

## GRANDES BANCOS Y PEQUEÑOS AHORRADORES

### Un nuevo camino hacia la rentabilidad<sup>1</sup>

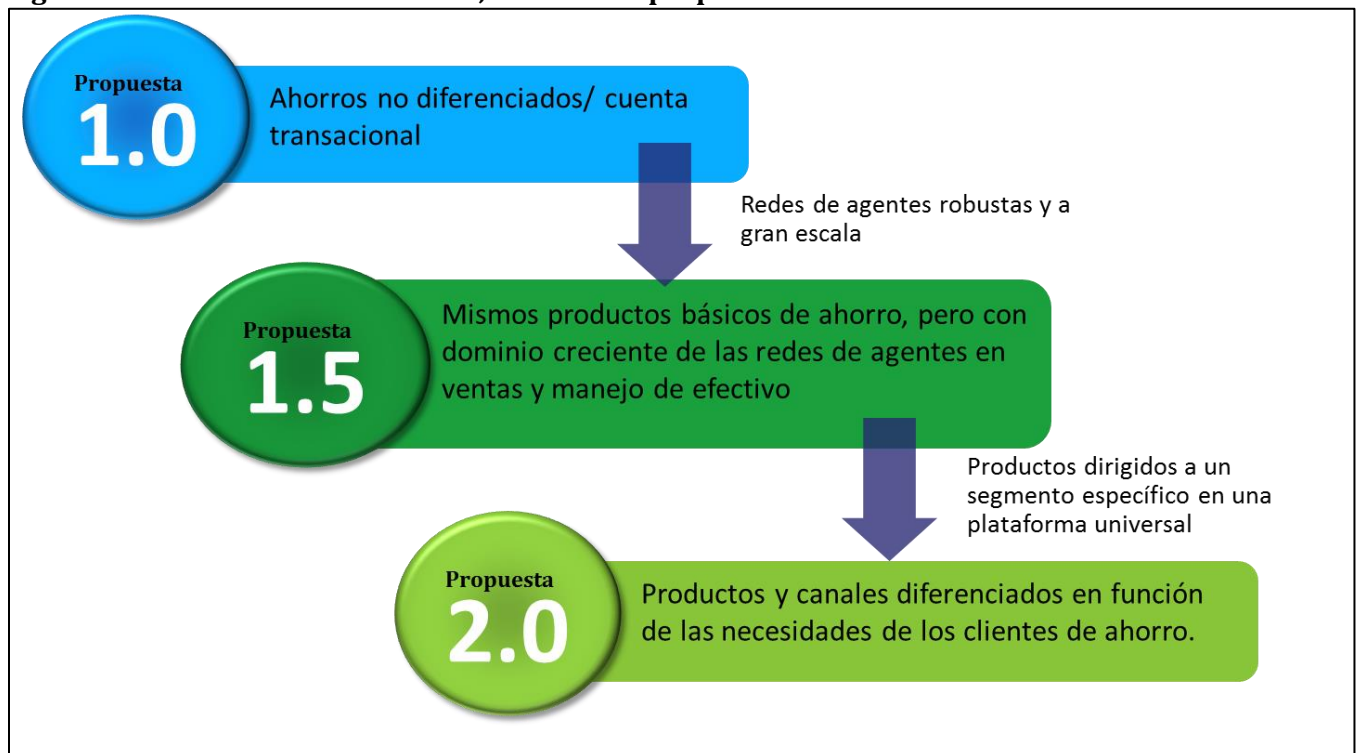
*¿Pueden los bancos hacer que las cuentas con saldos bajos sean viables y rentables?*

*¿Cómo afecta el uso de diferentes canales el resultado para los clientes y los bancos?*

*¿Qué haría que los clientes de bajos ingresos se inclinaran más a usar cuentas bancarias para ahorrar?*

Las personas de ingresos bajos y moderados ahorran de distintas maneras, como ha demostrado el influyente libro "Las finanzas de los pobres". Una manera es recurrir a una cuenta bancaria. Pero la importancia de una cuenta bancaria en el portafolio de productos de ahorro personal o del hogar varía ampliamente. A menudo, tras una pequeña actividad inicial, los clientes dejan inactivas sus cuentas bancarias, o incluso si el flujo mensual continúa, puede que el titular de la cuenta realice un solo retiro inmediato de todos sus fondos. Los bancos en los países en vías de desarrollo se encuentran con estos perfiles entre el mercado masivo de clientes de bajos ingresos.

**Figura 1: Grandes bancos en acción, con nuevas propuestas**



El proyecto Gateway to Financial Innovations for Savings (GAFIS), financiado por la Fundación Bill & Melinda Gates, patrocinado por Rockefeller Philanthropy Advisors y gestionado por Bankable Frontier Associates, fue establecido para responder cómo los bancos podrían cambiar esta dinámica ampliando sus propuestas de valor para atraer a los ahorradores de bajos recursos a la vez que mejoran sus propios resultados económicos.

<sup>1</sup> El presente es un resumen ejecutivo del Informe Público de GAFIS, disponible en [www.gafis.net](http://www.gafis.net).

GAFIS trabajó con cinco de los bancos más importantes para ayudar a diseñar y ofrecer nuevos productos "inclusivos": cuenta *Ahorro a la mano* de Bancolombia, una cuenta de ahorros solo para dispositivos móviles con características transaccionales; BANSEFI (México) y su cuenta vinculada a transferencias monetarias condicionadas del gobierno; Equity Bank (Kenya) y sus cuentas de ahorros orientadas al cumplimiento de objetivos de *Jijenge* y *School Fees*; ICICI Bank (India) y sus cuentas de ahorro *Apna*, proporcionadas a través de CAAHPOR, una institución microfinanciera y el Standard Bank of South Africa y sus cuentas *AccessSave*.

En conjunto, estos cinco bancos cuentan con más de US\$250,000 millones en activos y atienden a más de 77 millones de clientes. En total, se han abierto más de 4 millones de cuentas nuevas relacionadas con GAFIS durante el proyecto de 3 años, de las cuales 900,000 estaban mostrando tener un comportamiento de ahorros, incluyendo 550,000 que eran "nuevos ahorradores de bajos recursos".

El camino de GAFIS (de 2010 a 2013) es un ejemplo que siguen muchos bancos alrededor del mundo, un camino desde las prácticas bancarias tradicionales, anticuadas y, a menudo, excluyentes, hacia una banca minorista inclusiva del siglo XXI. A esto le llamamos el camino que va desde la Propuesta bancaria 1.0 a la Propuesta 2.0 (véase la Figura 1). Los bancos más avanzados de GAFIS están, en el mejor de los casos, en la mitad del camino, pero los hallazgos y el compromiso de GAFIS con el cambio inspiran optimismo en que estos bancos, a menudo percibidos como "gigantes torpes", puedan competir mano a mano con rivales más ágiles y con más conocimientos técnicos y entregar nuevo valor a los clientes de bajos ingresos y a accionistas.

***Las cuentas bancarias tradicionales con saldos bajos (Propuesta 1.0) no son para nada rentables.*** Las cuentas bancarias básicas son el caballito de batalla de la banca masiva minorista hoy en día, pero a menudo no les sirven ni al banco ni a los clientes. Para el banco, más del 80% de estas cuentas tienen normalmente un saldo demasiado bajo como para ser rentables por sí mismas, y tanto como un 50% permanecen inactivas. Teniendo en cuenta los costos totales, la cuenta bancaria básica "estilizada" con un saldo de US\$30 le produce pérdidas al banco hasta por US\$2.79 por mes. Con las estructuras actuales de costos, los bancos sólo pueden generar utilidades con esas cuentas si los saldos exceden los US\$800, una suma prácticamente imposible de alcanzar para la gran mayoría de los clientes del segmento de bajos ingresos. Por ejemplo, el saldo promedio en las cuentas de ahorros básicas de los bancos de GAFIS oscilaba entre US\$5 y US\$151, y la mediana era mucho menor, entre de US\$2 a US\$20. Parte del problema con los saldos bajos es que los clientes hallan poco práctico y costoso realizar pequeños depósitos o retiros a través de la estructura de sucursales bancarias, de manera que la mayor parte del dinero del hogar permanece fuera del sistema bancario.

***Un cambio estructural y en el modelo de negocio debe preceder a la innovación del producto.*** La mejora de la rentabilidad de una cuenta básica, que en un comienzo se trató como un problema que correspondía solamente a la innovación en productos, en realidad exige una innovación en los canales de servicio, la estructura interna y el modelo de negocio. Los grandes bancos promueven una fuerte competencia interna por los recursos financieros, humanos y tecnológicos. Es poco probable que, sin un compromiso institucional, los productos marginales o experimentales destinados a la inclusión tengan un éxito sostenido en medio de la batalla permanente por la dotación de recursos. Pero el apoyo externo del proyecto GAFIS ayudó a facilitar y reforzar el desarrollo de nuevas propuestas inclusivas en los bancos de GAFIS. El aprendizaje entre pares, las

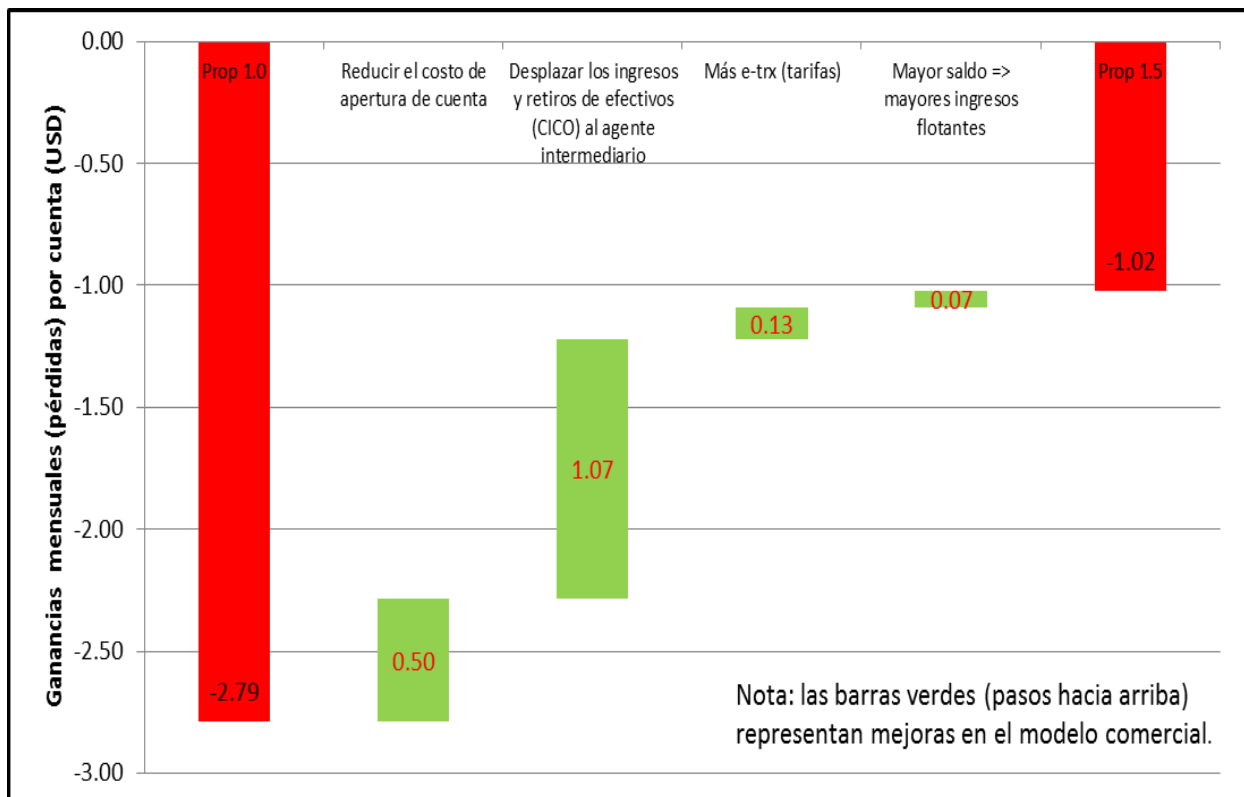
nuevas herramientas de análisis y la rendición de cuentas externa: todos estos elementos contribuyeron a los cambios institucionales significativos.

Un indicador de esto ha sido la creación de nuevas divisiones bancarias inclusivas dentro de dos de los grandes bancos comerciales de GAFIS, con responsabilidad de lograr resultados frente a los clientes en el segmento inclusivo. Los nuevos productos y canales se gestionan ahora de una manera más integrada, con el apoyo proactivo del presidente y la junta directiva.

Otro indicador es el cambio hacia metodologías de definición de costos. Al percatarse de que la asignación de costos existente imponía una carga excesiva sobre los nuevos productos para móviles basados en agentes, con gastos que no guardaban relación con ellos, uno de los bancos recalculó un costo unitario mensual menor para las cuentas que se abrieran de manera remota y que funcionaran a través de agentes (para el ingreso y retiro de efectivo) o por medio de cajeros automáticos sin tarjeta. Esta reducción de costos posibilitó un escenario comercial positivo para el nuevo producto.

**El desarrollo de una red de agentes para abrir y activar cuentas (Propuesta 1.5) mejora considerablemente el modelo comercial.** Incluso sin cambiar la oferta productos, el despliegue de agentes que puedan abrir nuevas cuentas y recibir depósitos mejora radicalmente el caso de negocio de los bancos, contribuyendo a reducir las pérdidas netas por cuenta por mes de -US\$2.79 a -US\$1.02 (ver la Figura 2). Los bancos de GAFIS en conjunto ahora cuentan con 25,000 agentes, casi 10 veces la cantidad que tenían al comienzo del proyecto y cinco veces la cantidad de sus actuales sucursales.

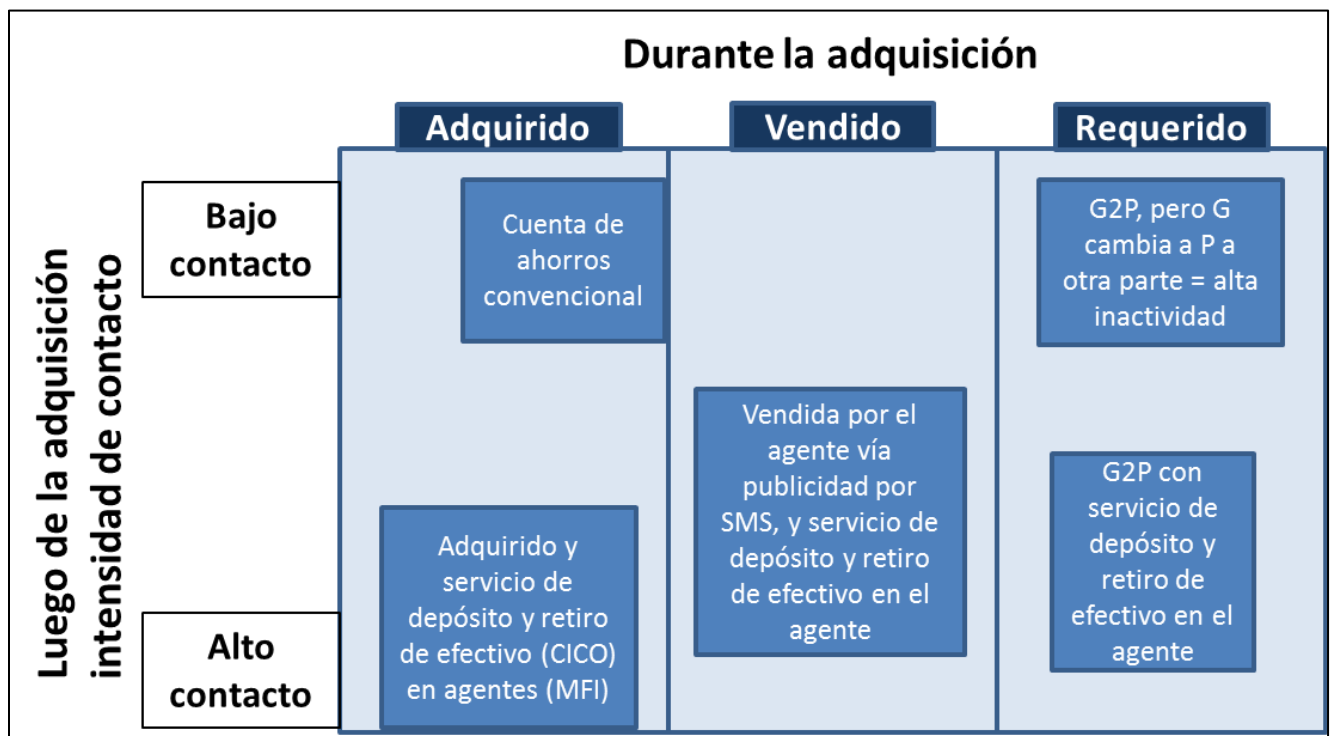
**Figura 2: Cómo la propuesta 1.5 mejora la rentabilidad de las cuentas**



El nuevo canal mejora el modelo de negocio mediante la reducción de costos. Los agentes reducen el costo de las transacciones en efectivo a un quinto de lo que cuestan en la sucursal. Los agentes también reducen los costos de apertura de cuentas frente a la apertura de cuentas en la sucursal. GAFIS observó variaciones en el impacto en el nivel de actividad: una venta agresiva por parte de los agentes puede llevar a una alta inactividad, pero el "alto contacto" que proporciona el modelo de agentes luego de la apertura, puede aumentar los niveles de actividad y uso, como se puede apreciar en un banco con una base de clientes de bajos ingresos y rurales, con un 70% de actividad (en comparación con menos del 20% de actividad para la apertura de las típicas cuentas bancarias relacionadas con G2P típicas en ese país).

Desde el punto de vista de los ingresos, los bancos de GAFIS proporcionan evidencia de que la red de agentes puede desempeñar un papel fundamental en la movilización de los depósitos. Por ejemplo, desde comienzos de 2011, la cantidad de transacciones en agentes de un banco de GAFIS ahora excede las realizadas a través de cualquier otro canal, siendo el valor de los depósitos el doble que el de los retiros.

**Figura 3: Intensidad de "contacto" para productos de ahorro adquiridos, vendidos y requeridos**



Además del canal de agentes, los bancos de GAFIS también están comenzando a utilizar nuevos canales de comunicación para relacionarse con los clientes luego de la apertura de una cuenta, enviando mensajes de texto con recordatorios, información y ofertas. Si bien el uso de la mensajería de texto se encuentra aún en una fase temprana, la evidencia inicial sugiere que **los mensajes de texto pueden estimular mayores niveles de actividad en las cuentas nuevas**, lo que mejora aún más el modelo de negocio. En uno de los bancos de GAFIS, enviar una serie organizada de mensajes de texto a nuevos titulares de cuentas redujo los niveles de inactividad en alrededor de un tercio, en otro, la atracción que generan los mensajes de texto está produciendo resultados positivos anticipados.

Al mismo tiempo, algunos de los bancos están luchando con los operadores móviles, que están emergiendo rápidamente como competidores en el área de los servicios financieros y las redes de agentes correspondientes, por lo que consideran un acceso y precio justos en los canales utilizados para las transacciones bancarias. Uno de los bancos de GAFIS se enfrenta a un aumento inminente de 600% en sus tarifas de acceso móvil y otro se enfrenta a una duplicación.

***El banco minorista del futuro (Propuesta 2.0) ofrece nuevos productos personalizados y flexibles***

Una red de agentes fuerte le permite a los bancos centrar su atención en personalizar y dirigir sus productos a las necesidades específicas de sus clientes. Los bancos de GAFIS están comenzando a combinar los grandes volúmenes de información de sus cuentas en el mercado masivo con los resultados de encuestas cualitativas para entender mejor a su base de clientes de bajos ingresos. Estos análisis le permiten a los bancos identificar mejor a los clientes potencialmente activos, lo que a su vez, aumenta las posibilidades no sólo de comercializar los productos de ahorro, sino también de vender productos complementarios.

Mediante el análisis de los datos bancarios, complementados con las encuestas y los diarios financieros de los clientes, **GAFIS identificó tres patrones diferentes de comportamiento de ahorro —A) Gastar lentamente; B) Acumular; C) Conservar**, los cuales son diferentes de los patrones no relativos al ahorro, como el "botar y jalar". Hoy en día, los clientes de bajos ingresos normalmente hacen uso de productos informales para llevar a cabo distintos tipos de ahorro porque los productos bancarios adecuados no son económicamente asequibles o accesibles. Ampliar las opciones de ahorro formal para adaptarse a esta variedad de comportamiento de ahorro es una forma en que los bancos pueden mejorar su propuesta de valor para ahorradores de bajos ingresos.

## IMPLICACIONES PARA OTROS BANCOS

Los bancos y países de GAFIS presentan características únicas, pero como grupo son grandes bancos comerciales bastante típicos de los mercados emergentes alrededor del mundo. Para este grupo más extenso, las enseñanzas de GAFIS tienen al menos tres amplias implicaciones:

- Los bancos están compitiendo con proveedores no bancarios y otros instrumentos informales para capturar las cuentas transaccionales que tienen el comportamiento de "gastar lentamente";
- Sin embargo, a medida que más efectivo se convierta en dinero electrónico, la batalla se desplazará al sistema de pagos del país. Según la regulación, los bancos probablemente competirán con proveedores especializados, pero puede que les lleven ventaja si conservan la cuenta principal;
- Para dirigir ofertas e incentivos relacionados con productos adicionales a un segmento específico del mercado en sus plataformas electrónicas, **los proveedores financieros necesitan tener la capacidad de recolectar, integrar y analizar la información sobre los clientes como nunca lo han hecho antes**. Es posible que esta información provenga de su propia base de datos o de una ajena y de encuestas de demanda regulares y sistemáticas, lo que añade una perspectiva cualitativa.

Lograr estos cambios dentro de organizaciones grandes y complejas requerirá que se **destinen suficientes recursos a los procesos de implementación del cambio**. El desafío de los bancos no sólo radica en el diseño de nuevos productos o en el desarrollo de nuevos canales para atender las necesidades de un nuevo segmento de clientes. Además de esto, implica catalizar y gestionar la onda expansiva de los cambios a través de todas las estructuras, sistemas, bases de conocimiento y personas existentes.

¿La recompensa? Los bancos que cambien su enfoque de investigación y desarrollo (I&D) y operaciones hacia la Propuesta 2.0 tienen más posibilidades de perdurar y triunfar como bancos minoristas grandes en el futuro. El proceso de aprendizaje para atender las necesidades de los clientes de bajos ingresos de manera beneficiosa con nuevos productos rentables y flexibles deberían mejorar la habilidad del banco para atender a sus clientes de medianos y mayores ingresos. Atender mejor a los ahorradores pequeños podría, de hecho, cambiar la faz de la banca minorista y comercial del siglo XXI.

El informe completo se puede encontrar, disponible para descarga, en [www.gafis.net](http://www.gafis.net). Este informe ha sido escrito por Bankable Frontier Associates ([www.bankablefrontier.com](http://www.bankablefrontier.com)).