



INSIGHTS

Digital financial inclusion in Bolivia: Transforming microfinance with BancoSol

AUTHORS

Diego Gaviria Martinez

ACCION ADVISORY 20 MAY 2024

Inclusión financiera digital en Bolivia: Transformando las microfinanzas con BancoSol

A medida que la digitalización sigue acelerándose, las pequeñas empresas y los individuos desatendidos necesitan herramientas financieras digitales responsables y las habilidades necesarias para utilizarlas, con el fin de acceder a las oportunidades de la economía digital. Esto es especialmente cierto en Bolivia, donde el acceso a los servicios financieros digitales sigue siendo limitado, particularmente para los microempresarios y otros segmentos de bajos ingresos. Según [DataReportal](#), en 2024 se registraron 13.66 millones de conexiones móviles en Bolivia, representando el 109.5 por ciento de la población total del país, y de estos el 73.3 por ciento de los usuarios cuenta con conexiones activas a internet. A pesar de tan altos niveles de penetración, solo el 13 por ciento de la población posee cuentas de dinero móvil. Durante el último año, los datos sobre el uso de canales digitales indicaron que el 47.9 por ciento de la población realizó pagos digitales, el 15.2 por ciento usó un teléfono o internet para transferir dinero y el 13.9 por ciento utilizó estas tecnologías para pagar facturas.

Esta disparidad se atribuye a varios factores como la desconfianza en el sistema financiero y la renuencia a usar medios digitales para transacciones que los clientes están acostumbrados a realizar a través de canales físicos. En la mayoría de los casos, esta hesitación proviene de la falta de conocimiento en el uso de las herramientas o el miedo al fraude tecnológico. Además, existen limitaciones significativas como la falta de alfabetización digital, que dificulta la capacidad de los usuarios para navegar efectivamente por las plataformas digitales; una infraestructura inadecuada, especialmente en áreas rurales donde la conectividad es deficiente; y resistencia cultural, donde los métodos digitales se perciben como menos confiables o demasiado complejos en comparación con las interacciones cara a cara.

BancoSol socio de larga trayectoria de Acción, ha reconocido la digitalización como una herramienta potente para empoderar a sus clientes y ampliar su impacto en el mercado boliviano. BancoSol es notablemente el primer banco comercial regulado del mundo enfocado en servir a micro y pequeñas empresas en Bolivia, alcanzando actualmente a más de un millón de clientes. A través de nuestra alianza inicial de cuatro años con el Centro de Crecimiento Inclusivo de Mastercard que comenzó en 2019, Acción ha apoyado activamente el proceso de transformación digital de BancoSol.

Nuestra alianza duradera con Mastercard tiene como objetivo mejorar la disponibilidad de servicios financieros digitales para poblaciones desatendidas y pequeñas empresas a nivel mundial, mejorando así su salud financiera y prosperidad. Esta alianza ha alcanzado exitosamente a 12.8 millones de personas, incluyendo la activación digital de 5.6 millones de propietarios de micro y pequeñas empresas, y ha proporcionado valiosas perspectivas sobre las [mejores prácticas para la transformación digital](#). Juntos, Acción y BancoSol han trabajado para identificar y abordar los desafíos de adoptar tecnología financiera digital, promoviendo así la inclusión financiera y el crecimiento económico.

Establecimiento de un Centro de Innovación Digital

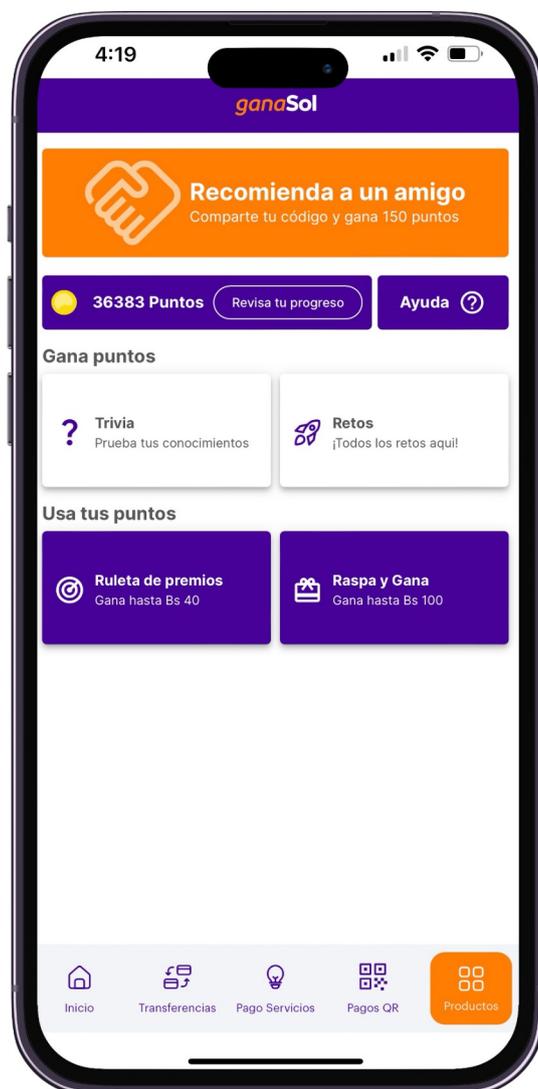
Para cumplir estos objetivos, Acción facilitó el establecimiento de un Centro de Innovación—CIBSOL—dentro de BancoSol, que serviría como el epicentro para la transformación digital del banco. El equipo de consultores expertos de [Acción Advisory](#) colaboró estrechamente con los principales interesados de BancoSol para avanzar aún más en la inclusión financiera y digital.

Aunque BancoSol había estado recopilando datos de sus clientes, carecía de la capacidad para organizar y analizar estos datos de manera efectiva para la toma de decisiones estratégicas. Para mejorar esta capacidad, 40 voluntarios de Mastercard en Bogotá, Colombia, y Arlington, Virginia, [colaboraron virtualmente en un “datatón” de 36 horas](#). Este evento se centró en encontrar maneras de alentar a más clientes de BancoSol a adoptar soluciones digitales, ofrecerles productos adicionales y asegurar su retención a largo plazo. El datatón produjo metodologías y una prueba de concepto que demuestra cómo BancoSol y otras instituciones de microfinanzas pueden implementar un enfoque más orientado a datos y centrado en el cliente.

Tras el datatón, se realizaron análisis exhaustivos para entender los segmentos de clientes estratégicos y sus comportamientos digitales, proporcionando una base sólida para la investigación de clientes. Esta investigación reveló que la hesitación de los clientes a utilizar canales digitales a menudo surgía de no percibir ventajas claras sobre los métodos tradicionales. Como resultado, quedó claro que los clientes necesitaban razones convincentes para empezar a utilizar plataformas digitales.

Con estas perspectivas, sentamos las bases para CIBSOL, que adoptó metodologías centradas en el cliente para identificar puntos de dolor y validar conceptos. Utilizamos metodologías ágiles para iterar y validar ideas rápidamente, lo que permitió el rápido desarrollo y prueba de una serie de Productos Mínimos Viables (MVP) alineados con nuestros objetivos estratégicos.

Creando Incentivos a Través de la Gamificación



Entre diversas estrategias, la gamificación surgió como un método efectivo para mitigar los puntos de dolor de los clientes y aumentar la adopción de los canales digitales de BancoSol. A pesar de ser un concepto novedoso tanto en la región como en el país, BancoSol aceptó el desafío, convirtiéndose en el primer banco en Bolivia en implementar soluciones de gamificación para sus clientes. A primera vista, los juegos y los servicios financieros parecen ser los compañeros menos probables, y la perspectiva de llevar la gamificación a BancoSol inicialmente se tomó con una dosis saludable de escepticismo interno. Sin embargo, al atreverse a mezclar estos dos mundos, BancoSol desbloqueó una nueva forma de involucrar y motivar a sus clientes, demostrando que incluso las asociaciones poco convencionales pueden llevar a resultados innovadores.

En la búsqueda de implementar este enfoque innovador, buscamos soluciones preconstruidas que pudieran integrarse sin problemas a través de Interfaces de Programación de Aplicaciones (API). Después de una búsqueda exhaustiva, establecimos una asociación con [Flourish Fi](#), una empresa que se especializa en soluciones de lealtad conductual y gamificación adaptadas para el sector financiero. Aunque entrar en el mercado boliviano y colaborar con instituciones de microfinanzas presentó un nuevo desafío para Flourish Fi, su misión de empoderar a las personas para desarrollar hábitos monetarios positivos resonó bien con los objetivos de BancoSol.

Con el proveedor de tecnología asegurado y las metodologías del Centro de Innovación establecidas, comenzamos a desarrollar el primer MVP de gamificación. Para gestionar de manera eficaz las necesidades específicas relacionadas con los clientes, la tecnología y los datos, y el cumplimiento regulatorio, organizamos tres equipos dedicados—referidos como células ágiles. Estas células ágiles trabajaron de manera concurrente, optimizando los tiempos de desarrollo y lanzamiento mientras aseguraban la capacidad de respuesta y adaptabilidad a lo largo del proyecto.

La pandemia global introdujo tanto desafíos como oportunidades. Originalmente, nuestras iniciativas se centraron en promover el ahorro entre los clientes de BancoSol. Sin embargo, dado que la pandemia afectó gravemente el panorama económico, los clientes necesitaron cada vez más utilizar su flujo de caja disponible para mantener a flote sus negocios. Reconociendo estas prioridades cambiantes, los equipos de Acción Advisory, BancoSol y Flourish Fi adaptaron rápidamente sus estrategias. Cambiamos de fomentar principalmente el ahorro a desarrollar soluciones que apoyaran la salud del portafolio de préstamos y promovieran la salud financiera de los clientes. Estas nuevas iniciativas tenían como objetivo ayudar a los clientes a pagar sus préstamos a tiempo, evitando así tensiones financieras adicionales durante un período ya desafiante. Gracias a nuestras metodologías adaptables, pudimos realinear nuestros esfuerzos para asegurar que nuestras iniciativas de inclusión digital siguieran siendo relevantes e impactantes, abordando las necesidades inmediatas y prácticas de los clientes de BancoSol bajo las nuevas circunstancias.



Esto resultó en GanaSol, una funcionalidad de gamificación integrada en la aplicación móvil de BancoSol (AppSol) que permite a los clientes ganar puntos por mantener o aumentar los saldos de sus cuentas de ahorro, pagar facturas de servicios públicos y préstamos utilizando la aplicación móvil, y responder a un cuestionario sobre salud financiera. GanaSol permite a los clientes acumular y canjear sus puntos por juegos dentro de GanaSol para ganar premios en efectivo girando una ruleta digital y/o jugando “raspa y gana”.

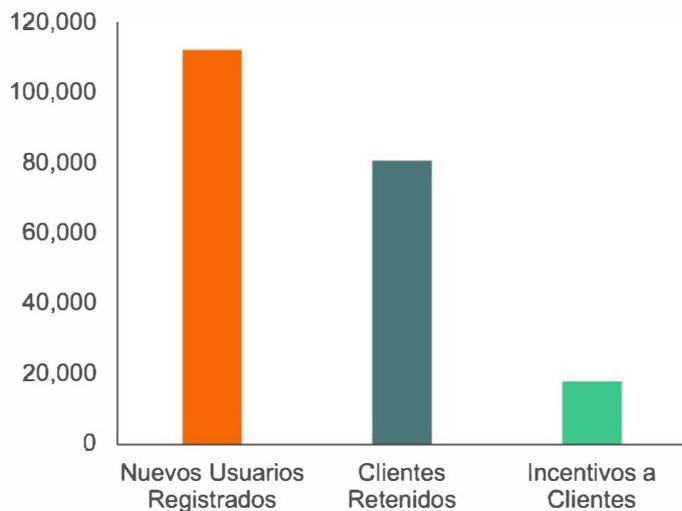
De la Visión a los Resultados

Tres años después de su lanzamiento, GanaSol ha demostrado ser una estrategia altamente efectiva para mejorar la participación y retención de clientes. Este programa no solo ha fortalecido significativamente la relación entre BancoSol y sus clientes, sino que también ha elevado de manera notable los niveles de participación y satisfacción.

La respuesta a GanaSol ha sido increíblemente positiva, con un aumento notable tanto en el número de usuarios registrados como en su participación en nuestras plataformas digitales,

Viviana Peña, Gerente del Centro de Innovación de BancoSol

Desde su inicio en marzo de 2021, GanaSol ha logrado una notable tracción:



Nuevos Usuarios Registrados

112,064 clientes se han registrado en GanaSol

Retención

72% de los clientes permanecen activos dentro de GanaSol

Incentivos a Clientes

18,000 clientes han recibido premios a través de GanaSol

Otros resultados clave incluyen:

29%
incremento en transacciones monetarias digitales en usuarios fidelizados.

55%
incremento en ahorros en usuarios fidelizados

48%
de todos los usuarios activos de la aplicación también participan en Ganasol

Conclusiones y Lecciones Aprendidas

Desde el establecimiento de CIBSOL como un centro de innovación, BancoSol aprendió que este enfoque centralizado permite una toma de decisiones más rápida y un desarrollo más cohesivo de estrategias digitales en comparación con estrategias de transformación digital más descentralizadas. Este modelo de centro de innovación fomentó un ambiente de experimentación rápida y colaboración, crucial en la rápida evolución del panorama digital. Sin embargo, también presentó desafíos como asegurar la alineación continua con los objetivos organizacionales a gran escala y la gestión y asignación de recursos de manera efectiva.

Además, la implementación de la gamificación introdujo una dinámica refrescante en el ambiente bancario típicamente sobrio, haciendo que las interacciones financieras fueran tanto divertidas como atractivas. Esta estrategia aprovechó las motivaciones intrínsecas de los clientes, alentando interacciones regulares con herramientas bancarias digitales. Sin embargo, integrar la gamificación también vino con un conjunto de desafíos, incluyendo el escepticismo inicial sobre su seriedad y eficacia. Con el tiempo, BancoSol pudo demostrar que la gamificación no solo podía mejorar la participación de los clientes, sino también impulsar resultados comerciales reales. De hecho, un [estudio realizado por profesores de la Universidad de Georgetown y la Universidad de California, Davis](#), destacó cómo la gamificación puede tener un impacto significativo: un aumento del 21% en inicios de sesión en la aplicación, un aumento del 48% en transacciones de pago de facturas, y una mejora del 36% en los pagos puntuales de préstamos a través de la aplicación. Estos hallazgos subrayan la efectividad de la gamificación para promover la responsabilidad y el compromiso financiero, transformando cómo los clientes interactúan con su banco y gestionan sus finanzas.

Estas experiencias subrayan que, si bien el camino hacia la transformación digital a través de enfoques innovadores como centros de innovación y gamificación presenta varios desafíos, también ofrece oportunidades sustanciales para redefinir las interacciones con los clientes y lograr impactos comerciales significativos. Al adoptar estas estrategias, BancoSol ha establecido un precedente en la región, mostrando el poder del pensamiento innovador para superar las barreras a la adopción digital y mejorar el bienestar financiero de sus clientes.

En conclusión, [el éxito de BancoSol con GanaSol y CIBSOL—ahora Centro Digital](#) subraya el tremendo impacto que los esfuerzos colaborativos entre expertos en microfinanzas y proveedores de tecnología de vanguardia pueden tener en la inclusión financiera y el desarrollo económico, no solo en Bolivia sino en toda la región. Estas asociaciones reúnen un profundo conocimiento de la industria con soluciones digitales innovadoras, habilitando una implementación efectiva y rápida que impulsa resultados transformadores. Para aquellos en la industria de servicios financieros que buscan innovar, la conclusión es clara: adoptar estrategias audaces y no convencionales a través de colaboraciones sólidas puede amplificar significativamente el éxito y el alcance de los esfuerzos de inclusión financiera.

Si está buscando optimizar su diseño organizacional para fomentar la innovación y crear soluciones financieras digitales impactantes, por favor [contáctenos](#).

