



© Joe Cummings



## Fomento del ahorro eficaz e inclusivo

**Lecciones y mejores prácticas del Premio Europeo  
de las Microfinanzas 2020**

Sam Mendelson

Con el apoyo de Camille Dassy, Gabriela Erice, Micol Guarneri, Chiara Pescatori,  
Daniel Rozas y Joana Silva Afonso

EUROPEAN  
MICROFINANCE  
PLATFORM

NETWORKING WITH THE SOUTH



# PRÓLOGO

2020 ha sido un año singular. En el sector de las finanzas inclusivas, ha sido sin duda un reto para todas las partes interesadas, véanse las IMF, los inversores, los reguladores, los proveedores de asistencia técnica y redes como la e-MFP. Ahora bien, *nuestros* retos son una nimiedad si los comparamos con los que afrontan en la actualidad los millones de clientes financieramente excluidos que constituyen la razón de ser de nuestro sector. Con negocios cerrados, economías renqueantes y un virus letal que no da muestras de desaparecer en un futuro próximo, sus hogares y negocios se ven sometidos a una presión mayúscula.

Apenas han transcurrido unos meses desde que viera la luz la última publicación del Premio Europeo de las Microfinanzas. En *Adapting to a New Normal (Adaptándonos a la nueva normalidad)*, reflexionamos sobre cómo el cambio climático amenaza de forma crítica las vidas y sustentos de los clientes vulnerables y describimos distintas intervenciones realizadas por el sector de las finanzas inclusivas para reforzar la resiliencia de los clientes a la hora de mitigar dichos impactos. Muchos de los productos financieros que contribuyen a dicho fin están basados en el crédito. El crédito, bien es sabido, desempeña un papel relevante en la medida en que permite invertir en resiliencia y adaptación. Sin embargo, la planificación para el futuro –para protegerse ante *shocks*, acumular provechosamente cantidades importantes de dinero, generar un patrimonio, facilitar el consumo y hacer planes a largo plazo– no puede (o, al menos, no *debe*) depender de los préstamos. Dicha planificación requiere del fomento de un ahorro eficaz e inclusivo. El ahorro, dicho de otra forma, actúa como una barrera cortafuegos frente a la incertidumbre.

El Premio Europeo de las Microfinanzas 2020 sobre el “Fomento del ahorro eficaz e inclusivo” ha generado una cantidad extraordinaria de información y aprendizajes. Pese a los enormes desafíos a los que se enfrentan en estos momentos los proveedores de servicios financieros, un número récord de proveedores

de todo el mundo han participado en la presente edición del Premio. ¿Por qué?, se preguntarán. Pues porque a la luz de las presiones extremas que se ciernen sobre los hogares y los negocios, el ahorro nunca se había antojado tan importante como ahora.

Para nosotros, en la e-MFP, es un verdadero orgullo presentarles esta publicación, que no solo recoge *por qué* el ahorro es tan sumamente importante para las poblaciones vulnerables, sino que también incluye una descripción del perfil de las diez instituciones semifinalistas al Premio y *cómo* sus iniciativas, tan variadas como fascinantes, han fomentado un ahorro eficaz e inclusivo, así como de los factores que han determinado su éxito.

Me gustaría trasladar desde aquí mi agradecimiento a Micol Guarneri y Chiara Pescatori, las dos consultoras que han asistido con gran profesionalidad al equipo del Premio de la e-MFP en los procesos de evaluación y selección. Muchísimas gracias también a nuestros colegas de InFiNe.lu, la Dirección para la Cooperación al Desarrollo y Asuntos Humanitarios del Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos de Luxemburgo, y todos los miembros del Comité de Selección y el Jurado de Alto Nivel que dedicaron su tiempo y pusieron su conocimiento al servicio de un proceso de evaluación de gran rigor.

Mi agradecimiento es extensivo a Sam y al resto del equipo de la e-MFP implicado tanto en el proceso del Premio como en la redacción, edición y producción de esta publicación que tienen entre manos. Por último, gracias a las 70 organizaciones que han participado en esta edición del Premio, con una mención especial a las diez semifinalistas y, entre ellas, las tres instituciones finalistas descritas en estas páginas. Les deseo a todas –y, de manera particular, a sus clientes– todo lo mejor en las semanas y meses venideros.

**Christoph Pausch,**  
Secretario Ejecutivo de la e-MFP



# ÍNDICE

<b>“Ni un prestatario ni un prestamista sean...”</b>	7
Una breve historia de los modelos de ahorro para los pobres	8
La importancia del ahorro para los clientes	9
Mujeres y ahorro	11
Cómo ahorran las personas “reales”	12
La importancia del ahorro para los proveedores de servicios financieros	13
La importancia del ahorro para las comunidades	13
<b>El Premio Europeo de las Microfinanzas 2020</b>	15
Objetivos y criterios de elegibilidad	15
La COVID-19 y el proceso del Premio PEM2020	16
Proceso de selección	16
Semifinalistas y finalistas del Premio Europeo de las Microfinanzas 2020	17
El proceso de selección del Premio	18
<b>Fomento del ahorro eficaz e inclusivo: tres enfoques principales</b>	19
<b>1 Diseñar productos para personas y con un propósito en mente</b>	20
Busaa Gonofaa Microfinance, Etiopía	21
Muktinath Bikas Bank, Nepal	22
Inactividad en el ahorro: el reto de cuantificar el uso real de las cuentas	24
Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco, Perú	25
<b>2 Posibilitar el ahorro a través de la innovación en la entrega</b>	26
RENACA, Benín	27
DSS Platform Ltd., Ghana	28
Mobilink Micro-Finance Ltd., Pakistán	30
Ujjivan Small Finance Bank, India	31
Mantener los servicios de ahorro durante la pandemia de COVID-19: respuestas de las semifinalistas	32
<b>3 Animar a los clientes a ahorrar</b>	34
RENEW Microfinance Private Ltd., Bután	35
Opportunity Bank Serbia, Serbia	36
Fansoto, Senegal	38
Cómo pueden los reguladores fomentar una cultura del ahorro	40
<b>Factores para el éxito</b>	42
<b>Sobre el Premio Europeo de las Microfinanzas</b>	45
<b>Miembros del Comité de Selección 2020</b>	47
<b>Organizadores del Premio Europeo de las Microfinanzas</b>	48



# “NI UN PRESTATARIO NI UN PRESTAMISTA SEAN...”

William Shakespeare

La advertencia de Polonio a Hamlet puede parecer un título de sección un tanto chocante para una publicación sobre microfinanzas, un sector construido, desde hace mucho tiempo atrás, sobre los cimientos sólidos y rentables del crédito. Ahora bien, el consejo de Polonio a Laertes es un mensaje de rabiosa actualidad: el crédito tiene su valor, qué duda cabe, pero también entraña riesgos y costes. En el mundo de las finanzas inclusivas, ha llegado quizás el momento de ahorrar como una alternativa real al mero acto de tomar dinero prestado: ahorrar para invertir y protegerse, para prepararse y planificar. Al fin y al cabo, las llamadas a la autosuficiencia y la preparación, en línea con el proverbio jamaicano “*Save money - and money will save you*” (Ahorra dinero y el dinero te salvará a ti), no son nuevas: las encontramos en incontables lenguas, pidiendo prudencia, planificación y austeridad en la gestión de las finanzas. El ahorro –que, en su término anglosajón encierra dos significados, por un lado, salvar en el sentido literal y, por otro, ahorrar– puede salvarte, como dice el proverbio. Con todo, hablamos de algo que va más allá de la mera prudencia *financiera*. En palabras de Benjamin Franklin: “Cuando uno no se prepara, se está preparando para fracasar.”

Esta es, posiblemente, una de las pocas máximas genuinamente universales de la vida.

También es intuitiva. Todos tenemos un entendimiento básico de lo que son los ahorros o el acto de ahorrar, es decir, ahorrar como *verbo*. Básicamente consiste en reservar una parte de lo que se gana, sacrificando placeres u oportunidades inmediatas para un beneficio futuro. Este beneficio puede abarcar desde enfrentarse a *shocks* desconocidos e imprevistos que trastornen nuestras vidas, hasta un ahorro más planificado que nos permita afrontar gastos elevados pero previsibles, como los asociados a una boda, un embarazo, una entrada para una vivienda o la jubilación.

Durante gran parte de los últimos cuarenta años, el sector de las microfinanzas se ha centrado de forma abrumadora en el crédito, que resulta más fácil de ofrecer y más rentable para los proveedores. Por lo general, esto se traduce en que se propone por defecto el crédito como producto financiero cuando existen otras opciones –el ahorro o los seguros, en concreto– que resultan más apropiadas para las necesidades particulares de los clientes y entrañan además un menor coste y riesgo. Y, aunque para las instituciones microfinancieras (IMF), los depósitos totales son comparables a los préstamos activos, la realidad del sector apunta a millones de cuentas inactivas entre los clientes



## Una breve historia de los modelos de ahorro para los pobres



La larga historia del ahorro dibuja un paisaje de prácticas y proveedores de gran diversidad. Entre las prácticas más antiguas destaca

la combinación de cajas de ahorro y postales así como las cooperativas de ahorro y crédito repartidas por el mundo, cuyos orígenes se remontan en todos los casos a la Europa del siglo XIX y que fueron objeto de una expansión mundial durante la época colonial.<sup>1</sup> En parte como consecuencia de esta complicada historia, este amplio abanico de instituciones trae consigo niveles variables de alcance y eficacia, de manera que encontramos desde organizaciones excesivamente rígidas que responden fundamentalmente a necesidades gubernamentales hasta entidades que dan servicio de forma activa a los hogares rurales y pobres sin cejar en su esfuerzo por innovar y adaptarse.

Entre las IMF tradicionales, el ahorro ha tenido una historia no exenta de dificultades. En países como Indonesia y Bangladesh, el ahorro fue introducido o bien coincidiendo con el crédito o poco después, y ambos conceptos han evolucionado de la mano a lo largo de las décadas como parte integral de una cartera amplia de productos de inclusión financiera. En dichos países y en muchos más, era una práctica habitual que se incluyera el ahorro obligatorio como parte del programa de crédito, y no como un servicio financiero independiente. Sin embargo, para muchas IMF en todo el mundo, el ahorro más formal llegó mucho tiempo después, cuando dichas

entidades se convirtieron en instituciones reguladas con las licencias necesarias para captar depósitos. Ahora bien, en dichos casos, el ahorro casi siempre se centraba en captar depósitos de clientes de ingresos más altos, de manera que los productos de ahorro eran claramente infrautilizados por los colectivos más pobres y excluidos.

Otro modelo, cuyos orígenes se remontan varias décadas, es el que representan distintos grupos de clientes de ahorro integrados por varias ONG locales e internacionales, a menudo basados en el concepto de grupos informales como las Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotatorias (AACR). Este tipo de programas pueden llegar incluso a los hogares más pobres de zonas rurales remotas. También se han realizado esfuerzos para vincularlos a instituciones formales, ya sea como un medio para depositar el ahorro de forma segura, para optar a capital adicional como puede ser un crédito, o para acceder a seguros.

Por último, la forma más reciente de ahorro se enmarca en el contexto del auge de los servicios financieros digitales y aprovecha la implantación masiva de los teléfonos móviles (y ahora también inteligentes) para ofrecer programas de ahorro móviles a un número cada vez mayor de personas a un coste inferior. Existen tendencias si cabe más novedosas: casos en los que los clientes han utilizado tecnologías que no fueron concebidas en origen como vehículos de ahorro –como los *wallets* o monederos móviles– para depositar sus ahorros. Se trata, sin duda, de un mercado en constante cambio y evolución que modificará de forma significativa el paisaje del ahorro en los años venideros.

<sup>1</sup> Para más información sobre la historia del ahorro, remítase a *Due Diligence: An Impertinent Inquiry into Microfinance*. David Roodman, CGD, 2012 (Capítulo 3: Credit History)





de bajos ingresos, correspondiendo la mayoría de los depósitos a individuos de rentas más altas. Si bien esta configuración proporciona a las IMF financiación flexible en la divisa local que resulta más económica que la deuda externa, no permite atender a los pobres y excluidos. La prestación de productos de ahorro a estos colectivos sigue limitada a un segmento mucho más pequeño de mercados e instituciones y continúa siendo una rara avis en el ecosistema global de las finanzas inclusivas.

## La importancia del ahorro para los clientes

Existe cada vez más literatura en torno a las ventajas del ahorro eficaz e incluso para los clientes, los proveedores y la sociedad en su conjunto. Parte de ello se debe al inmenso número de beneficios que aporta el ahorro a los clientes:

- **Facilitar el consumo.** Para todos los hogares – y, de

manera particular, aquellos que carecen de la seguridad que aportan unos ingresos salariales, como es el caso de la mayoría de los pobres del mundo–, las fluctuaciones en los ingresos y los gastos pueden ser una de las mayores cargas de la pobreza. Sin duda, el ahorro fácilmente accesible es la forma más asequible y adecuada de absorber gastos periódicamente más elevados y ha demostrado ser un sustituto eficaz de la deuda a corto plazo. Por desgracia, con frecuencia son los microcréditos (y, cada vez más, los préstamos digitales), los que colman esta brecha, lo cual puede conducir a la arriesgada y costosa práctica de los ciclos de deuda, es decir, tomar prestado de un prestamista para pagar a otro prestamista.

- **Protección ante shocks.** Tradicionalmente, y con excesiva frecuencia, los créditos

de emergencia a corto plazo han sido la respuesta por defecto para las familias que sufren problemas repentinos de salud y demás crisis financieras que les dejan en una situación de extrema vulnerabilidad y desamparo. Los inconvenientes de los préstamos para las situaciones de emergencia son muchos: tipos de interés elevados, retraso en la obtención de fondos y, en ocasiones, incluso la necesidad de recurrir a prestamistas sin escrúpulos. Los seguros pueden desempeñar un papel crítico a la hora de mitigar estos *shocks*, si bien los costes a fondo perdido de las primas –que son irre recuperables y tienen beneficios indeterminados– son difíciles de vender a los hogares con escasez de efectivo. En contraposición a lo anterior, ahorrar para cuando “vengan mal dadas”, como suele decirse, no implica ninguna de estas consecuencias negativas. Los ahorros más líquidos, como los *wallets* o monederos móviles, pueden incluso ayudar a los hogares a compartir mejor los riesgos entre amigos y familiares.

- **Planificación a largo plazo.** Además de facilitar el consumo a corto plazo y permitir afrontar los imprevistos, también hay gastos importantes pero previsible. Muchos de estos gastos están asociados a las distintas etapas de la vida y pueden ser cubiertos de manera adecuada y eficaz a través del ahorro, como

por ejemplo los gastos de escolarización de los niños o jóvenes adultos, las bodas, los nacimientos, la compra/rehabilitación de una vivienda y, llegado el momento, la jubilación. Tanto ahorrar pequeñas cantidades durante largos periodos de tiempo como reservar entradas de ingresos repentinas (por ejemplo, los ingresos obtenidos de una cosecha) ayuda a las personas a acumular importantes cantidades de dinero para satisfacer estas necesidades a largo plazo.

- **Empoderamiento de género.** En muchas culturas, las mujeres carecen de autonomía sobre sus propias finanzas y en algunos países es común que sus maridos asuman el control de los ingresos en efectivo que las mujeres aportan al hogar. En otros lugares, donde son fundamentalmente las mujeres quienes se encargan de administrar el dinero en casa, el dinero sigue siendo demandado por sus cónyuges y familiares, impidiendo a las mujeres invertirlo en necesidades importantes de la familia y privándoles de ejercer, en general, su independencia financiera. Son muchos los estudios que demuestran cuán profundo es el impacto del ahorro en el empoderamiento de la mujer.
- **Ahorro como vehículo para generar patrimonio.** Un aspecto clave tanto del ahorro

a corto como a largo plazo es su valor a la hora de construir un patrimonio. Ya sea ahorrar para comprar un terreno o hacer una reforma importante en casa, para enviar a un hijo a la escuela o a un centro de formación profesional o para comprar un activo a largo plazo, todas ellas son formas de aumentar el patrimonio de un hogar y mejorar, de paso, su bienestar financiero.

- **Inversión productiva.** Invertir en un negocio, ya sea para actualizar equipos, contratar nuevo personal o comprar inventario al por mayor, lleva a los empresarios a incurrir en gastos significativos, pero no hacerlo por falta de capital puede acarrear un coste de oportunidad. El crédito es un medio importante para hacer esta inversión, especialmente cuando el tiempo es un factor limitante, pero no es la única opción. Utilizar el ahorro para la inversión puede resultar más barato, menos arriesgado e igualmente eficaz, especialmente para las inversiones a menor escala. Para las inversiones de mayor envergadura, el ahorro puede ser un buen complemento a la deuda, reduciendo el riesgo tanto para el prestatario como para el prestamista.
- **Formalización.** Para un hogar de bajos ingresos, la capacidad para pasar del sector puramente informal al sector financiero formal puede

traer consigo importantes oportunidades. Por ejemplo, la compra de un terreno con un título de propiedad formal puede requerir capital que solo una gran institución financiera puede proporcionar. Y, para un cliente sin un historial de crédito formal, el ahorro puede ser un paso importante para forjar una relación con el banco que le permita acceder al crédito.

- **Seguridad y comodidad.** La forma más habitual de ahorrar, sobre todo para las necesidades pequeñas a corto plazo, es la consabida práctica de guardar el dinero bajo el colchón. Ahora bien, esta práctica no está exenta de riesgos: los robos, incendios o tifones son solo algunos ejemplos que pueden hacer desaparecer de un plumazo esos ahorros que tanto esfuerzo ha costado acumular. Ahora bien, más común aún es la “fuga” de dinero, es decir, que el ahorrador cuidadoso vaya al colchón a coger un poco de dinero para cubrir las necesidades inmediatas, ayudar a un familiar o vecino o sucumbir a la tentación de comprar algo. Ahorrar en una cuenta formal, especialmente una que requiere un esfuerzo adicional (aunque pequeño) para acceder a los fondos, es una buena fuente de motivación para todo el mundo, en todos los lugares sin excepción.

## Mujeres y ahorro



Uno de los grandes valores del ahorro es el marcado impacto que tiene en el empoderamiento de la mujer, especialmente

en muchos de los países que integran el Sur global. En los países en desarrollo, existe una profunda brecha de género en el ahorro formal y, de acuerdo con el Findex 2017 del Banco Mundial, los hombres tienen una probabilidad 6% mayor que las mujeres de ahorrar formalmente. Existe también una falta continuada de productos de ahorro formales que satisfagan las necesidades específicas de las mujeres, lo cual viene a demostrar que esta diferencia de género en términos de ahorro es tanto un problema de acceso como de idoneidad.

No obstante, para maximizar el valor del ahorro, el acceso por sí mismo no es suficiente. El control sobre las cuentas de ahorro y cómo se ejerce es, sin duda, un factor de peso. Cuando las mujeres son capaces de administrar sus propias cuentas de ahorro con un acceso individual protegido, su autonomía financiera y su capacidad de toma de decisiones se ven reforzadas. Esto conduce a su vez a todo tipo de cambios en el hogar, por ejemplo, un incremento de las compras de electrodomésticos más productivos que benefician por lo general a las mujeres, como pueden ser las lavadoras, que liberan en gran medida a las mujeres de tareas del hogar que exigen grandes esfuerzos y dedicación, una de las piedras angulares originales de la liberación de la mujer. Vemos otro ejemplo interesante en las fábricas antes de que hicieran la transición del pago en efectivo al pago electrónico, cuando las suegras de las mujeres se sentaban a la salida del trabajo el día de la paga esperando a llevarse una parte de lo percibido; gracias a este cambio, las trabajadoras

pasan a tener sus propias cuentas y, con ellas, un mayor control sobre su dinero.

Los grupos –financiación colectiva– siempre han desempeñado un papel fundamental para las mujeres. Los grupos de autoayuda, por ejemplo, han sido tremendamente útiles para el empoderamiento económico de las mujeres (tanto de cara al ahorro como al crédito). La metodología VSLA proporciona otro prisma útil para comprender el impacto del ahorro en las mujeres; se ha demostrado que puede ser un importante vehículo para aumentar los ingresos de los hogares y mejorar la seguridad alimentaria, la salud y el acceso de los niños a la educación. Sin embargo, otro estudio mostró que la capacidad de las mujeres para participar plenamente y beneficiarse de la metodología VSLA se veía condicionada por las normas de género y las relaciones de poder no equitativas para con sus maridos, demostrando nuevamente el valor de los productos de ahorro diseñados desde un buen conocimiento de partida de la realidad de las mujeres a las que se dirigen.

Las mujeres se enfrentan a desafíos específicos en lo que respecta a la tendencia predominante en las finanzas inclusivas en la actualidad, que no es otra que el auge de los servicios de finanzas digitales. Las mujeres valoran la privacidad más que los hombres y tienen prioridades y necesidades distintas. Los servicios de finanzas digitales por un lado promueven cuentas más accesibles y adecuadas, pero también pueden, al proporcionar comparativamente más oportunidades económicas a los hombres, exacerbar las diferencias de género existentes, habida cuenta, por ejemplo, de que las mujeres tienen una probabilidad 10% menor de tener un teléfono. Y, por último, el empoderamiento a través del ahorro va más allá de las dinámicas del hogar y las brechas de género: se ha demostrado que las cuentas de ahorro móviles disminuyen el uso del sexo pagado como mecanismo de afrontamiento por parte de las mujeres vulnerables en Kenia.



## Cómo ahorran las personas “reales”

Los beneficios para los clientes son tan evidentes como numerosos. ¿Qué motiva las decisiones sobre cómo aprovechar dichos beneficios? ¿Qué factores constituyen una barrera al ahorro? Las decisiones financieras se ven afectadas por multitud de variables: los cálculos a largo plazo, la evitación de riesgos, el instinto, los hábitos, la presión social, los incentivos mal alineados y las percepciones erróneas. Cuando dichas variables coexisten, generan prácticas de ahorro que está desalineadas con la visión económica tradicional de las personas como actores racionales y con los productos de ahorro convencionales, como lo son los depósitos a plazo y las cuentas corrientes.

En su lugar, las personas emplean distintos “modelos mentales” que les ayudan a ahorrar mejor, muchos de los cuales pueden observarse en el sector informal. Una práctica

habitual consiste en utilizar distintos tarros para distintos objetivos de ahorro (por ejemplo, un tarro para ahorrar para un regalo de boda, otro para la matrícula del colegio, otro para las necesidades del día a día). Semejantemente, la típica Asociación de Ahorro y Crédito Rotativo o AACR –que es como se conoce a un grupo de amigos o colegas que se reúnen de forma periódica, por ejemplo, el día de la paga, y aportan una contribución fija a un total que cada miembro se lleva a casa por turnos, repitiendo el ciclo hasta que cada persona ha recibido el pago– es una forma de ahorrar que consiste en generar una obligación con los demás miembros del grupo. Otra práctica muy común consiste en entregar efectivo a un vecino para su custodia segura, no porque la casa del vecino sea más segura sino porque es una forma de sacar el dinero de casa y, por tanto, evitar gastarlo.

Los complejos “modelos mentales” que subyacen a estas prácticas informales están empezando a

ser objeto de estudio y, por tanto, a ser mejor entendidos por el campo relativamente reciente de la economía conductual, que constituye un claro contrapunto a la teoría económica clásica, que siempre ha defendido que los seres humanos son actores económicos racionales. Esta nueva corriente de pensamiento aboga por que los sesgos y limitaciones cognitivas que condicionan el comportamiento son “rasgos humanos que influyen sistemáticamente en las decisiones individuales y los resultados de mercado”, en palabras del premio Nobel Richard Thaler, y son fundamentales de cara a las decisiones de ahorro, entre muchas otras cuestiones.

Con pocas excepciones, los productos ofertados por bancos y demás entidades receptoras de depósitos no encajan bien con los esquemas mentales de los típicos ahorradores a pequeña escala. Sin embargo, las escasas excepciones que existen –como las cuentas de ahorro vinculadas a premios, que, en lugar de animar a la gente a ahorrar en vez de comprar boletos de lotería, aportan la “diversión” de la lotería al ahorro– muestran cuán eficaces pueden ser los ahorros cuando están alineados con cómo piensan y se comportan las personas reales.

Algunos ejemplos más recientes, fruto de la investigación en el ámbito de la economía conductual, arrojan resultados igualmente prometedores. El programa [Save More Tomorrow](#)<sup>2</sup> incluye asesoría

2 <https://www.jstor.org/stable/10.1086/380085>

de ahorro prescriptiva y modelos de *opt-out* para pasar a los empleados de planes de prestaciones definidas a planes de cotizaciones definidas. El programa halló que al menos algunos hogares de bajos ahorros agradecen que se les ayude a tomar decisiones en materia de ahorro. Los productos con compromiso de ahorro han irrumpido como un medio importante para ofrecer oportunidades de ahorro que estén adaptadas a la mentalidad de las personas y que resulten en modelos sustancialmente más altos de ahorro. Por ejemplo, el hecho de indicar con claridad el motivo del ahorro (a saber, gastos de salud) puede contribuir a un mayor ahorro. Incluso intervenciones más sencillas, como los meros recordatorios de ahorro, han demostrado ser eficaces a la hora de aumentar el ahorro.

Estos son solo algunos ejemplos de un campo de investigación cada vez más amplio que ilustra cómo entender mejor los modelos mentales de las personas y sus comportamientos ayuda a “orientarlos” hacia conductas más positivas, como planificar su futuro, gestionar los riesgos y reducir el uso inadecuado del crédito.

## La importancia del ahorro para los proveedores de servicios financieros

Los beneficios del ahorro van más allá de los clientes y sus hogares. Existen importantes beneficios también para los proveedores de servicios financieros. La movilización del ahorro puede brindar a los

proveedores una oportunidad para forjar nuevas relaciones con sus clientes. Los proveedores que ofrecen servicios de ahorro significativos a un gran número de clientes pueden mantener el crecimiento y la innovación durante periodos más prolongados que los que no lo hacen. Esto se debe a la mayor estabilidad de los depósitos, la vinculación del crecimiento de la institución a las preferencias de los clientes y las tendencias económicas del entorno, una lealtad reforzada de los clientes para con la institución, así como una mayor oportunidad para hacer ventas cruzadas de productos como el crédito a los clientes bien conocidos por la entidad gracias a su historial de ahorro.

El ahorro también ofrece estabilidad financiera. Por ejemplo, diversificar en depósitos en la moneda local puede reducir la dependencia de financiación externa y disminuir los riesgos derivados de eventos financieros y políticos exógenos. Asimismo, cuando los depósitos se diversifican más aún entre distintos segmentos de población, pueden compensar en mayor medida las presiones de liquidez que emanan de las necesidades de efectivo colectivas de naturaleza periódica o estacional.

Por último, la movilización del ahorro se asocia a menudo con una fuente barata de fondos para las instituciones financieras. Sin embargo, en el caso del ahorro a pequeña escala, la realidad reviste sin duda mayor complejidad. Para las instituciones que captan depósitos de hogares de rentas más altas, es cierto que los fondos

pueden resultar más baratos que tomar dinero prestado de acreedores institucionales o extranjeros, sobre todo debido a la ventaja añadida que representa la moneda local. Ahora bien, para aquellas instituciones centradas en ofrecer servicios de ahorro a los hogares pobres, el coste de entregar dichos servicios prácticamente anula los beneficios de un menor coste del capital.

## La importancia del ahorro para las comunidades

Los beneficios de un acceso generalizado a un ahorro eficaz e inclusivo y la formalización del ahorro en la economía no se limitan a los beneficios directos para los clientes y proveedores: existen ventajas significativas para las comunidades y las sociedades en su conjunto.

En primer lugar, una cultura del ahorro forma parte del desarrollo de una “sociedad de propietarios” en la que los ciudadanos pueden acumular riqueza, construir activos y participar personalmente en la prosperidad del entorno que los rodea. Una sociedad de “propietarios” puede generar expectativas en materia de responsabilidad y rendición de cuentas del Estado frente al individuo, en particular sobre cuestiones de regulación, transparencia, corrupción y, en general, contribuir a un sistema financiero y económico más estable. Cuando los ahorros formales se convierten en la norma, el sector privado se desarrolla y

aparecen nuevos proveedores en un mercado (idealmente) competitivo, en teoría reduciendo los costes, aumentando las eficiencias, creando nuevos puestos de trabajo y ampliando el papel del sector privado más allá de los servicios financieros propiamente dichos.

El ahorro –sobre todo para la mitigación de eventos adversos y, en particular, para afrontar problemas de salud– también puede mejorar los resultados sanitarios, permitiendo tratamientos en las comunidades donde la asistencia sanitaria gratuita es limitada o inexistente. Cuando los individuos pueden acceder a la

sanidad, se produce una reacción en cadena sobre las familias, las comunidades y la sociedad.

El empoderamiento de la mujer que emana de su autonomía financiera arroja también beneficios más allá de la esfera individual, tal y como describimos en la tabla de la página 11. Los prejuicios y prácticas trasnochadas pueden reemplazarse por roles de género más equitativos y progresistas y desatar el potencial económico de la mujer en la economía.

Por último, el ahorro –por definición– implica pensar en el futuro, planificando los objetivos

y los imprevistos que puedan surgir a lo largo del camino. Una menor impulsividad y una asunción de riesgos más controlada, acompañada de una planificación del futuro, resulta positiva tanto a nivel micro como macro. Asimismo, los hogares que son capaces de ahorrar para una etapa posterior de su vida suponen una carga menor para el Estado, liberando financiación para proyectos – infraestructuras de transporte, educación y sanidad, por citar solo algunos ejemplos– que benefician a la sociedad en su conjunto.

# EL PREMIO EUROPEO DE LAS MICROFINANZAS 2020



## Objetivos y criterios de elegibilidad

El objetivo del Premio Europeo de las Microfinanzas 2020 (PEM2020) ha sido reconocer a las organizaciones y programas que están **innovando en la promoción y la entrega de soluciones de ahorro a las poblaciones de bajos ingresos y excluidas**. Este tema tiene tres componentes que las instituciones candidatas al Premio han debido acreditar, a saber:

### 1. Fomento

Las instituciones financieras y no financieras pueden impulsar el ahorro al reducir las barreras al mismo, contribuyendo a la fácil apertura de

cuentas de ahorro y la incorporación a colectivos de ahorro. Ahora bien, el acceso por sí mismo no es suficiente. Tan importante como el acceso es que las instituciones acrediten que su programa de ahorro está concebido desde una comprensión holística del comportamiento de sus clientes, aprovechando los incentivos, la coordinación de grupos y las oportunidades de sensibilización para promover hábitos de ahorro positivos.

### 2. Eficaz

Los ahorros son eficaces cuando: están alineados con las necesidades y objetivos específicos de los clientes, son asequibles, accesibles, seguros y fáciles de comprender y, en la medida de lo posible,

aprovechan las innovaciones tecnológicas de los clientes e instituciones para ampliar el alcance, reducir los costes y mejorar la calidad del servicio. Estos productos deben ser asequibles para el cliente y sostenibles para la institución, así como altamente transparentes. Además, deben ser utilizados realmente por los clientes, a diferencia de aquellos programas que, a título ilustrativo, priorizan la apertura de multitud de cuentas nuevas que acaban convirtiéndose en cuentas inactivas. Por último, un programa de ahorro eficaz es aquel que se basa en –y promueve– una relación de confianza sólida entre el cliente y el proveedor.

### 3. Inclusivo

Los ahorros son inclusivos cuando alcanzan a los segmentos no/infra bancarizados y excluidos, con especial atención a las mujeres y los jóvenes. Los programas de ahorro exitosos también saben centrarse en la protección de los más vulnerables a los *shocks* y hacerlo desde un marco de protección de los clientes integral, reconociendo que captar los ahorros de los clientes pobres es una responsabilidad tanto moral como financiera que entraña no solo salvaguardar su dinero sino hacerlo de una forma asequible y con altos niveles de transparencia.

Por último, el PEM2020 buscaba, en lo posible, evidencias de iniciativas que promueven un concepto más abstracto: el desarrollo de una **cultura del ahorro**. Dicho concepto incluye evidencias de un uso activo del ahorro, un alto valor para el cliente, seguridad y confianza, un enfoque claro en la educación financiera y la implicación, si procede, de los reguladores y legisladores, todo ello de forma lo suficientemente generalizada y con la institución desempeñando un papel en la promoción de la cultura del ahorro.

Para optar al Premio, las candidatas debían ser organizaciones activas en el sector de las finanzas inclusivas que desempeñan un papel *integral* en la promoción y/o prestación de productos y servicios de ahorro eficaces e inclusivos a grupos de bajos ingresos, vulnerables y excluidos. Esto incluye diferentes tipos de proveedores de servicios financieros (PSF) que proporcionan soluciones de ahorro directamente a los clientes y también entidades no financieras que desempeñan un papel integral en la provisión o movilización del ahorro (por ejemplo, a través de partenariados u otras relaciones)<sup>3</sup>.

Además, las instituciones debían estar radicadas y operativas en un País Menos Adelantado, un País de Renta Baja, un País de Renta Media Baja o un País de Renta Media Alta, de acuerdo con la definición del Comité de Ayuda al Desarrollo

(CAD) para Receptores de Ayuda Oficial al Desarrollo.

Asimismo, los productos y servicios de ahorro debían estar plenamente operativos durante al menos un año. Ahora bien, “plenamente operativo” no significa que debieran ofrecerse los productos y servicios en cuestión en todas las sucursales o localizaciones. Las instituciones candidatas tenían que aportar estados financieros auditados para que pudiera evaluarse su desempeño financiero. Por último, cada candidata invitada a pasar a la Ronda 2 tuvo que enviar una carta de apoyo de un miembro de la e-MFP, por ejemplo, un breve mensaje o misiva de un miembro dirigida a la Secretaría de la e-MFP.

### La COVID-19 y el proceso del Premio PEM2020

Huelga mencionar que el proceso del Premio Europeo de las Microfinanzas ha coincidido en su edición 2020 con la pandemia de COVID-19. Poco después de convocarse el Premio, éramos testigos de un parón generalizado de las actividades económicas y una ralentización del entorno macroeconómico. Conscientes de las extraordinarias presiones a las que debían hacer frente multitud de instituciones candidatas al Premio, así como de la especial importancia del ahorro a la hora

de reforzar la resiliencia de los hogares y los negocios durante estos tiempos sumamente difíciles, el equipo del Premio decidió: 1) ampliar los plazos de presentación de candidaturas; 2) añadir una pregunta a los formularios de candidatura sobre el impacto de la COVID-19 en los clientes, el personal y las instituciones propiamente dichas; y 3) por primera vez, pedir estados financieros que cubrieran el periodo de la convocatoria, con miras a que los evaluadores pudieran determinar los efectos tempranos de la pandemia en la resiliencia de las instituciones.

### Proceso de selección

La Ronda 1 del Premio Europeo de las Microfinanzas 2020 sobre el “Fomento del ahorro eficaz e inclusivo” recibió 70 candidaturas de 37 países diferentes, lo que constituye un récord de participación y representa una variada tipología de proveedores con operaciones en todas las regiones del mundo.

Todas las candidatas invitadas a pasar a la segunda ronda –38 de 38– cumplieron un segundo formulario de candidatura más exhaustivo, lo cual constituye también una cifra récord.

El Comité de Preselección del PEM2020 procedió entonces a evaluar a las 38 candidatas con arreglo a un conjunto exhaustivo de

<sup>3</sup> ONG que faciliten la creación de grupos de ahorro, desarrolladores de aplicaciones móviles cuyos productos sean desplegados por instituciones financieras para promover un ahorro más eficaz y demás organizaciones que desempeñen un papel significativo en la prestación o movilización del ahorro.



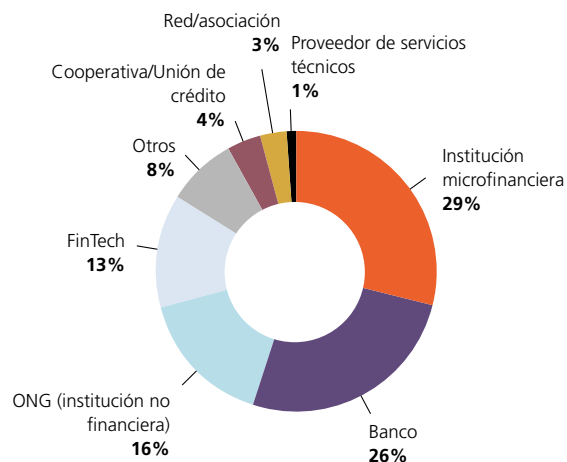
critérios, siendo 19 las instituciones cuyas candidaturas se sometieron a la valoración de un Comité de Selección integrado por expertos. Los 19 programas preseleccionados procedían de 17 países diferentes, representando las principales regiones geográficas del mundo sin

excepción. Entre ellos encontramos 10 bancos de microfinanzas, 3 IFNB, 2 cooperativas/uniones de crédito, 2 FinTechs y 2 ONG.

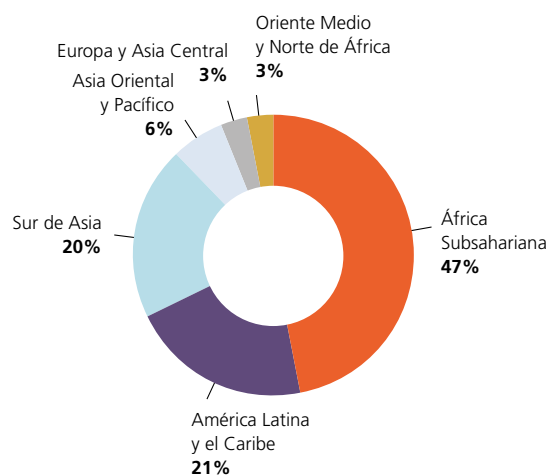
Después de dos semanas de evaluación individual, el Comité de Selección se reunió

por vía telemática a finales de septiembre para designar a las diez semifinalistas cuyos nombres recogemos a continuación (entre ellas, las tres finalistas) y describimos en la presente publicación.

### CANDIDATAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



### CANDIDATAS POR REGIÓN



### SEMIFINALISTAS Y FINALISTAS DEL PREMIO EUROPEO DE LAS MICROFINANZAS 2020

Institución	País	Categoría
Buusaa Gonofaa Microfinance	Etiopía	<b>Finalista</b>
Muktinath Bikas Bank	Nepal	<b>Finalista</b>
RENACA-Bénin	Benín	<b>Finalista</b>
Cooperativa Fondesurco	Perú	<b>Semifinalista</b>
DSS Platform Ltd.	Ghana	<b>Semifinalista</b>
Fansoto	Senegal	<b>Semifinalista</b>
Mobilink Micro-Finance Ltd.	Pakistán	<b>Semifinalista</b>
Opportunity Bank Serbia	Serbia	<b>Semifinalista</b>
RENEW Microfinance Private Ltd.	Bután	<b>Semifinalista</b>
Ujjivan Small Finance Bank	India	<b>Semifinalista</b>

## EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PREMIO

**70 CANDIDATURAS DE 37 PAÍSES**

---

**Ronda 1**

(formulario de candidatura breve)

Comité integrado por las Secretarías de la e-MFP e InFiNe.lu y los consultores del Premio



**38 CANDIDATURAS DE 26 PAÍSES**

---

**Ronda 2**

(formulario de candidatura extenso)

Comité integrado por las Secretarías de la e-MFP e InFiNe.lu y los consultores del Premio



**19 CANDIDATAS PRESELECCIONADAS**

---

**Fase de Selección**

Comité integrado por miembros de la e-MFP e InFiNe.lu



**10 SEMIFINALISTAS**



**3 FINALISTAS**

---

**Fase Final**

Jurado de Alto Nivel



**GANADORA**

# FOMENTO DEL AHORRO EFICAZ E INCLUSIVO: TRES ENFOQUES PRINCIPALES



Las 70 candidatas al Premio –y, de manera particular, las diez semifinalistas cuyos perfiles recogemos en la publicación que tiene entre manos– representan un abanico extraordinariamente rico de programas de ahorro ofrecidos por distintos tipos de organizaciones en todas las regiones del mundo. Las cualidades que distinguen a las semifinalistas son muchas y no pueden circunscribirse a una única categoría pues cada una de ellas, a

nivel individual, aborda numerosos aspectos de la movilización del ahorro.

Con todo, del proceso de evaluación y selección del Premio emergen **tres enfoques generales** adoptados por los proveedores de servicios financieros para fomentar el ahorro eficaz e inclusivo en los que podemos clasificar a las semifinalistas.

Dichos enfoques son:

- 1 **Diseñar productos para personas y con un propósito en mente**
- 2 **Posibilitar el ahorro a través de la innovación en la entrega**
- 3 **Animar a los clientes a ahorrar**

En las secciones siguientes analizaremos en detalle estos tres enfoques y recogeremos una descripción de las semifinalistas al Premio que mejor encarnan dichos enfoques.

## 1

# DISEÑAR PRODUCTOS PARA PERSONAS Y CON UN PROPÓSITO EN MENTE

*“Reconocer la necesidad es la condición primaria del diseño”*

*Charles Eames*

Desde los primeros tiempos de los microcréditos pensados como una solución estándar o universal, hemos constatado, con agrado, cómo ha ido surgiendo una tendencia hacia productos impulsados por la demanda, alineados con las necesidades de segmentos específicos de clientes y más acordes al propósito concreto de dichos productos. Esto se aplica, cada vez más, al ahorro tanto como al crédito, los seguros y los pagos, y muchas de las candidatas al PEM2020 –entre ellas las semifinalistas y finalistas descritas en este documento– son un buen ejemplo de esta evolución positiva, en la medida en que han desarrollado con claridad productos que responden a las situaciones vitales particulares de los colectivos de rentas bajas, así como a los propósitos por los que dichas personas necesitan ahorrar.

**Buusaa Gonofaa (BG)**, una de las finalistas al Premio, es una IMF que ofrece crédito, ahorro y financiación de la cadena de valor agrícola en Etiopía. Su programa de ahorro principal, que ha presentado al Premio, es un modelo de alto contacto denominado *Dejaf Iqub* (Dejaf = a domicilio; Iqub = AACR local), que ofrece



junto con cartillas y demás productos de ahorro. Dejaf Iqub fue lanzado en 2016 después de un largo periodo de “prueba y aprendizaje”, con el objetivo de captar depósitos de ahorro a gran escala al brindar una forma segura, sencilla y atractiva de ahorrar a través de la recaudación regular a domicilio de pequeños depósitos basados en objetivos. Dejaf Iqub está dirigido a microemprendedores del sector informal con flujos de efectivo activos que operan negocios en centros comerciales densamente poblados.

Dejaf Iqub presenta varias características interesantes. En primer lugar, se entrega *a domicilio*. Los llamados Agentes de Atención al Cliente (CSO, por sus siglas en inglés) se desplazan hasta el negocio de los clientes para reunirse con ellos y acordar la periodicidad de las aportaciones de ahorro del cliente y las cuantías a recaudar. En segundo lugar, está muy centrado en la *disciplina* del ahorro. Los depósitos se recaudan en intervalos regulares (acordados con el cliente) y se

## Buusaa Gonofaa Microfinance

Etiopía



Buusaa Gonofaa, finalista al PEM2020, es una IFNB de Etiopía fundada en 1999 en calidad de ONG. Si bien tenía un mandato de captación de depósitos, solo ofreció ahorro obligatorio hasta 2012, cuando lanzó un nuevo programa de ahorro. El segmento objetivo principal de BG son los pobres y, de manera particular, las mujeres, los jóvenes que no poseen tierras y los pequeños agricultores. En 2019, sus 109.000 clientes de ahorro tenían EUR 7M en depósitos y contaban con el respaldo de una plantilla de 452 trabajadores.

El ahorro eficaz e inclusivo se logra a través de modelos de entrega accesibles y comunitarios como la recaudación puerta a puerta en zonas urbanas y los Centros de Servicio Rural (RSF, por sus siglas en inglés) para llegar a zonas rurales y segmentos infraatendidos más remotos: el 57% de los ahorradores de BG son mujeres, el 59% residen en zonas rurales, el 16% son menores de 25 años y solo el 8% son asalariados.

El programa de ahorro principal de BG es *Dejaf Iqub* –un modelo AACR de recaudación a domicilio que es tanto un canal de entrega como un producto–, pero no es el único producto de ahorro de la institución. En su cartera de productos destaca también el ahorro voluntario con cartillas, remunerado al 7% y con ingreso y retirada en las sucursales de BG; y el llamado *RSF Savings*, que es similar al enfoque de las Organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, en virtud del cual BG habilita una pequeña oficina con mobiliario y caja fuerte y proporciona formación, y los miembros de la comunidad son plenamente responsables de las transacciones diarias de ahorro y crédito, con un seguimiento y control exhaustivos por parte del personal de campo de BG. BG también ofrece ahorro obligatorio vinculado al crédito en el marco de grupos con responsabilidad solidaria, con entre el 5 y el 15% del importe del préstamo.

contienen las ansias de gastar del cliente al pedirle que se desplace hasta la sucursal para retirar los fondos. En tercer lugar, este modelo se presenta como una *alternativa segura* a las opciones de ahorro informal. Y, en cuarto lugar, Dejaf Iqub está diseñado para fomentar *el ahorro basado en compromisos*; dicho de otra forma, los clientes se comprometen a ahorrar para un objetivo previamente definido (como una celebración, la educación de un hijo, una reforma en el hogar, la compra de un activo para la casa o la expansión de un negocio).

Hay distintos elementos que apuntalan el éxito de Dejaf Iqub. Este producto ofrece una forma sencilla y atractiva de ahorrar, con un diseño que hace que resulte más fácil acordarse de ahorrar, reduce el coste y el tiempo de los desplazamientos y también el coste de oportunidad que entraña cerrar el negocio un rato para ir a depositar los fondos. Además, implica reuniones presenciales periódicas entre el cliente y el CSO, lo cual constituye una fuente de motivación estable para seguir ahorrando, inspirada en metodologías consolidadas de ahorro colectivo. El hecho de saber que se tiene una cita fijada para reunirse con otra persona es un incentivo muy fuerte para mantener la disciplina del ahorro. Hay que tener en cuenta a su vez que los importes depositados son pequeños y, más importante aún, regulares, lo cual reduce la oportunidad para dejarse tentar por gastos y ayuda a desarrollar un hábito, al tiempo que transforma pequeñas cuantías en sumas globales útiles y seguras. Y, por último, el programa se dirige principalmente a microemprendedores del sector informal, con pequeños flujos de efectivo diarios en entornos comerciales de alta densidad, algo que está muy bien alineado con pequeños depósitos regulares y que hace que el servicio cara a cara resulte más eficiente.

El modelo Dejaf Iqub destaca por ser de alto contacto, en el sentido de que exige atención y recursos por parte de la IMF para traducir la iniciativa en un uso real del modelo de ahorro que esté bien alineado con las necesidades, objetivos y contexto específicos de los clientes. A modo de ejemplo, vemos que la apertura de nuevas cuentas obliga al CSO a visitar clientes prospectivos de 3 a 5 veces, entablando con ellos conversaciones de unos 5 a 10 minutos con el objetivo de conocer de forma pormenorizada y precisa

sus prácticas en la administración del dinero. Un CSO se afanará a continuación en explicar cómo Dejaf Iqub les aporta un valor real comparado con las distintas opciones informales a las que están recurriendo. El CSO les ayuda a cumplimentar los formularios, a articular los objetivos de ahorro que se autoimpongan (en lugar de que sea el CSO quién los establezca) y, acto seguido, el CSO y el cliente trabajan juntos para determinar una cantidad semanal adecuada para sus ingresos y acuerdan el día y la hora de la recaudación semanal.

Un CSO capta depósitos de en torno a 180 mujeres, siendo el perfil típico el de una pequeña comerciante de unos 26 años que deposita una media de EUR 6 cada sábado en su puesto de verduras en la calle, con el objetivo de ahorrar para pagar seis meses de cuotas escolares de su hija.

Además del modelo puerta a puerta Dejaf Iqub, BG también ofrece Centros de Servicio Rural (RSF) para el Ahorro, un servicio rural comunitario diseñado para atender zonas y clientes de difícil acceso, donde el ingreso y la retirada de fondos son realizados en el RSF y gestionados por la comunidad con el apoyo del personal de BG. Ofrece el clásico depósito de tipo bancario con un saldo muy limitado a agricultores, ganaderos y campesinos. Todos los productos de ahorro voluntarios individuales de BG (ahorro con cartillas, programado, depósitos a plazo y ahorro vinculado a préstamos) pueden entregarse a través de la metodología RSF.

**Muktinath Bikas Bank Limited (Muktinath)** es otra institución finalista al Premio que ha adaptado modelos de ahorro comunitarios y, al igual que Buusaa Gonofaa, ofrece un amplio abanico de productos de ahorro altamente dirigidos a su base de clientes. Si bien Buusaa ha adaptado procesos modernos y su conocimiento al viejo modelo *susu*, Muktinath ha hecho lo propio con el ahorro basado en grupos solidarios.

Muktinath es un Banco de Desarrollo privado nepalí que presta servicios bancarios a nivel nacional a través de un modelo de banca comercial y de microfinanzas. Desde el Departamento de Banca para Pequeñas Empresas y Microempresas, un equipo especializado

## Muktinath Bikas Bank

Nepal



Muktinath Bikas Bank (Muktinath), finalista al PEM2020, es un Banco de Desarrollo nacional líder en Nepal fundado en 2007 con casi 510.000 ahorradores en total (130.000 en la unidad de microfinanzas del banco), 127.026 de ellos integrados en 37.363 grupos en 2019, con un total de EUR 375M en depósitos y una plantilla que supera los 1.200 trabajadores. Para llegar a su público objetivo, Muktinath diseñó un modelo de ahorro solidario adaptado con servicios de proximidad, fomentando hábitos de ahorro positivos a través de una combinación de ahorro obligatorio incentivado y ahorro voluntario remunerado, incluidos productos de ahorro de tipo seguros y una pensión específica, así como una amplia educación financiera.

Previamente, los clientes objetivo de Muktinath ahorraban comprando activos como ganado, oro y tierras o dando dinero prestado a los vecinos. Dichos ahorros rara vez satisfacían sus necesidades, ya fueran inmediatas o a largo plazo, como las emergencias médicas y las sumas globales necesarias después de 10-15 años. Por otro lado, los clientes se veían abocados a hacer ventas desesperadas de sus activos a precios bajos. Además, los clientes se enfrentaban al riesgo de pérdidas no aseguradas de activos como consecuencia de incendios y catástrofes naturales. El abanico de productos de ahorro obligatorio y voluntario de Muktinath está diseñado para ayudar a los clientes a moderar su consumo, mitigar los *shocks* y acumular cantidades de dinero elevadas que les permitan costear planes a largo plazo.

se ocupa de dar servicio a hogares pobres y mujeres de rentas bajas con una amplia cartera de productos bancarios a través de un modelo de ahorro colectivo y solidario adaptado con servicios de proximidad.

Muktinath dirige sus servicios sobre todo a los segmentos infraatendidos, encontrándose más del 70% de sus clientes en zonas rurales y remotas donde escasean las infraestructuras y los servicios bancarios y de seguros. El 68% de las sucursales están ubicadas en zonas rurales y semiurbanas y el 60% de los clientes son mujeres, el 14% menores de 25 años, y solo el 2% trabajadores asalariados. Las fuentes de ingresos principales de sus clientes son la agricultura, el comercio y los negocios de servicios.

Las personas de bajos ingresos se muestran reacias a acudir a sucursales bancarias convencionales para acceder a sus servicios y el coste de acceder a los servicios para pequeñas cantidades representa un importante coste de oportunidad para los clientes que viven lejos de una sucursal. Para abordar este problema y llegar a estos segmentos objetivo, Muktinath diseñó un modelo colectivo solidario adaptado que se basa en proporcionar servicios de proximidad a sus clientes de grupos solidarios. De esta forma, los clientes pueden ahorrar y retirar sus ahorros en la puerta de sus casas cuando tienen lugar las reuniones mensuales del grupo. Además, si necesitan retirar su ahorro en otras fechas, pueden ir a la sucursal y reunirse con el empleado asignado a su pueblo, con quien tendrán una relación consolidada.

Muktinath ofrece varios productos a través de modelos tanto colectivos como individuales. Los miembros de los grupos solidarios se comprometen a un ahorro mínimo obligatorio (de aproximadamente EUR 0,75 por miembro por reunión) y a *Upakar Savings*, donde los miembros del grupo depositan pequeños importes de no menos de EUR 0,03 para cubrir los gastos comunitarios del grupo.

En la cartera del banco destacan también varios productos de ahorro de carácter voluntario, a saber: *Ahorro Personal* (con un saldo mínimo de EUR 0,75 y sin límite sobre los depósitos y retiradas); *Ahorro para la Pensión* (que promueve depósitos frecuentes para el ahorro a largo plazo y, si el cliente no retira fondos durante 15 años, recibe un 100% adicional de

la cuantía depositada); *Ahorro para los Festivales* (un compromiso de ahorro para sufragar ciertos gastos vinculados a la celebración de festivales); *Ahorro a Plazo* (3 meses o más); y *Ahorro para el Seguro*, para aumentar el acceso a los seguros de vida (en este caso, el saldo mínimo de apertura es de EUR 0,75 y los clientes depositan a continuación el importe que deseen hasta poder comprar la póliza de seguro deseada; si presentan una reclamación, el banco facilita el proceso). Para este último producto, Muktinath se ha asociado con varias compañías de seguros de vida para crear un mercado competitivo de productos de seguro.

Por último, Muktinath también ofrece *Ahorro Atamnirbhar* (Autosuficiente) para recaudar ahorros de las remesas de trabajadores migrantes y canalizarlo en forma de inversión (también cabe la posibilidad de vincular un préstamo sin garantías a este producto de ahorro). Es de sobra conocido que el dinero enviado por los migrantes se emplea para complementar los ingresos de la familia receptora y, por lo general, un porcentaje elevado del mismo se destina al consumo; solo una pequeña cantidad de las remesas se invierte en activos productivos y, ni qué decir tiene, en ahorros. La cuenta de ahorro Atamnirbhar puede ser abierta por el/la trabajador/a migrante o por un familiar e implica que una parte del dinero enviado ha de ser ahorrado de forma regular durante el tiempo que permanezca el emisor en el extranjero. Cuando el trabajador migrante regrese a Nepal, podrá retirar los fondos para crear un negocio. Muktinath transforma el dinero depositado en un préstamo sin garantías. La razón de ser de este producto es utilizar los fondos para fines productivos y proporcionar capital fácil para el desarrollo empresarial y el trabajo por cuenta propia.

**Cooperativa Fondesurco**, una cooperativa de ahorro y crédito de Perú, también se caracteriza por tener una cartera de productos de ahorro claramente dirigida a segmentos de clientes concretos y pensada para satisfacer sus necesidades reales. Fondesurco presta sus servicios fundamentalmente a microemprendedores rurales, en su mayor parte agricultores, ganaderos o comerciantes. El 80% de los clientes de Fondesurco residen en zonas rurales y el resto se encuentra en zonas semirurales, siendo un 36% muy pobres.

## Inactividad en el ahorro: el reto de cuantificar el uso real de las cuentas

Una medida clave del impacto en los servicios financieros es sin duda el *alcance* o, dicho de otra forma, el número de individuos que utilizan un servicio. Otro concepto muy relacionado con el anterior es el *segmento objetivo* de una entidad: ¿da servicio la institución a los pobres? En el contexto del ahorro, estos dos conceptos resultan difíciles de evaluar debido al problema fundamental que plantean las cuentas inactivas: cuentas con un saldo mínimo o inexistente que no son utilizadas por los clientes.

Consideremos por ejemplo una institución con unas 100.000 cuentas con un saldo medio de USD 300 por cuenta. A primera vista, podría pensarse que la entidad lo está haciendo francamente bien en lo que respecta al alcance, atendiendo a clientes que, si no pobres, al menos no son ricos. Ahora bien, si el 80% de dichas cuentas son inactivas (una cifra que no es infrecuente), el alcance real sería de 20.000 cuentas con un saldo medio de USD 1.500 por cuenta, una situación totalmente diferente tanto en términos del número de clientes atendidos como del perfil de los mismos. La inactividad, sin embargo, no es la única medida de la eficacia: también hay que tener en cuenta el nivel de la operativa o la *actividad* transaccional. Al combinar ambas perspectivas tendremos una comprensión mayor y más valiosa del uso del ahorro.

Por ejemplo, los ahorros a plazo fijo suelen implicar saldos medios más altos y pocas, o ninguna, cuentas vacías. Además, con frecuencia, representan un porcentaje muy elevado del número total de depósitos de una institución. Sin embargo, el nivel de actividad transaccional asociada es muy bajo, tal y como cabría esperarse de cuentas diseñadas para el ahorro a largo plazo. Las cuentas de ahorro basadas en compromisos y similares suelen ser utilizadas por clientes más desfavorecidos y, por tanto, sus saldos son más modestos, aunque son pocas las cuentas vacías y mucha la actividad transaccional, con un número de ingresos superior al de las retiradas, algo que no debería sorprender pues es inherente a su diseño.

A diferencia de lo anterior, las cuentas corrientes y demás cuentas de ahorro de tipo genérico suelen presentar altos niveles de inactividad, siendo muchas las cuentas vacías y escaso el nivel transaccional. Esto es a menudo lo que ocurre cuando se abren cuentas por motivos temporales (por ejemplo, para ingresar un préstamo) y después no se utilizan.

Por último, los *wallets* o monederos digitales y demás cuentas móviles suelen tener un número significativo de cuentas con saldo cero o muy bajo, pero un elevado nivel de

actividad transaccional (al menos en el caso de los programas exitosos). Esto es de esperar en cuentas diseñadas para una operativa frecuente, si bien los clientes rara vez tienen saldos importantes en ellas.

Por tanto, si queremos evaluar y comprender la eficacia de un programa de ahorro es importante analizar el uso *real* del mismo por parte de los clientes en el contexto de la capacidad de la organización y el propósito previsto del producto de ahorro. ¿Hasta qué punto logran los distintos productos cumplir con los objetivos que se habían marcado y, al hacerlo, en qué medida promueven *realmente* el ahorro eficaz e inclusivo?

Un problema fundamental al que se enfrenta el sector es que el reporting existente sobre los ahorros no aporta información que permita hacer estas distinciones. Los saldos medios de los productos de ahorro, cuando se reportan, se proporcionan únicamente como cifras agregadas, y los datos transaccionales son cada vez más infrecuentes.

Recopilar datos sobre los saldos y la actividad de las cuentas ha sido una parte importante del proceso de selección del PEM2020. Para hacerlo, las instituciones candidatas han debido aportar tanto datos relativos a los saldos como a las transacciones, que fueron incorporados en el proceso que condujo a la selección de las diez semifinalistas descritas en la presente publicación. Cuando se facilita dicha información, es más fácil comprender qué es posible y qué resulta poco realista. Muchas entidades carecen en estos momentos de la capacidad técnica para emitir informes *ad hoc* sobre datos que rara vez son utilizados en dicha forma.

Ha llegado el momento de que reflexionemos en torno a cómo las distintas partes interesadas (PSF, reguladores, financiadores y proveedores de asistencia, entre otros) pueden trabajar juntas para mejorar la recopilación de datos e informar sobre el uso real de las cuentas de ahorro, a fin de poder comprender el valor que proporcionan a los clientes. Los motivos teóricos por los que el ahorro aporta beneficios a los clientes, proveedores y comunidades son claros. Ahora bien, garantizar que el ahorro se traduce realmente en beneficios requiere de un esfuerzo centrado en definir métricas para el conjunto del sector que puedan ser incorporadas en las plataformas de reporting para todas las tipologías de instituciones. De esta forma, se podrá proporcionar una panorámica más clara de cómo se utilizan en la práctica los productos de ahorro.





Fondesurco ofrece en la actualidad cuatro productos de ahorro. Los dos primeros son *Ahorro a Plazo Fijo* y *Ahorro Programado*. Ahorro a Plazo Fijo, disponible tanto en la divisa local como extranjera y caracterizado por sus términos flexibles, es un producto que se propone como alternativa a una pensión u otro plan de jubilación en vista de lo difícil que es para las actividades de emprendimiento rural en Perú optar a prestaciones de la seguridad social. El segundo producto, Ahorro Programado, es un plan de ahorro mensual diseñado para alcanzar el objetivo fijado por el titular (por ejemplo, la compra de cabezas de ganado o tierras o la materialización de una oportunidad de negocio). Ambos productos permiten a los clientes acceder a una línea de crédito en condiciones favorables al utilizar sus ahorros como garantía.

Además, *Ahorro Móvil* permite a los clientes hacer un número ilimitado de transacciones a terceros, tanto en la divisa local como extranjera, a través de la red de sucursales de Fondesurco sin cargo adicional. Mención especial merece también el producto *Ahorro Cuenta Niños*, diseñado para ayudar a los miembros a ahorrar para crear un fondo con el que costear la formación futura de sus hijos.

Fondesurco es un claro ejemplo de una entidad que en apenas unos pocos años ha sabido diseñar productos de ahorro teniendo siempre bien presentes tanto el perfil de los clientes como el propósito. Fondesurco ha comprendido la importancia de ofrecer un producto de jubilación *de facto* para sus clientes rurales y la pertinencia de los programas de ahorro basados en objetivos, y ha instaurado a su vez una cultura del ahorro entre los hijos de sus clientes a través de un producto de ahorro específico para los niños.

## Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondesurco

Perú



Cooperativa Fondesurco es una cooperativa peruana fundada en 1994 con el apoyo de dos ONG locales, CEDER y DESCO. En el año 2015, se convirtió en una Cooperativa de Ahorro y Crédito especializada en microfinanzas rurales. Desde 2019, da servicio a unos 17.000 ahorradores, con un total de EUR 20,6M en depósitos y una plantilla de 192 trabajadores. Tal y como recoge su misión, Fondesurco trabaja en las áreas pobres, remotas e infraatendidas de Perú, siendo su público objetivo fundamentalmente los productores y comerciantes locales. En 2015 lanzó su primer programa de ahorro con el apoyo de varios actores internacionales. Los productos de ahorro fueron diseñados en el marco del programa *Alianza para el desarrollo de las finanzas rurales* (AEFIR), que cuenta con financiación del FOMIN y FMO y es gestionado por INCOFIN Investment Management.

Fondesurco ofrece cuatro productos de ahorro principales con distintos términos, divisas y mercados objetivo, además de un plan de incentivos para socios promotores que comercialicen y tramiten la apertura de cuentas de ahorro. Muchos familiares y amigos de dichos promotores tienen cuentas de ahorro en la institución.

## 2

# POSIBILITAR EL AHORRO A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN LA ENTREGA

*“El valor de una idea radica en su utilidad”*

*Thomas Edison*

Los ahorros poseen diversos componentes: son productos (en tanto que se articulan mediante cuentas y acciones (en el sentido de lo que los ahorradores *hacen* para ahorrar dinero y el motivo por el que lo hacen), pero también son *mecanismos* en virtud de los cuales esos productos dan lugar a esas acciones. Estos últimos son los canales de prestación o entrega, una innovación que facilita el ahorro y lo hace más accesible y seguro y proporciona además el marco necesario para que las instituciones lo fomenten. Varias de las instituciones semifinalistas al PEM2020 han demostrado un enfoque innovador en la prestación de servicios de ahorro.

**RENACA-Bénin**, una institución finalista al Premio, es una unión de cooperativas de Benín cuya iniciativa se centra en la recaudación “puerta a puerta” en una serie de productos de ahorro respaldada por actividades de promoción a través de grupos de ahorro y crédito (denominados “*tontines*” en el ámbito local) y facilitada a través de una aplicación móvil y tablets para la seguridad y comodidad de los usuarios. Su razón de ser es la escasa confianza pública en los modelos de recaudación tradicionales de los *tontines* y la incomodidad que generan a los clientes, dos factores que reducen el acceso al ahorro y limitan su adopción.



El programa de RENACA, que se puso en marcha en 2018 a través de 11 “mostradores” o sucursales secundarias, hace mucho más hincapié en responder a las solicitudes de los clientes y en educarlos en el valor de ahorrar regularmente. Para fidelizarlos, RENACA tuvo que encontrar un modelo adecuado que limitase los costes operativos sin dejar de ofrecer ventajas diferenciales con respecto a la competencia. A fin de dar respuesta a la incomodidad de los modelos de ahorro tradicionales basados en sucursales e innovar en la prestación del servicio, RENACA reclutó y formó a un equipo de recaudadoras a las que se equipó con motocicletas para desarrollar su actividad en parejas.

Estas Agentes de Promoción del Ahorro (SPA, por sus siglas en inglés) ofrecen el servicio a los clientes en sus hogares o lugares de trabajo y les permiten ahorrar sin complicaciones. Esta proximidad limita los costes de oportunidad para los clientes, quienes evitan tener que realizar costosos desplazamientos hasta los mostradores, con los consiguientes riesgos que implican

los viajes y el posible malgasto de tiempo y pérdida de clientes que conllevan.

El programa consta de dos componentes principales: un modelo de recaudación de ahorros colectivos seguro y de proximidad; y la promoción de Grupos de Ahorro y Crédito Autogestionados (SMSCG, por sus siglas en inglés). En el caso de los ahorros de proximidad, los clientes deben obtener una cartilla a un coste de EUR 0,46 y pueden elegir entre una amplia variedad de productos con plazos de vencimiento, cantidades y frecuencias de depósito variables, entre ellas depósitos a la vista y depósitos a plazo. Las SPA tienen asignada un área de cobertura en la que trabajan bajo la vigilancia de un supervisor. Además, se utiliza una plataforma digital (que incluye una aplicación móvil y tablets) que, según RENACA, ha mejorado sistemáticamente la seguridad y velocidad de las transacciones realizadas por los clientes.

Según RENACA, las eficiencias generadas en la prestación de estos servicios de ahorro le permiten fijar cuotas de mantenimiento de cuenta mucho más bajas que las de la competencia. La cercanía y comodidad del modelo de ahorro de proximidad reduce los costes de oportunidad para los clientes en al menos EUR 2,50 semanales en comparación con las modalidades que implican desplazarse hasta una sucursal secundaria, y varias de las medidas que aplica la institución –entre ellas las restricciones sobre las retiradas, la designación de un gerente de programa, la creación de un equipo de supervisores para las SPA, el límite sobre el efectivo y el requisito de trabajar un único turno– han mejorado en todos los casos la seguridad operativa. Por último, la implantación gradual de terminales de punto de venta portátiles y tablets para las SPA ha contribuido a reducir los plazos de las transacciones a un máximo de 30 segundos por operación y ha aumentado drásticamente la fiabilidad gracias al uso de recibos automáticos y la actualización de los sistemas de gestión de la información.

La modernización del modelo de ahorros de proximidad emprendida por RENACA exige prestar los servicios de ahorro directamente a los clientes. En el extremo opuesto se encuentra **DSS Platform (DSS)**, otra institución que ha llevado un modelo de ahorro

## RENACA

### Benín



RENACA-Bénin (RENACA), una institución finalista al PEM2020, es una unión de cooperativas de Benín que opera a través de una red de ocho sucursales y 25 sucursales secundarias y se encuentra entre las 12 principales sociedades financieras descentralizadas (SFD) del país. RENACA, que se fundó en 2005, se centra principalmente en atender poblaciones vulnerables y con bajos ingresos de zonas rurales y, a fecha de 2019, sus 247 empleados prestaban servicio a más de 150.000 ahorradores individuales y 12.000 grupos de ahorro cuyo volumen total de depósitos ascendía a EUR 7,5M. La iniciativa de RENACA se centra en la recaudación puerta a puerta de ahorros locales a través de una amplia variedad de productos (entre ellos “*tontines*” con modelos de proximidad, depósitos a plazo y depósitos a la vista) y la promoción del ahorro a través ahorros colectivos y grupos de crédito con el apoyo de una aplicación móvil y tablets que permiten a los clientes realizar transacciones de forma segura y fiable.

RENACA ha introducido un modelo de proximidad basado en el reclutamiento y la formación de recaudadoras (o Agentes de Promoción del Ahorro) con una alta movilidad que trabajan en parejas bajo la vigilancia de un supervisor. Los objetivos de esta y otras iniciativas de ahorro de RENACA son contribuir de forma sostenible a mejorar la autonomía de los grupos sociales con bajos ingresos; reducir el coste del acceso a recursos financieros para los miembros de su red; y concienciar a las diferentes poblaciones de la importancia de los ahorros basados en grupos solidarios. El 70% de los ahorradores de RENACA son mujeres, el 65% vive en áreas rurales, el 30% tiene menos de 25 años de edad, y el 2,5% son asalariados.

centenario hasta el siglo XXI prestando servicios a empresas que ofrecen ahorros *susu* (*susu* significa “plan” e implica la idea de recaudar ahorros diarios e informales puerta a puerta). DSS es una FinTech que anteriormente fue proveedora de servicios de ahorro *susu* y que a día de hoy ha creado una plataforma digital para sistematizar las operaciones de su red de empresas *susu* clientes y mejorar la calidad y seguridad de sus servicios. Al actualizar este antiquísimo modelo mediante la introducción de tecnologías modernas, DSS está reduciendo el riesgo tanto para el cliente como para el recaudador, mejorando con ello la transparencia y la accesibilidad y desarrollando adicionalmente una práctica de ahorro local consolidada. Además, la custodia de los depósitos en bancos asociados reduce aún más el riesgo de que estos se extravíen o malversen.

El modelo tradicional *susu* plantea innumerables desafíos, entre los que destacan la malversación del efectivo por parte de los agentes de campo encargados de movilizar los ahorros de los clientes y el uso indebido de los fondos de estos últimos a manos de las empresas *susu* debido a la ausencia de transparencia y la ineficaz supervisión del regulador. Durante su etapa previa como operador *susu*, DSS tuvo que enfrentarse frecuentemente a dificultades de este tipo, entre ellas la de que los agentes infradeclarasen los ahorros movilizados por los clientes. Los ahorros movilizados siempre eran inferiores a los fondos registrados en las cartillas *susu* de los clientes, de modo que cuando DSS experimentaba un incremento en el número de solicitudes de retirada, tenía que aplazar los pagos o inyectar fondos personales para mantener su fondo



## DSS Platform Ltd. Ghana



DSS es una Fintech de Ghana constituida en 2016 que, a fecha de 2019, prestaba servicio a más de 26.000 ahorradores con un volumen total de depósitos de EUR 12,6M a través de 31 empresas *susu*. La principal actividad de DSS consiste en la gestión de una plataforma de movilización de depósitos para operadores *susu* basada en el uso combinado de teléfonos móviles/tarjetas inteligentes. La plataforma ayuda a estos recaudadores de ahorros informales a sistematizar sus operaciones y mejorar la calidad y seguridad de sus servicios. La misión de DSS es equipar a los operadores *susu* con tecnologías innovadoras que permitan a las personas financieramente excluidas acceder a una amplia variedad de servicios financieros adaptados.

El objetivo de DSS es mejorar la eficiencia y transparencia de las operaciones *susu* y garantizar la protección de los fondos de los depositantes. Sus usuarios son operadores *susu* y los clientes de estos últimos, generalmente mujeres pobres de zonas rurales y empresarios informales con bajos ingresos. La empresa inició a su andadura como operador *susu* en 2013, y en 2016 lanzó oficialmente su plataforma digital. El modelo de negocio de DSS consiste en generar ingresos a partir de cuotas y comisiones de suscripción *susu* mediante la venta cruzada de productos financieros.

El sistema de aplicaciones móviles de DSS permite supervisar la movilización de ahorros en tiempo real y reducir los procesos manuales, lo cual minimiza a su vez el fraude y el uso indebido de los fondos, incrementa la transparencia y mejora la capacidad de reportar información de las empresas *susu*, permitiéndoles satisfacer las exigencias de los requisitos normativos. La plataforma digital de DSS ha sido diseñada para funcionar con y sin conexión a Internet a fin de dar servicio a clientes de zonas rurales donde la conectividad es deficiente o inexistente.

de comercio. Este problema puso en peligro su propio negocio *susu* y DSS sostiene que sigue afectando a más del 90% de las empresas *susu* existentes.

Y, con la COVID-19, las cosas no han hecho sino empeorar. En una coyuntura de crisis económica que plantea el riesgo de que los clientes soliciten masivamente retiradas movidos por el pánico (como ha sucedido con la pandemia del coronavirus), muchas empresas *susu* son incapaces de satisfacer sus obligaciones para con los clientes, y es habitual que cierren y sus propietarios se den a la fuga con los fondos de los ahorradores. Sin embargo, según DSS, todas las empresas que forman parte de DSS Platform han satisfecho las solicitudes de retirada de sus clientes durante la pandemia, y la institución ya está captando nuevos depósitos. La plataforma digital de DSS permite supervisar la movilización de los ahorros en tiempo real, elimina el proceso manual de mantenimiento y reconciliación de los registros de transacciones, aporta transparencia a la gestión de los fondos de los clientes por parte de las empresas y mejora el estándar y la calidad de información exigidos por el regulador.

DSS ofrece tres modalidades principales de cuentas de ahorro *susu*: una *Cuenta Susu Ordinaria*, a través de la cual el cliente puede ahorrar diariamente importes flexibles y paga un 3,33% del importe retirado; una *Cuenta Susu Plus*, diseñada para atraer a clientes preocupados por el precio (especialmente ahorradores jóvenes) que carece de comisiones, pero obliga a mantener un saldo mínimo de alrededor de EUR 3; y una *Cuenta Susu Empresa*, que ofrece retiradas gratuitas y carece de saldo mínimo, pero conlleva una cuota de mantenimiento mensual de alrededor de EUR 0,85. En los tres casos, los clientes reciben una tarjeta inteligente y un número de cuenta.

DSS ofrece una completa formación a las empresas *susu* sobre cómo utilizar eficazmente la plataforma y también proporciona a sus clientes formación en sensibilización y protección frente al fraude. DSS imparte además educación financiera (incluidos cursos de alfabetización financiera y gestión empresarial básica) para el cliente final a través de un Club de Negocios de Clientes (CBC, por sus siglas en inglés), para cuyos miembros está elaborando actualmente manuales formativos. En el futuro, los miembros del

CBC disfrutarán también de acceso a una aplicación de gestión empresarial que les ayudará con su control presupuestario y la ejecución de sus transacciones de ahorro.

Al igual que DSS, **Mobilink Micro-Finance Ltd. (Mobilink)** se vale de nuevas tecnologías financieras para mejorar la eficiencia en el acceso, el uso y el alcance del ahorro, pero lo hace a través de un modelo de monedero electrónico móvil. Mobilink es un banco de microfinanzas pakistaní que, a fecha de 2019, contaba con casi 20M de clientes ahorradores. El producto estrella de Mobilink es el monedero electrónico móvil JAZZCASH, que funciona como un monedero electrónico tradicional. La apertura de la cuenta (que se realiza tras un procedimiento de verificación de identidad simple e integrado) resulta sencilla y posteriormente es fácil mantenerla gracias a la red de agentes de punto de venta y cajeros automáticos de la que el banco dispone en todo el país. Los monederos electrónicos están diseñados principalmente para comunidades en las que el acceso a cualquier infraestructura bancaria es nulo o limitado, especialmente para personas que habitan en áreas remotas, mujeres cabeza de familia, trabajadores agrícolas, jóvenes que estudian fuera de sus localidades y migrantes que trabajan en fábricas. Según datos de Mobilink, el 34,5% de sus ahorradores son mujeres y el 92% vive en zonas rurales.

Mobilink ha alcanzado una enorme escala en parte gracias a la provisión de incentivos a sus clientes para fomentar y estimular los hábitos de ahorro (por ejemplo, minutos de GSM gratuitos, datos móviles y descuentos para socios). Además de su monedero electrónico, Mobilink ofrece también una cuenta de ahorro ordinaria (denominada *Cuenta Bachat*) y un mecanismo de depósito a plazo que puede utilizarse como programa de ahorro por objetivos. Por último, Mobilink participa desde 2017 en el Programa Nacional de Alfabetización Financiera nacional en colaboración con el Banco Nacional de Pakistán en diversos temas relacionados con la alfabetización financiera, entre ellos la presupuestación, el ahorro, la inversión, la gestión de deudas, los derechos y obligaciones de los consumidores, la banca islámica y la banca electrónica.

El mecanismo de ahorro de Mobilink, y en particular su monedero electrónico, poseen un enorme alcance (casi 20 millones de cuentas registradas a fecha de diciembre de 2019, muchas con una importante actividad) y un notable potencial de crecimiento adicional, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19 y las necesidades a largo plazo derivadas de la intensificación de las medidas de distanciamiento social. Mobilink ejemplifica mejor que ninguno de los demás semifinalistas al Premio las economías derivadas de la escala masiva en un mercado consolidado para los monederos electrónicos y otros modelos de banca electrónica, capaces de dar servicio a comunidades rurales remotas donde el acceso a las sucursales resulta difícil y, al mismo tiempo, garantizar la disponibilidad de productos más tradicionales prestados a través de oficinas físicas para satisfacer las necesidades de clientes con diferentes tipos de necesidades, objetivos y niveles de ingresos.

Al igual que Mobilink, **Ujjivan Small Finance Bank (Ujjivan)** es una institución que, tras haberse transformado en un *Small Finance Bank* en 2017, ahora puede captar depósitos y ofrecer una mayor variedad de productos de ahorro y servicios a su amplia base de clientes. Para ello, Ujjivan se asegura de que su programa de ahorro sea flexible e inclusivo ofreciendo distintos productos. La institución ofrece una cuenta de ahorro flexible, comercializada bajo la denominación de *Cuenta de Emergencia*, que carece de comisiones y requisitos de saldo mínimos, funciona mediante un sistema de recaudación puerta a puerta y puede abrirse desde un dispositivo móvil en tan solo 20 minutos. La cuenta, que abona un interés anual del 4% sobre saldos hasta el equivalente a EUR 5.800 en divisa local, permite a los clientes retirar todo su balance, una opción muy útil en casos de crisis o inestabilidad financiera. Esta puede utilizarse para recibir subsidios gubernamentales directos o de becas de educación y, en el caso de los propietarios de pequeñas empresas, permite recibir dinero de clientes a través de una solución de pagos basada en códigos QR. Más de 20.000 clientes de Ujjivan utilizan este último servicio y reciben pagos por valor de EUR 350.000.

Ujjivan también ofrece depósitos recurrentes, depósitos fijos –que permiten ahorrar un importe fijo, desde tan

## Mobilink Micro-Finance Ltd.

Pakistán



Mobilink es un banco de microfinanzas pakistani fundado en 2012 que cuenta con una plantilla de más de 1.400 trabajadores. A fecha de 2019, la institución prestaba servicio a casi 20M de ahorradores con un volumen total de depósitos de EUR 170M. Mobilink cuenta con el respaldo del grupo de telecomunicaciones global VEON y es socio de JAZZ, el principal operador de telecomunicaciones de Pakistán. En 2012, el banco puso en marcha sus operaciones electrónicas bajo la marca JAZZCASH. Mobilink emplea un modelo híbrido que combina servicios de microfinanzas tradicionales con tecnologías de banca móviles y digitales a través de una amplia red de 74 sucursales y más de 84.000 agentes. La institución ofrece una amplia variedad de servicios financieros adaptados a diferentes niveles de alfabetización financiera y digital (por ejemplo, ahorros, préstamos para microempresas y pequeñas eventualidades domésticas, remesas, monederos móviles, seguros, pagos, etc.)

El principal mercado objetivo de Mobilink son aquellas personas que carecen de acceso a infraestructuras bancarias por vivir en áreas remotas menos desarrolladas y económicamente olvidadas. Debido a las importantes barreras a las que se enfrentan las mujeres pakistaníes para viajar y desplazarse autónomamente hacia/desde el trabajo, este plan de ahorro va dirigido principalmente a mujeres que trabajan desde sus casas, trabajadoras domésticas y agricultoras.



solo el equivalente a EUR 1,15 en la divisa local al mes, durante un periodo de entre seis meses y 10 años a un tipo de interés anual del 8,1%– y depósitos basados en objetivos para que los ahorradores y sus familias ahorren para proyectos específicos, como los estudios de sus hijos, una boda o la compra de una nueva vivienda. Este producto también puede contratarse en pocos minutos desde el lugar de residencia del cliente.

Los innovadores esfuerzos de Ujjivan por garantizar una prestación eficaz de estos servicios se han centrado en cuatro ámbitos: el reciclaje a gran escala de su personal de microfinanzas para orientarlo hacia los servicios bancarios; la prestación de servicios de proximidad a través de desarrollos tecnológicos (por ejemplo, mediante la puesta en marcha de una red de más de 8.000 cajeros automáticos móviles y herramientas digitales para el personal de campo); la vinculación de múltiples servicios con el programa de ahorro (por ejemplo, subsidios gubernamentales, pagos, etc.); y el establecimiento de “asistentes digitales”, disponibles interrumidamente y en diferentes idiomas, que ayudan a los clientes a utilizar eficazmente los canales digitales, entre ellos la banca móvil, la banca telefónica y la banca por SMS.

Además de estos productos y canales de prestación, Ujjivan ofrece diversos servicios de educación financiera, entre ellos los módulos de aprendizaje *Diksha+*, cuyo objetivo es formar a las mujeres de la comunidad en sus casas en cómo tomar decisiones financieras importantes, y *Chillar Bank*, que tiene por objeto ofrecer a niños y niñas a partir de 11 años educación sobre la planificación financiera, la economía familiar y la importancia del ahorro. Estas iniciativas ponen de manifiesto que el enfoque holístico de Ujjivan consta

## Ujjivan Small Finance Bank India



Tras su fundación en 2005, Ujjivan se transformó en un *Small Finance Bank* en 2017 con el objetivo de ofrecer a su base de clientes un completo abanico de servicios financieros. A fecha de 2019, Ujjivan SFB daba servicio a unos 2,3M de ahorradores con un volumen total de depósitos de EUR 1.200M con el respaldo de una plantilla integrada por más de 14.700 empleados. El 80% de la cartera del banco sigue estando compuesta por clientes de microfinanzas, en su mayoría mujeres pobres económicamente activas.

El objetivo del programa de ahorro de Ujjivan es desarrollar los “hábitos bancarios y de ahorro entre clientes desatendidos e infraatendidos y sus familias” ofreciéndoles productos de ahorro combinados con programas de alfabetización financiera, un diseño centrado en el cliente, soluciones tecnológicas cómodas y accesibles y políticas de protección del cliente coherentes. Dicho programa incluye un abanico extenso y flexible de productos de ahorro que se ofrecen puerta a puerta, a través de sucursales o mediante su amplia red de cajeros automáticos y puntos de servicio. Estos cuentan, además, con el respaldo de varios centros de atención al cliente y se complementan mediante un programa de educación financiera avanzada.

de una amplia variedad de productos adaptados a las necesidades de las personas y propósitos específicos, canales de prestación innovadores y también una clara inclinación hacia el fomento del ahorro.

## Mantener los servicios de ahorro durante la pandemia de COVID-19: respuestas de las semifinalistas

La pandemia de COVID-19 y, en concreto, las medidas de mitigación adoptadas en todo el mundo para ralentizar la propagación del virus, han supuesto una amenaza sin precedentes –compleja a la par que grave– para el sector de la inclusión financiera. Numerosas instituciones han tenido que cerrar sus puertas. Multitud de pequeñas empresas se han visto obligadas a detener su actividad. Tales circunstancias han obligado a organizaciones de todo el mundo a proteger –tanto del virus como de la catástrofe financiera– a empleados y clientes mientras se enfrentaban a una crisis de liquidez derivada de la incapacidad de sus clientes para devolver sus préstamos, que se agravó más si cabe con las solicitudes de acceso a los depósitos de estos, por un lado, y el vencimiento de la deuda contraída con los financiadores, por el otro. En el transcurso de 2020, el equipo de evaluación del Premio solicitó a los candidatos al PEM2020 que compartiesen sus experiencias sobre las presiones que tanto ellos como sus clientes habían experimentado e indicasen cuál había sido su reacción ante las dificultades con las que se habían encontrado.

Las respuestas fueron tan variadas como los propios desafíos. Garantizar la **continuidad del servicio** para asegurar el acceso a unos servicios básicos fue la principal prioridad para muchas organizaciones. RENEW afirmó haber superado las limitaciones a los desplazamientos que impedían a su personal acudir a las reuniones en los centros pidiendo a los líderes de los grupos y los centros que recaudasen ahorros en sus grupos, lo cual dio lugar a un incremento en las tasas de ahorro durante la crisis. Previa aplicación de las precauciones sanitarias pertinentes, Opportunity Bank Serbia mantuvo sus sucursales abiertas para sus clientes debido a que, aunque la actividad de crédito fue mínima, algunos ahorradores entraron en pánico y quisieron retirar todos sus ahorros para guardarlos en casa. Pese a dicha tendencia, los informes semanales revelan que los depósitos a más largo plazo en divisa local y con los tipos de interés más altos fueron el producto más estable debido al coste que supone su retirada anticipada. La institución Fansoto también continuó recaudando ahorros puerta a puerta siguiendo los protocolos de higiene aplicables y eliminó los requisitos de depósito mínimo durante la crisis.

Mientras que muchos clientes de varias instituciones semifinalistas retiraron depósitos, una gran parte de ellos dispuso únicamente de cantidades pequeñas para cubrir necesidades inmediatas, y algunas instituciones de microfinanzas registraron incluso incrementos moderados en sus volúmenes de depósitos, hecho que pone de manifiesto que incluso en las circunstancias más difíciles, el valor percibido de mantener los ahorros a buen recaudo sigue siendo alto.

Algunas instituciones señalaron haber introducido **nuevos productos** durante la crisis para satisfacer necesidades urgentes de los clientes. Muktinath, al igual que muchas otras instituciones de microfinanzas, ha reforzado sus iniciativas de digitalización mediante la introducción del *Préstamo de Recuperación de Muktinath*, cuyo objetivo es minimizar el impacto de la crisis de la COVID-19. Ujjivan también diseñó préstamos de emergencia y facilitó que 70.000 clientes recibieran USD 730.000 mediante la transferencia directa de subsidios para cubrir facturas de servicios domésticos y cuotas escolares en sus cuentas de ahorro en la institución tan solo 15 días después del inicio del confinamiento.

Varias instituciones se refirieron a su labor de **recogida de datos** durante la crisis. Para entender el impacto de la COVID-19 en los hogares, Ujjivan llevó a cabo un estudio sobre una muestra de 100.000 familias de clientes que reveló que el 62% no percibió ningún ingreso durante el periodo de confinamiento y el 25% iba a necesitar ampliar la moratoria sobre las amortizaciones concedida por el Banco de la Reserva de India más allá de los tres meses previstos en la medida. Además, Ujjivan detectó evidencias de un importante cambio de comportamiento en virtud del cual el 25% de los clientes prefirió la opción de la amortización electrónica para abonar sus mensualidades, y observó también una reducción en los saldos de las cuentas de ahorro debida a que los clientes destinaron sus fondos para hacer frente a gastos de emergencia. Mobilink ha percibido también un incremento en el uso de los canales móviles que ha supuesto un aumento en el número de autorregistros en su cuenta de monedero electrónico.

Otra presión común a la que los semifinalistas hicieron referencia fueron los **cambios y desafíos operativos**. Mobilink, por ejemplo, mencionó haber tenido que tomar decisiones de reducción de costes, digitalizar reuniones para ahorrar en gastos de desplazamiento y alojamiento, y fomentar el teletrabajo en la medida de lo posible, así como suspender temporalmente algunos de sus planes de expansión. La **colaboración estrecha con socios financiadores** fue también un tema recurrente. RENACA dio ejemplos de varias solicitudes de asistencia fructíferas que realizó a sus socios, entre ellos a ADA, que aportó fondos para la adquisición de productos y equipos de higiene, y a ADAPAMI y a GIZ, que facilitaron equipos de protección.

Pero los **protocolos de seguridad** no solo requieren nuevos fondos, sino también personal y recursos organizativos. En este sentido, DSS Platform ayudó a sus empresas *susu* mediante la provisión de mascarillas de fabricación local, productos higienizantes, termómetros infrarrojos y estaciones de lavado



de manos accionadas por pedal para sus oficinas, y también formó a los gerentes y agentes *susu* en los protocolos y el correcto uso de los equipos de protección individual (EPI).

Un hecho que varios candidatos enfatizaron es que, si la **comunicación con los clientes** es siempre importante, lo es aún más en momentos de tensión, incertidumbre y dificultad financiera. La institución Buusaa Gonofaa destacó el temor de los clientes a desplazarse hasta los mostradores bancarios para realizar sus depósitos (que ha supuesto que la solución puerta a puerta *Dejaf Iqub* haya ganado en popularidad) y desarrolló una estrategia de comunicación mediante llamadas telefónicas para asegurar a sus clientes que podían seguir retirando sus ahorros en cualquier momento. Fondesurco se

ha centrado también en el contacto telefónico con los clientes para darles tranquilidad y reducir las situaciones de pánico, y si bien se produjo un incremento de las retiradas durante el punto álgido de la crisis, este pudo contenerse, especialmente gracias a que los miembros con grandes saldos solo retiraron pequeños porcentajes de sus ahorros. Por su parte, Ujjivan declaró haberse puesto en contacto telefónico con las familias de 4 millones de clientes durante la pandemia mediante un programa denominado *Janata Connect* y orientado a divulgar información sobre el virus y los beneficios particulares que ofrece actualmente la banca digital, entre ellos la banca móvil, la banca por SMS, la banca por llamadas perdidas, el pago digital de facturas y la amortización sin efectivo.

## 3

## ANIMAR A LOS CLIENTES A AHORRAR

*“Lo que no se obtiene  
con órdenes, se consigue  
con motivación”*

*J.W. von Goethe*

En las dos secciones anteriores se han presentado ejemplos de innovaciones en el diseño de productos y mecanismos de entrega. Sin embargo, la temática de este Premio prioriza, por encima de todo, la idea de que la eficacia e inclusividad del ahorro se potencian *fomentando* un comportamiento ahorrador positivo. En la presente sección se describen las diversas formas en las que las semifinalistas al PEM2020 han utilizado nuevos conocimientos sobre las necesidades y los modelos mentales de los clientes para movilizar fondos y fomentar una actividad de ahorro positiva.

**RENEW Microfinance Private Limited (RENEW)** es una institución de microfinanzas de Bután creada como proyecto cooperativo entre la ONG original, centrada en el empoderamiento de la mujer, y la Fundación de Cajas de Ahorro de Alemania (SBFIC, por sus siglas en inglés). El 90% de sus ahorradores son mujeres, el 90% vive en áreas rurales, solo el 5% trabaja por cuenta ajena, y el 15% tiene menos de 25 años de edad. Aunque un pequeño número de estas personas dispone de cuentas de ahorro en un banco de desarrollo, que es un requisito previo para el acceso a préstamos, la mayoría



de los butaneses de zonas rurales guardan su dinero en cajas fuertes en su domicilio.

Para fomentar que los clientes dejen atrás esta costumbre y ahorren de una forma más práctica y segura, RENEW ha desarrollado un modelo de fomento del ahorro que combina diferentes enfoques de comportamiento, desde educación financiera obligatoria hasta ahorros obligatorios que solo pueden retirarse con una autorización especial o cerrando la cuenta. Sin embargo, para los clientes de RENEW, los ahorros son mucho más que una simple vía de acceso al crédito, y de hecho menos de un 10% de ellos son también prestatarios. Quienes lo son deben, como condición indispensable para la concesión de su crédito, superar un módulo de alfabetización financiera que incluye temas como el establecimiento de objetivos financieros, técnicas y métodos de ahorro, la gestión de gastos, la toma de decisiones de empréstito y la presupuestación. RENEW también ha elaborado vídeos educativos y formularios en Excel que permiten a sus clientes hacer un seguimiento de sus ingresos/gastos.

Para fomentar el ahorro entre sus clientes, la institución les ofrece una amplia variedad de productos de proximidad simples, cómodos y accesibles. El plan de ahorro suele incluir un componente obligatorio del 25% del total, exige una aportación mensual mínima equivalente a EUR 1, genera un interés anual del 5% para el cliente y no se emplea como garantía en efectivo para los préstamos. Su objetivo es, por tanto, enseñar a las personas a ahorrar creándoles el hábito de hacerlo regularmente y ver cómo sus fondos van creciendo. Además, anima a los suscriptores a ahorrar importes voluntarios que oscilan entre los EUR 0,58 y 34 al mes.

RENEW mantiene una sólida relación con la SBFIC, que proporciona a RENEW asistencia técnica y recursos financieros. La organización ha digitalizado sus procedimientos (entre otras medidas, mediante el uso de tablets) para ofrecer mejores servicios y ampliar su eficiencia operativa. En un estudio de impacto realizado en 2018, los clientes de RENEW afirmaron que la institución había contribuido a mejorar su capacidad de ahorro y alfabetización financiera. Además, el 88% de los encuestados manifestó que el principal motivo por el que habían abierto una cuenta fue ahorrar.

De entre las semifinalistas, RENEW pone de especial relevancia la importancia de combinar una educación financiera de alto contacto con incentivos positivos y negativos que fomenten un comportamiento de ahorro regular.

**RENACA-Bénin** –cuyo perfil puede consultarse en la página 27– es otra institución que ha demostrado tener una visión clara de cómo la combinación de incentivos positivos y negativos es capaz de crear hábitos y enseñar a los clientes el valor de ahorrar regularmente. De hecho, RENACA ha llevado a cabo un amplio análisis de estos factores incentivadores.

Entre los positivos se incluyen la proximidad (que maximiza la comodidad y reduce los costes de oportunidad y desplazamiento para los clientes); el coste (para cuya reducción RENACA afirma mantener sus cuotas de cartilla, comisiones y términos de pago a menos de la cuarta parte de las de sus competidores); la seguridad (mediante recibos de recaudación que

## RENEW Microfinance Private Ltd.

Bután



RENEW es una IFNB de Bután que se fundó en 2011 como proyecto cooperativo entre RENEW (*Respect, Educate, Nurture, Empower Women*) – una organización sin ánimo de lucro dedicada al empoderamiento de las mujeres (especialmente aquellas que han superado episodios de violencia doméstica) y los niños de Bután– y la Fundación de Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional de Alemania (SBFIC, por sus siglas en inglés).

Bután es un país muy montañoso y de difícil acceso, condición que hace que la prestación de servicios en sus zonas rurales sea un aspecto muy destacable. La mayoría de clientes no disponía de acceso a servicios financieros debido a la ausencia de proveedores en su zona y a la falta de conocimientos sobre finanzas.

Aunque en sus inicios RENEW Microfinance no captaba depósitos, en 2018 obtuvo una licencia para recaudar ahorros. A fecha de 2019, RENEW daba servicio a unos 21.000 ahorradores que, en total, suman EUR 1,8M en depósitos con el apoyo de una plantilla de 36 trabajadores. El fomento del ahorro y la educación financiera son piezas fundamentales en los objetivos estratégicos y sociales de RENEW, entre los que destacan el empoderamiento de la mujer mediante su emancipación y alfabetización financieras. Aunque la institución anima a todos los miembros de la comunidad a ahorrar con independencia de su edad, su principal población objetivo son las mujeres rurales –vulnerables y, con frecuencia, víctimas de abusos– y los agricultores y ganaderos, cuyos ingresos son volátiles.

ayudan a las empresas con la recepción automática); la velocidad (que agiliza el plazo de tramitación de un depósito hasta dejarlo en menos de 30 segundos); la flexibilidad (que posibilita que los ahorradores que no han realizado ningún depósito en todo el ciclo de pago abonen solo la mitad de la comisión); y la equiparación de las contribuciones con las amortizaciones de los préstamos (que permite a los suscriptores que han recibido préstamos equiparar el importe de sus amortizaciones con el de las contribuciones que realizan periódicamente).

Por su parte, entre los factores que *desincentivan* el ahorro entre los clientes se encuentran no subvencionar las comisiones en ahorros a largo plazo; no ofrecer anticipos discrecionales del *tontine* en situaciones de escasez de liquidez; y establecer requisitos de contribución mínima excesivamente elevados.

**Opportunity Bank Serbia (OBS)** es otra institución que hace especial hincapié en entender los factores que motivan (o desincentivan) el ahorro entre los clientes y, aunque ofrece una amplia variedad de productos de ahorro, uno de ellos –STASH– destaca por encima de los demás por su carácter innovador para estimular el hábito de ahorro.

STASH posee características tanto de un producto de ahorro como de crédito. En su fase inicial, es un préstamo libre de intereses con vencimiento a 12 meses. Dicho préstamo se deposita en una cuenta por un plazo de un año. Una vez que el cliente ha amortizado las 12 mensualidades, puede retirar el importe completo del préstamo más un interés adicional del 12,5%. Según OBS, esta es una forma de recompensar a los clientes por su disciplina y perseverancia y enseñarles a ahorrar importes iguales cada mes.

Las razones por las cuales OBS introdujo STASH se encuentran en un estudio independiente realizado en Serbia a finales de 2016, que reveló que, mientras que solo el 28% de los serbios se encontraba en disposición de cubrir un gasto imprevisto de EUR 200 y el 37% habría tenido que vender un bien o solicitar un crédito para hacerle frente, el 26% de los ciudadanos del país no habría podido realizar dicho desembolso en ningún caso, de lo

## Opportunity Bank Serbia

Serbia



La entidad Opportunity Bank Serbia (OBS) fue fundada en el año 2002 originalmente en forma de caja de ahorro (Opportunity Savings Bank), siendo su público objetivo los clientes infrabancarizados, rurales y de bajos ingresos. OBS empezó a ofrecer productos de ahorro en el año 2004 y se transformó en un Banco Microfinanciero comercial en 2007. A fecha de 2019, contaba con más de 32.000 ahorradores con un volumen total de depósitos de EUR 110M y una plantilla de 425 trabajadores. En cuanto a los productos de ahorro que ofrece en la actualidad, cabe destacar el ahorro en dineros serbios (RSD) y en euros, los depósitos a la vista y a plazo, las cuentas corrientes tradicionales y una combinación única de crédito y ahorro llamada STASH (*Save That Cash*), dirigida a clientes con ingresos bajos y/o informales.

El objetivo de STASH es promover hábitos de ahorro y demostrar a los serbios de bajos ingresos que también ellos son capaces de generar ahorro con un poco de disciplina y apoyo de OBS. STASH también está contribuyendo a crear historiales de crédito positivos para clientes que, de lo contrario, nunca habrían conseguido ahorrar.

OBS ha elaborado folletos informativos y un sitio web especial<sup>4</sup> (en serbio e inglés) donde ofrece asesoramiento financiero y una descripción de los pasos que se deben dar si se desea empezar a ahorrar. También incluye vídeos didácticos y hojas de cálculo (en formato Excel) para el seguimiento de los ingresos y gastos (presupuesto doméstico).

<sup>4</sup> <http://www.7koraka.rs/eng/>

cual se desprendía que más de dos tercios de la población de Serbia carecían de cualquier tipo de ahorro.

A finales de 2019, STASH solo se desembolsaba en cuatro oficinas, con unos 500 clientes activos. En esas fechas, OBS realizó una encuesta *online* entre sus clientes STASH que mostró que el 48% de los clientes no habían sido capaces de ahorrar en los últimos 10 años. El 47% de los clientes STASH son mujeres y el 73% no habían contratado con anterioridad ningún producto de OBS. Analizando la muestra se observa que proceden de todas las franjas de edad, situándose la mitad de ellos en la horquilla de los 30 a los 50 años. El 94% de los clientes STASH solicitó el crédito de mayor importe (equivalente a EUR 410) y el 63% pagó sus cuotas a través de la banca móvil o electrónica. Desde 2017, solo siete clientes han cerrado sus cuentas STASH de forma prematura, con el 94% de los clientes otorgando la puntuación más alta a STASH como producto. Además, la mayoría de los clientes STASH tenían previsto renovar su producto STASH cuando venciera el actual.

La iniciativa STASH forma parte de una iniciativa más amplia de educación financiera de OBS destinada a mejorar los hábitos de ahorro de los ciudadanos serbios y concienciarlos en torno a la importancia del ahorro. Dicha iniciativa se llama *Savings Hopscotch* (la Rayuela del Ahorro) y enseña a las personas a ahorrar a través de 7 pasos: Márquese sus objetivos; Defina sus ingresos y gastos; Distinga entre deseos y necesidades; Establezca un presupuesto mensual; Ponga en práctica su plan; Gestione los gastos estacionales; y Adapte y perfeccione su plan.

El producto STASH de OBS es un buen ejemplo de la oportunidad que brinda el uso de préstamos sin intereses para inculcar el hábito del ahorro regular entre aquellos clientes que nunca han sido capaces de acumular sumas considerables de dinero en el pasado. STASH proporciona un retorno altamente atractivo sobre el ahorro que permite amortizar el préstamo sin intereses y combina lo anterior con una iniciativa de educación financiera extremadamente exhaustiva que contribuye a generar conocimientos sobre el ahorro y desarrolla la capacidad para convertir las lecciones aprendidas de la participación en STASH en hábitos de ahorro positivos y permanentes.



Hace una generación, Serbia era un país asolado por el conflicto, una situación muy distinta a la que se vive hoy. A diferencia de la Serbia actual, la IMF senegalesa **Fansoto** ayuda a sus clientes a ahorrar en el que sigue siendo un contexto sumamente complicado, en una región que lleva décadas sufriendo el azote del conflicto armado. Su programa de ahorro se concentra fundamentalmente en los distritos de Ziguinchor y Bignona, donde miles de personas desplazadas por el conflicto armado han encontrado refugio. Como resultado, Fansoto dirige sus servicios a grupos especialmente vulnerables: el 99% de los ahorradores son mujeres, el 20% residen en zonas rurales aisladas, el 40% no han tenido acceso previo al crédito y el 11% son menores de 25 años.

El programa de banca comunal de Fansoto consta de una cuenta de depósito a la vista individual conocida como *Inawona* (que significa "es posible"), creada para cada nuevo beneficiario en sus grupos de ahorro. Los miembros se reúnen de forma quincenal o mensual y se pide a cada uno de ellos que ingrese un importe mínimo de aproximadamente EUR 0,70. El servicio se presta a domicilio, no se aplican comisiones de apertura y el ahorro genera un 2% anual en intereses. Cada cliente puede decidir de forma independiente si desea depositar un importe superior y no se aplican comisiones por la retirada de fondos. Al igual que RENEW, presentado anteriormente en esta sección, el componente del importe mínimo obligatorio del ahorro está diseñado fundamentalmente para fomentar el hábito de ahorrar pequeñas sumas de dinero de forma regular, lo cual se combina con un margen

de flexibilidad para que los clientes puedan ahorrar más si así lo desean, y también para darles acceso a otros servicios de Fansoto, como los préstamos. En 2019, unos 9.500 hogares participaron en esta iniciativa de ahorro y, de acuerdo con los resultados de una encuesta realizada en junio de 2019, el 97% de los clientes la valoraron positivamente y el 99% la encontraron fácil de acceder.

Ahora bien, el fomento del ahorro activo y regular no solo está relacionado con el diseño y la prestación de un producto. Como otras instituciones retratadas en esta sección, Fansoto se centra sobre todo en la educación financiera. La gestión del presupuesto y el ahorro familiar está incluida en los seis módulos de educación financiera inicial que recibe todo nuevo cliente, a los que se suman las dos reuniones quincenales que versan específicamente sobre temas económicos, sociales o agrícolas que ayudan a los hogares rurales a ganar dinero y a ahorrar.

Al igual que RENEW, RENACA, OBS y Fansoto, gran parte del resto de instituciones semifinalistas al Premio tienen sus propias iniciativas de educación y capacitación que brindan un camino hacia la promoción, el impulso o la incentivar de hábitos de ahorro positivos entre sus clientes.

**Ujjivan** –descrita en la página 31– coloca los programas de alfabetización financiera en el centro mismo de sus iniciativas para la movilización del ahorro. Dichos programas se llevan a cabo a través de la Parinaam Foundation, una organización hermana a través de la cual Ujjivan es capaz de apoyar a unas 100.000 mujeres de 24 estados de India. Ujjivan ofrece un módulo de formación presencial único llamado *Diksha+*, cuyo objetivo es formar a mujeres de la comunidad a la puerta de sus casas con un curso de formación de ocho horas de duración que se desarrolla a lo largo de cuatro semanas. Dicho curso ha sido diseñado para dar a las mujeres tiempo suficiente para pensar, debatir y tomar decisiones financieras críticas en un entorno de confianza y apoyo. A través de este programa, se ha producido un cambio en la forma en la que dichas personas perciben el valor de la banca y gracias a los programas de ahorro sus hábitos financieros se han visto reforzados.

## Fansoto Senegal



Fansoto es una IMF senegalesa constituida en el año 2016. En 2019, Fansoto tenía unos 9.700 ahorradores, con un total de casi EUR 300.000 en depósitos y una plantilla de 43 empleados.

FANSOTO opera, con el apoyo de Entrepreneurs du Monde (EdM), en el municipio de Ziguinchor, en Casamance, una región azotada por un conflicto armado desde hace más de tres décadas. La institución microfinanciera tiene por objeto atender a un segmento muy desfavorecido de la población, con especial atención a las mujeres, ofreciendo banca comunal tradicional combinada con servicios no financieros.

Desde su creación, Fansoto ha prestado servicios de educación financiera y formación en el ámbito de la gestión del presupuesto y el ahorro a nivel familiar. Cada nuevo beneficiario que se adhiere al programa recibe un total de seis módulos de formación inicial (gestión adecuada del crédito, promoción del ahorro, derechos y deberes de los beneficiarios, etc.). FANSOTO también ha desarrollado un plan de formación anual específicamente diseñado para abordar un público analfabeto, que incluye módulos sobre empoderamiento económico y separación de los presupuestos doméstico y laboral, entre otros.



Ujjivan tiene también un programa llamado *Chillar Bank*, diseñado específicamente para los niños con el fin de brindarles una comprensión temprana de conceptos como la planificación, la economía familiar y la importancia del ahorro desde los 11 años de edad. Cada año, en torno a 160.000 niños son formados a través de este programa. Además, Ujjivan ha producido una película, titulada *Paison Ki ABCD*, cuya finalidad es proporcionar educación a gran escala sobre las ventajas del ahorro a través de canales formales como los bancos.

**DSS Platform** –descrita en la página 28– presta servicios no financieros relacionados con el ahorro a través de su Ecosistema DSS para empresas *susu*, y ha creado un Club de Negocios de Clientes (CBC) para las empresas *susu* a las que da servicio. El CBC centra sus esfuerzos en desarrollar las capacidades de los clientes finales para ayudarles a gestionar sus negocios de forma rentable y utilizar otros servicios financieros como la inversión, las pensiones y los seguros. Dos de sus cinco centros de formación previstos ya han sido construidos y para finales de 2019 ya se habían apuntado a la formación unos 180 clientes.

**Fondesurco** –cuyo perfil recogemos en la página 25– utiliza varios canales para promover el hábito del ahorro a través de la educación financiera, desde la radio y las redes sociales, hasta los materiales impresos, así como las sesiones presenciales en festivales y en centros formativos para miembros de Fondesurco. Casi 4.000 miembros recibieron formación en 2019. La



cooperativa también fomenta el ahorro al proporcionar a sus miembros la oportunidad de recibir pagos por sus ventas de productos lácteos directamente en sus cuentas, depositando así sus ingresos de forma inmediata y alimentando un historial que les facilitará después el acceso al crédito y demás productos y servicios financieros en el futuro.

Por último, **Mobilink** –descrita en la página 30– ha colaborado desde 2017 con el Programa Nacional de Alfabetización Financiera, en el marco de su partenariado con el Banco Central de Pakistán, sobre varios temas relativos a la alfabetización financiera, como la presupuestación, el ahorro, la inversión, la gestión de la deuda, los derechos y obligaciones de los consumidores, la banca islámica y la banca electrónica. En lo que respecta al desarrollo de productos, en respuesta a los estudios que apuntan a la falta de valor percibido por parte de los clientes en la apertura de un monedero o una cuenta de ahorro móviles y las barreras mentales preexistentes relativas a la banca móvil, Mobilink incentiva los hábitos de ahorro entre los clientes a través de premios, como minutos GSM gratuitos, datos móviles o descuentos para socios. Asimismo, ha introducido nuevas funcionalidades a su cuenta de ahorro regular *Bachat* y al depósito a plazo basado en objetivos, desde la verificación biométrica, que permite mayores límites de retirada y depósito, hasta la introducción de tarjetas de débito respaldadas por VISA y una aplicación para smartphone, todo ello en un esfuerzo por dotar al acto de ahorrar de mayor facilidad y atractivo.

## Cómo pueden los reguladores fomentar una cultura del ahorro

*Toronto Centre for Global Leadership in Financial Supervision*

La inclusión financiera es, cada vez más, un objetivo internacionalmente aceptado que ha demostrado ser clave en la construcción de redes de protección social y la mejora de los niveles de vida. La inclusión financiera ha sido incorporada en el mandato de multitud de reguladores en los países en desarrollo y, como resultado, se han implantado medidas destinadas a promover y facilitar una participación más amplia en el sector financiero. Esto contribuye a su vez al crecimiento económico, la estabilidad financiera y la reducción de la pobreza (y permite avanzar hacia la consecución de los ODS de las Naciones Unidas). La movilización de las políticas de ahorro, sobre todo las que apoyan los vínculos con el sector informal, puede impulsar de forma positiva este mandato.

Los reguladores gozan de una posición privilegiada para educar a los consumidores a través de campañas de educación financiera sobre la importancia de los productos de ahorro adaptados a poblaciones rurales y de bajos ingresos y el acceso a los mismos. Dichos productos incluyen las cuentas de ahorro accesibles digitalmente, los monederos electrónicos y las cuentas remuneradas. Los reguladores también pueden desempeñar un papel al alentar a la participación en grupos de ahorro y flexibilizar los requisitos KYC para los pequeños ahorradores.

Además, la aceleración de los servicios financieros digitales (SFD) está haciendo que resulte más práctico para las instituciones, tanto las formales como las informales, ofrecer productos de ahorro digitales asequibles y flexibles a todos los ciudadanos. Los supervisores y reguladores están trabajando con múltiples actores, como los gobiernos, los PSF y los operadores móviles, para reforzar de forma proactiva el nivel de educación financiera de los clientes con miras a protegerlos frente a los ciberdelitos y a contribuir a la resiliencia financiera a través del ahorro digital.

Y todo lo anterior, ¿cómo se está produciendo en la práctica? He aquí tres ejemplos de diferentes iniciativas puestas en marcha por los reguladores para fomentar la cultura del ahorro:

### **1. Banco Central de Zambia (BOZ): Tendiendo puentes entre la financiación/ahorro informal y formal**

En su Plan Estratégico 2020-2023, el Banco Central de Zambia (BOZ) se comprometió a aumentar la penetración de las finanzas rurales, consciente del importante papel de los servicios financieros informales en la inclusión financiera. Se

ha constatado que los sistemas bancarios/grupos de ahorro rurales son un primer paso hacia el ahorro y otros servicios financieros formales. El BOZ ha publicado recientemente una declaración política y un conjunto de directrices<sup>5</sup> en las que reitera su apoyo a los grupos de ahorro comunales. Asimismo, otros gobiernos y reguladores, como los de China, India, Kenia, Pakistán, Uganda y América Latina, han adoptado iniciativas semejantes –incluyendo, a título ilustrativo, el uso de la banca móvil y de agentes–, si bien aún hay recorrido por delante en lo que respecta a las reformas políticas.

### **2. Banco Central de Nigeria (CBN): Un KYC escalonado para permitir la apertura de cuentas de bajo valor con menores restricciones y un marco actualizado para la concesión de licencias a empresas de telecomunicaciones**

En 2013, CBN introdujo un marco KYC escalonado/basado en riesgos<sup>6</sup> y adaptó los programas de educación financiera para garantizar que no se privaba a las personas desfavorecidas en términos financieros de abrir cuentas debido a la falta de identificación. El marco también permite a las personas participar en el sector financiero a través del ahorro para recibir retornos más altos de los que brinda el efectivo “bajo el colchón” para las emergencias y gastos imprevistos, algo especialmente relevante en el contexto actual de la pandemia de COVID-19.

Con el objetivo de eliminar las distancias y fomentar la inclusión financiera a través de la digitalización, CBN actualizó su marco en 2019 para permitir la concesión de licencias a los operadores de dinero móvil. Esta medida se tradujo en una mayor disponibilidad de la divisa digital, facilitando así el ahorro. CBN utiliza un enfoque KYC escalonado, así como marcos contra el blanqueo de capitales y en aras de la ciberseguridad para gestionar los riesgos inherentes a este nuevo modelo.

### **3. Los reguladores a nivel mundial: Promoviendo la alfabetización financiera para inculcar el hábito del ahorro**

Desarrollar hábitos de ahorro positivos no es sencillo, especialmente entre colectivos rurales de bajos ingresos con un nivel limitado de alfabetización financiera. En vista de lo anterior, muchos reguladores coordinan a los bancos y demás PSF para que participen en distintas campañas de información financiera. Cabe destacar, a modo de ejemplo, el apoyo por parte del Banco Central de Uganda en 2019 de la iniciativa *World Savings Day*<sup>7</sup>. Esta celebración anual del día mundial

<sup>5</sup> [https://www.boz.zm/press\\_statement\\_on\\_village\\_banking\\_savings\\_groups.pdf](https://www.boz.zm/press_statement_on_village_banking_savings_groups.pdf)

<sup>6</sup> <https://www.cbn.gov.ng/out/2013/ccd/3%20tiered%20kyc%20requirements.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.facebook.com/CentralBankofUganda/videos/promo-world-savings-day/1404298906413343/>



del ahorro permite sensibilizar y fomentar una cultura del ahorro para contribuir a la prosperidad económica y mitigar la pobreza. Las actividades se centran en educar no solo a los adultos, sino también a los jóvenes. Los bancos y demás PSF presentan sus productos y servicios prestando especial atención al ahorro.

El ahorro es un facilitador importante de la inclusión financiera y la estabilidad. Los reguladores pueden fomentar una cultura del ahorro al introducir políticas basadas en riesgos que incorporen el principio de la proporcionalidad para facilitar un acceso más sencillo a productos de ahorro asequibles y flexibles y, lo que es aún más importante, educar al público y, de manera particular, a las mujeres y niñas.

*Desde su creación en 1998, el Toronto Centre ha formado a más de 13.000 reguladores financieros de 190 jurisdicciones de todo el mundo para reforzar su capacidad supervisora, incluida la promoción de la inclusión financiera y, por extensión, para contribuir a la estabilidad financiera. El Toronto Centre tiene el firme convencimiento de que su misión de ayudar a desarrollar las capacidades de los reguladores para promover el crecimiento sostenible inclusivo, un comportamiento adecuado en el mercado y la protección de los consumidores contribuye a crear un entorno favorable para la reducción de la pobreza.*

# FACTORES PARA EL ÉXITO

*“Tres son los caminos que conducen a la sabiduría: el primero, la reflexión, el más noble; el segundo, la imitación, el más sencillo; y, el tercero, la experiencia, el más amargo”*

*Confucio*

En esta ocasión más que en otras ediciones recientes del Premio Europeo de las Microfinanzas, cuyo enfoque era más específico y acotado –Vivienda, Tecnología o Acceso a la Educación, entre otros–, la temática que nos ocupa –el Ahorro– es extremadamente amplia. Combina elementos relativos a la innovación de productos, la economía del comportamiento, la tecnología y la adaptación de los modelos tradicionales junto con la experimentación de nuevos modelos. No sorprende, por tanto, que de un número récord de participantes emanara una rica paleta de iniciativas que perfila un sector que sabe aprovechar las oportunidades que brinda el ahorro.

No obstante, por este mismo motivo, extraer factores comunes de éxito de una lista tan heterogénea supone un desafío. Lo que funciona en el África Subsahariana es diferente a lo que

funciona en un programa en el Sur de Asia. Trabajar con grupos solidarios es algo totalmente distinto a ofrecer monederos electrónicos. Un banco regulado presenta limitaciones y ventajas diferentes a las de una FinTech, una cooperativa o una IMF.

Con todo, la riqueza del material presentado por tantos candidatos arroja mucha luz sobre lo que determina el éxito de una iniciativa, independientemente del contexto en el que se produzca.

Como primer factor, y quizás más importante, los proveedores de éxito **comprenden a sus clientes**, sus necesidades y lo que motiva sus decisiones financieras. Este conocimiento puede obtenerse a través de encuestas realizadas con el apoyo de socios o a nivel interno y de naturaleza cuantitativa o cualitativa. En todos los casos, significa partir de una página en blanco y sin nociones preconcebidas o paternalistas de

lo que es mejor para los clientes. Los proveedores de éxito saben escuchar y comprometerse.

Acto seguido, aplican este conocimiento al **diseño y desarrollo de sus productos**, ofreciendo un abanico de productos **que responden a propósitos específicos**, con condiciones, canales y una comunicación alineados con dichos propósitos. En esta publicación, recogemos muchos ejemplos de lo anterior: cuentas de ahorro para fines educativos, cuentas basadas en objetivos, productos de ahorro para la jubilación y las emergencias, por citar solo algunos ejemplos. Ahora bien, diseñar un producto de ahorro con un propósito concreto nunca debería hacerse a costa de otra característica crucial: la **simplicidad y facilidad de uso de un producto**.

Estar alineado con el propósito, aunque necesario, no es suficiente. Dichos productos también deben estar **alineados con las personas a las que se dirigen**. ¿Quiénes son los clientes que utilizarán dichos productos? ¿Qué necesitan a la hora de ahorrar? Nuevamente, las organizaciones descritas en esta publicación lo han sabido hacer de distintas maneras, con cuentas diseñadas específicamente para niños, pequeños productores, vendedores/comerciantes y trabajadores migrantes, por citar algunos ejemplos.



Aquellos que saben movilizar con éxito el ahorro prácticamente en la totalidad de los casos complementan sus productos de ahorro con apoyo no financiero, fundamentalmente en forma de **educación financiera**, ya sea a través de manuales, módulos de formación presencial, videos o plantillas básicas de contabilidad para sus negocios. Independientemente de la entrega y el contenido, los programas eficaces siempre serán aquellos que sepan implicar y comprometer al cliente, estén integrados con el uso de los productos de ahorro y resulten adecuados para un público que puede sentirse intimidado o simplemente aburrido en un entorno de aprendizaje tradicional.

A través de la educación financiera se pueden comprender los modelos mentales que llevan a las personas a tomar una u otra decisión financiera. ¿Qué anima a las personas a ahorrar, cuándo y por qué? ¿Cuáles pueden ser los posibles obstáculos? Los

proveedores de éxito no solo tratan siempre de entender lo que motiva la toma de decisiones, sino que saben además **comunicarse con los clientes** de forma que puedan consolidar las buenas prácticas –incorporando los conceptos de conveniencia, la evitación de las tentaciones, la rutina y los plazos.

Asimismo, a menudo se plantean cómo traducir este conocimiento sobre el fomento de hábitos de ahorro positivos en **incentivos** de ahorro específicos. En estas páginas recogemos varios ejemplos que ilustran cómo los proveedores pueden lograr este objetivo, desde ofrecer minutos gratis de telefonía como premio, hasta un interés generoso sobre los saldos de ahorro o el acceso a otros productos financieros, como seguros y créditos. De la misma forma, deberían entender otros cauces para incentivar el ahorro formal, por ejemplo, a través de la **seguridad del ahorro**, uno de los motivos principales por los que los grupos de ahorro se vinculan a

instituciones financieras formales, a diferencia de los riesgos reales que entrañan prácticas como guardar el dinero bajo el colchón. Con todo, los incentivos para los clientes no bastan: los proveedores de ahorro exitosos también ofrecen incentivos adecuados a su personal para que el ahorro se convierta en un producto clave de la cartera y no un mero elemento secundario.

Estos proveedores también se plantean cómo **innovar en la entrega o prestación de productos y servicios de ahorro**: ¿cuáles son los canales que permiten superar las barreras y maximizar la conveniencia y la oportunidad para los clientes? Los ejemplos que hemos identificado en los semifinalistas retratados en esta publicación incluyen cajeros automáticos móviles, tarjetas de débito o inteligentes, monederos electrónicos, terminales de punto de venta, recaudación puerta a puerta e instalaciones rurales para que el personal y los agentes puedan trabajar en áreas remotas. Lo anterior en ocasiones viene acompañado de una **gestión de las relaciones con los clientes de alto contacto**, desde visitas a llamadas telefónicas que aportan un valor real a los clientes. Y la entrega no solo incluye el acceso y el contacto sino también la conveniencia de la contratación y el uso, ¿cuán rápido puede abrirse una cuenta? ¿Qué datos KYC pueden simplificarse para que el proceso sea ágil?

Hay un ámbito, de hecho, en el que aún hay mucho margen de mejora para las instituciones y ese es el de la **accesibilidad de los**

**contratos y demás material de naturaleza jurídica.** Con un par de salvedades, son muy pocas las organizaciones en este proceso que presentan contratos a los clientes que son realmente adecuados y acordes a su propósito. Con frecuencia, están redactados en jerga jurídica inaccesible y han sido diseñados más para ser *firmados* que *leídos*. Para entidades que dicen aspirar a la inclusión y el acceso y que a menudo dirigen sus servicios a clientes con un bajo índice de alfabetización y un nivel limitado o inexistente de

conocimientos jurídicos, este es sin duda un ámbito importante en el que el establecimiento de normas en el conjunto del sector podría ser realmente valioso.

Por último, los proveedores de éxito son aquellos que **no reinventan la rueda** si no hay motivos para hacerlo. Muchas de las instituciones retratadas en estas páginas reconocen el valor real de las prácticas de ahorro tradicionales e informales y las adaptan a los conocimientos, necesidades y tecnologías

actuales. Vivimos en la era de las tecnologías “disruptivas”, pero hay inconvenientes asociados que aluden a su propio nombre. Aquí, el objetivo no es la “disrupción” de la vida de las personas, sino aportar servicios de ahorro valiosos a clientes infraatendidos. Seguir construyendo sobre los cimientos sólidos y asentados de una comunidad puede ser un buen punto de partida para promover el ahorro eficaz e inclusivo.



## SOBRE EL PREMIO EUROPEO DE LAS MICROFINANZAS



El Premio Europeo de las Microfinanzas es un prestigioso certamen anual que premia al ganador con EUR 100.000 y a los finalistas con EUR 10.000 y atrae candidaturas de organizaciones del sector de los servicios financieros procedentes de todo el mundo que innovan en un área concreta de la inclusión financiera. El premio fue lanzado en 2005 por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos de Luxemburgo –Dirección de la Cooperación para el Desarrollo y Asuntos Humanitarios–, y es organizado conjuntamente por el Ministerio, la Plataforma Europea de las Microfinanzas (e-MFP) y la Inclusive Finance Network Luxembourg (InFiNe.lu), en

colaboración con el Banco Europeo de Inversiones (BEI). Persigue dos objetivos paralelos: por un lado, premiar la excelencia y, por otro, recopilar y divulgar las mejores prácticas para su posterior replicación por parte de terceros.

Las ediciones anteriores del Premio han abordado los siguientes temas:

- **2019, Fortalecimiento de la resiliencia ante el cambio climático**

¿Cómo pueden los PSF proporcionar productos y servicios que refuercen la resiliencia de las poblaciones vulnerables (y las instituciones propiamente dichas) ante el cambio climático?

**Institución ganadora:** APA Insurance Ltd (Kenia), por su seguro de ganado y su seguro de producción por área, ambos basados en índices y dirigidos a pequeños agricultores y pastores.

- **2018, Inclusión financiera a través de la tecnología**

¿Cómo pueden los PSF apoyarse en las innovaciones tecnológicas para mejorar las eficiencias y la calidad del servicio y aumentar el alcance a colectivos nuevos y excluidos?

**Institución ganadora:** Advans Côte d'Ivoire (Costa de Marfil), por sus soluciones digitales de ahorro y pago para los productores y cooperativas de cacao y por los

pequeños préstamos digitales para estudios dirigidos a los productores.

- **2017, Microfinanzas para la vivienda**

¿Pueden las IMF responder a las complejas necesidades de vivienda de las poblaciones vulnerables de bajos ingresos, facilitando su acceso a una vivienda residencial de mayor calidad?

**Institución ganadora:**

Cooperativa Tosepantomin (México), por su programa de vivienda holístico, que está dirigido a las comunidades rurales y promueve la responsabilidad medioambiental.

- **2016, Microfinanzas y el acceso a la educación**

¿Cómo pueden las IMF aumentar el acceso a la educación de los niños o proporcionar formación técnica a los jóvenes y adultos de manera que puedan reforzar su empleabilidad y sus oportunidades de empleo por cuenta propia?

**Institución ganadora:** Kashf Foundation (Pakistán), por su programa destinado a los colegios privados de bajo coste.

- **2015, Microfinanzas en zonas poscatástrofe y posconflicto y estados frágiles**

¿Qué pueden hacer las IMF para operar en entornos y circunstancias excepcionalmente difíciles, ayudando a reforzar la resiliencia de las comunidades afectadas?

**Institución ganadora:** Crédit Rural de Guinée S.A (Guinea), por su respuesta innovadora al brote del virus del Ébola en Guinea.



- **2014, Las microfinanzas y el medio ambiente**

¿Es posible integrar la gobernanza medioambiental en el ADN de las IMF y promover iniciativas destinadas a reforzar la sostenibilidad medioambiental?

**Institución ganadora:** Kompanion (Kirguistán), por su iniciativa de formación en materia de gestión de pastos.

- **2012, Microfinanzas para la seguridad alimentaria**

¿Qué iniciativas de microcréditos permiten mejorar las condiciones de producción y distribución de alimentos en los países en desarrollo?

**Institución ganadora:** ASKI (Filipinas), por los servicios prestados a los pequeños agricultores y por promover vínculos eficaces con el mercado.

- **2010, Financiación de las cadenas de valor**

¿Qué iniciativas de microfinanzas destacan en los programas de las cadenas de valor productivas?

**Institución ganadora:** Harbu (Etiopía), por su iniciativa de financiación de la cadena de valor de la soja.

- **2008, Microfinanzas socialmente responsables**

¿Qué iniciativas innovadoras pueden emprender las IMF para promover, medir y reforzar el desempeño social de sus actividades?

**Institución ganadora:** Buusaa Gonofaa (Etiopía), por el desarrollo de su sistema de evaluación de clientes.

- **2006, Innovación para el alcance rural**

¿Qué iniciativas rompedoras pueden identificarse en el ámbito de las microfinanzas para profundizar o ampliar el alcance en el medio rural?

**Institución ganadora:** The Zakoura Foundation (Marruecos), por su programa sobre turismo rural.

## Miembros del Comité de Selección

ORGANIZACIÓN	Juez(es) <sup>8</sup>
ADA	Luc Vandeweerd, Axel de Ville
Agence Française de Développement (AFD)	Pauline Angoso, Baptiste Ducruix
Arendt & Medernach	Anne Contreras, Laetitia Duren, Thibaut Riscatto, Corentin Gata
BRS	Kurt Van den Neste
CARE International UK	Nancy Thomas, Ajaz Khan
CITI Inclusive Finance	Eugene Amusin
Fondo Europeo de Inversiones (FEI)	Per-Erik Eriksson
Finance in Motion	Isabelle Delas
Incofin	Geert Peetermans, Noémie Renier
Inpulse	Nicolas Blondeau
Luxembourg House of Financial Technology (LHoFT)	Manon Loison
Luxembourg Microfinance and Development Fund (LMDF)	Apricot Wilson
Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos de Luxemburgo (MAEE)	Thomas Lammar, Paul Weber
MFR	Ayako Iba
MicroSave Consulting (MSC)	Nitish Narain
Social Performance Task Force (SPTF)	Jürgen Hammer
Sparkassenstiftung für internationale Kooperation	Ilonka Rühle-Stern
The Luxembourg Bankers' Association (ABBL)	Catherine Bourin
Universidad de Bath	Aurélie Larquemin

<sup>8</sup> Si bien algunas organizaciones tuvieron a más de un juez revisando las candidaturas, todas tuvieron una única voz y voto en el Comité de Selección.





# ORGANIZADORES DEL PREMIO EUROPEO DE LAS MICROFINANZAS

## El Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos de Luxemburgo

Dirección de la Cooperación para el Desarrollo y Asuntos Humanitarios

<https://cooperation.gouvernement.lu>

El sector de las finanzas inclusivas ha contado con el apoyo activo de la Dirección de la Cooperación para el Desarrollo y Asuntos Humanitarios del Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos de Luxemburgo desde hace veinte años. El Ministerio trabaja en estrecha colaboración con los actores y redes de la sociedad civil especializados en microfinanzas para financiar la innovación conceptual, la investigación y el desarrollo de nuevas herramientas, así como la acción política en los foros nacionales e internacionales, concentrando sus esfuerzos de manera particular en la integración de los más vulnerables en el sector de las finanzas inclusivas. El compromiso y el apoyo estratégico a largo plazo le han granjeado a Luxemburgo un reconocimiento internacional como centro de referencia para la inclusión financiera.



## La Plataforma Europea de las Microfinanzas (e-MFP)

[www.e-mfp.eu](http://www.e-mfp.eu)

La Plataforma Europea de las Microfinanzas (e-MFP) es la red líder de organizaciones e individuos europeos activos en el sector de las microfinanzas/ inclusión financiera en los países en desarrollo. Cuenta con más de 130 miembros de todas las regiones geográficas y ámbitos de especialidad de la comunidad microfinanciera, incluidos consultores y proveedores de servicios de asistencia, inversores, PSF, agencias de desarrollo multilateral y nacional, ONG e investigadores.

Hasta dos mil millones de personas en el mundo siguen estando excluidas del sistema financiero. Para abordar esta situación, la Plataforma promueve la cooperación, el diálogo y la innovación entre las distintas partes activas en los países en desarrollo. La e-MFP apoya actividades que incrementan el acceso mundial a servicios financieros asequibles, de calidad, sostenibles e inclusivos para las personas no(infra) bancarizadas al fomentar el intercambio de conocimientos, la creación de alianzas y la innovación.



## Inclusive Finance Network Luxembourg

[www.InFiNe.lu](http://www.InFiNe.lu)

La Inclusive Finance Network Luxembourg (InFiNe.lu) fue creada en marzo de 2014 y cuenta con el apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores y Europeos de Luxemburgo –Dirección de la Cooperación para el Desarrollo y Asuntos Humanitarios. La singularidad de InFiNe.lu radica en que congrega a partes interesadas fundamentales del sector público, privado y la sociedad civil de Luxemburgo en torno a un objetivo común: promover las finanzas inclusivas. La red incluye 30 miembros. InFiNe.lu aspira a desarrollar el conocimiento y la experiencia al fomentar el intercambio y la colaboración entre sus miembros, apoyándose para ello en la posición líder de Luxemburgo en los sectores financiero y de desarrollo.



[www.e-mfp.eu](http://www.e-mfp.eu)

European Microfinance Platform (e-MFP)

39 rue Glesener  
L-1631 Luxembourg  
[contact@e-mfp.eu](mailto:contact@e-mfp.eu)

European Dialogue n°15

Con el apoyo de

**LUXEMBOURG**  
AID & DEVELOPMENT 



THE GOVERNMENT  
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG  
Ministry of Finance