sus clientes.
2. El enfoque de diseño de SFDs debe estar centrado en las necesidades y aspiraciones de los clientes para asegurarse que agreguen valor.
3. La adopción de SFDs en las IMFs generará:
 - Cambio de la oferta de productos y servicios
 - Cambio de la cadena de valor
 - Cambio del modelo de negocio
4. Los SFDs son una manera eficiente de ampliar el alcance de los servicios financieros en zonas rurales.
5. Todavía hay obstáculos para la adopción y el uso de los SFD debido a la escasa penetración de la conectividad en las zonas rurales.
6. No copiar lo que dio resultados para otros segmentos de clientes o países.



¡Muchas Gracias!

Raúl Gómez Velásquez

Financial Inclusion & Digital Financial Advisory Services

Jueves 21 de septiembre de 2017