

# OPTIX

OPTIMIZACIÓN DEL  
RENDIMIENTO MEDIANTE  
MEJORES VENTAS CRUZADAS

## LOS HOGARES DE BAJOS INGRESOS DE LOS PAÍSES EN VÍA DE DESARROLLO ENFRENTAN UNA TRIPLE AMENAZA AL MANEJAR SU BIENESTAR ECONÓMICO.

Sus ingresos no sólo son (i) bajos sino también (ii) irregulares e (iii) impredecibles. Por lo tanto, necesitan gestionar sus flujos de fondos de manera más activa que los hogares con mayores recursos económicos. Esta situación suele significar que las familias de bajos ingresos generalmente requieren una gama amplia de herramientas financieras – y cuanto más diversas las herramientas, mejor.<sup>1</sup>

El proyecto Optimización del desempeño mediante mejores ventas cruzadas (OPTIX, por sus siglas en inglés), un proyecto especial de la organización de Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA por sus siglas), financiada por MetLife Foundation y gerenciado por Bankable Frontier Associates (BFA por sus siglas), propone que los proveedores de servicios financieros con enfoque social, como las instituciones de microfinanzas (IMFs) y las cooperativas podrían estar en una situación adecuada para proporcionar la variedad de opciones financieras que los pobres necesitan.<sup>2</sup> Esta entrega de Enfoques sobre OPTIX describe las bases teóricas y metas de este proyecto, definiendo a la vez los conceptos fundamentales de las estrategias de ventas cruzadas orientadas por el análisis de datos.

<sup>1</sup> Estos puntos están ampliamente desarrollados en Collins et al. 2009. *Portfolios of the Poor*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

<sup>2</sup> Porteous, D. 2007. El capítulo "Strong Double Bottom Line Banking" en Rangan, V., Quelch, J., Gustavo, H. y Barton, B. (eds.) *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*. San Francisco: Jossey-Bass



### ¿QUÉ SIGNIFICAN LAS VENTAS CRUZADAS?

Para efectos de este documento y del proyecto presentado en el mismo, definimos la venta cruzada como clientes que usan, de manera activa y voluntaria, más de un producto en la misma institución a lo largo del tiempo. Por extensión, nuestra definición de ventas cruzadas significa que una institución es deliberada y estratégica en cuanto a su oferta de productos dirigida a distintos segmentos de mercado, de acuerdo con o que le indican los análisis de información de comportamiento transaccional y necesidades financieras en un sentido más amplio.

# CREAR MEJORES OPORTUNIDADES PARA QUE LOS CLIENTES DE BAJOS INGRESOS PUEDAN USAR SERVICIOS FINANCIEROS FORMALES

LOS ESFUERZOS REALIZADOS POR LA VARIEDAD DE ACTORES RELACIONADOS CON LA INCLUSIÓN FINANCIERA —GOBIERNOS, BANCOS, EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES, FINANCIADORES DE SEGUNDO PISO Y REDES DE PAGO DE BAJO VALOR, ENTRE OTROS— HAN LOGRADO PROGRESO SIGNIFICATIVO HACIA EL ACCESO UNIVERSAL A LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

Según muestran resultados recientes de Global Findex (base de datos del Banco Mundial con información detallada sobre cómo ahorran, toman préstamos, realizan pagos y gestionan el riesgo los individuos), el número mundial de adultos sin al menos una cuenta bancaria disminuyó entre 2.011 y 2.014, pasando de 2.500 millones a 2.000 millones, debido a los esfuerzos sostenidos y a la coordinación de incentivos de los grupos de interés.<sup>3</sup> Los resultados de Findex destacan las tendencias en el acceso a servicios financieros o “inclusión” financiera sin llegar a analizar cómo el uso de servicios financieros puede conducir en el largo plazo a un mejor bienestar económico de los clientes de las entidades (lo cual es de especial interés en el caso de los clientes de bajos ingresos). Adicionalmente, los estudios existentes sobre el impacto de la inclusión financiera se centran principalmente en un solo producto<sup>4</sup>, mientras que las investigaciones han demostrado que las necesidades económicas de los pobres requieren un enfoque integral. A menudo, los proveedores formales ofrecen un producto genérico para el segmento de bajos ingresos, ya sea un tipo único de microcrédito o de cuenta bancaria básica, incluyendo por ejemplo las cuentas impuestas por los organismos de control en países como Kenia e India.

EL DESAFÍO —Y LA OPORTUNIDAD— DE LAS VENTAS CRUZADAS RADICA EN QUE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DISEÑEN Y PROMUEVAN COMBINACIONES DE PRODUCTOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.

Los hogares de bajos ingresos requieren portafolios de productos que reúnan servicios financieros diversos y fiables que además respondan a distintos fines. Cuanto más puedan acceder y usar productos diversos en tamaño, duración, liquidez, volumen, precio y formas de acceso y uso, más podrán satisfacer sus necesidades financieras. OPTIX se basa en la hipótesis que las instituciones que pueden realizar ventas cruzadas de una gama amplia de productos para sus clientes de bajos ingresos

lograrán mejorar no sólo sus resultados financieros y la probabilidad de que sus clientes adopten los servicios financieros formales a largo plazo, sino también el bienestar de dichos clientes. Las investigaciones han mostrado los beneficios para las instituciones, que incluyen niveles más altos de lealtad y credibilidad, precios de adquisición más bajos y mayores niveles de retención de clientes.<sup>6</sup> No obstante, el efecto de los beneficios de las ventas cruzadas para los clientes de bajos ingresos es menos claro. Las Figuras 1A y 1B muestran cómo los clientes de bajos ingresos pueden beneficiarse considerablemente al ampliar su portafolio de productos y servicios en la misma institución. OPTIX probará los efectos de las ventas cruzadas sobre la salud financiera y el bienestar general de los clientes.

El desafío —y la oportunidad— de las ventas cruzadas radica en que las instituciones financieras, especialmente aquellas especializadas en el segmento de clientes de bajos ingresos, diseñen y promuevan de manera eficiente combinaciones de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes. Aunque, como se ha mencionado, las investigaciones han mostrado los posibles beneficios de las ventas cruzadas para las instituciones, estos han demostrado además que las instituciones no siempre son concientes de los beneficios totales de dichas ventas.<sup>7</sup> Nosotros sostenemos que una combinación de datos analíticos y de resultados de investigación de clientes realizada con base en criterios como el uso de los productos, el historial de transacciones, los acontecimientos de la vida del cliente y los puntos de acceso a los productos pueden ayudar a las instituciones a mejorar y profundizar sus relaciones a largo plazo con los clientes, al asegurar que satisfacen las necesidades de los mismos y contribuyen a su bienestar. Junto con la comprensión de las combinaciones viables de productos, las instituciones pueden atender a sus clientes de manera exitosa, a la vez asegurando su sostenibilidad financiera.

<sup>3</sup> Ver la base de datos Global Findex de 2.014.

<sup>4</sup> Banerjee A., Karlan, D., Zinman, J. 2015. “Six Randomized Evaluations of Microcredit,” *American Economic Journal: Applied Economics* 2015, 7(1): 1-21; Augsburg, B., De Haas, R. Harmgart, H., Meghir, C. 2015. “Los impactos del microcrédito: Pruebas de Bosnia-Herzegovina.” *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 183-203; Tarozzi, A., Desai, J., y Johnson, K. 2015. “Los impactos del microcrédito: Pruebas de Etiopía.” *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 54-89.

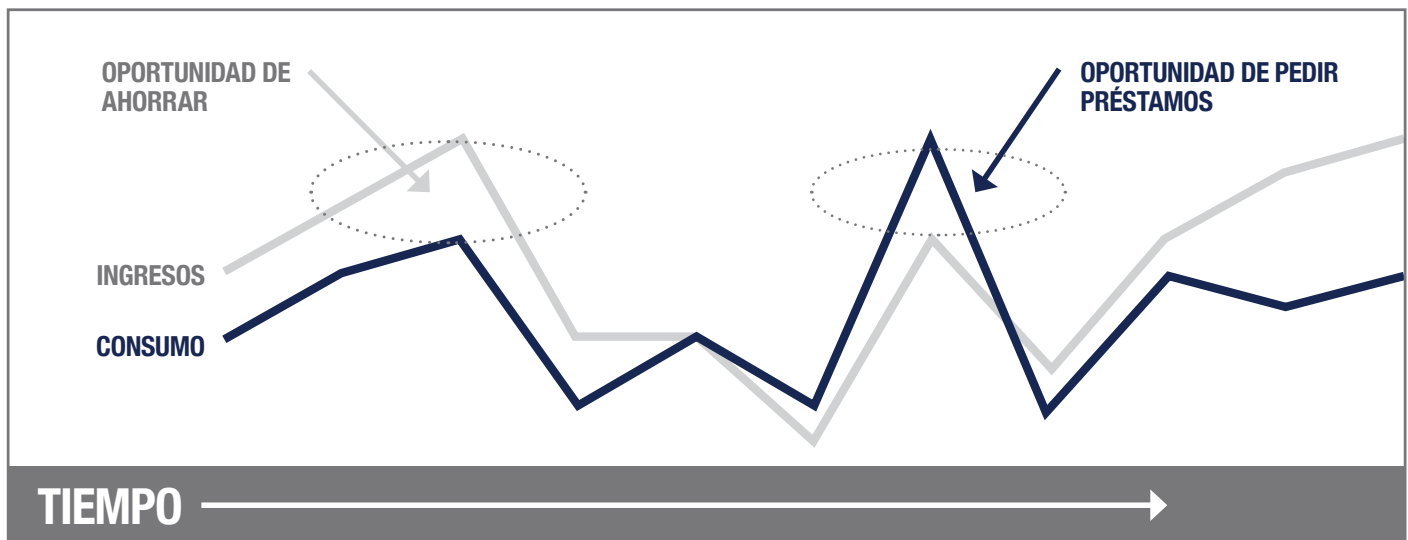
<sup>5</sup> Collins et al. 2009.

<sup>6</sup> Boston Consulting Group. 2011. *Excelencia operativa en bancas minoristas*; McKinsey & Co. 2010. *El futuro de la banca minorista*; Bain & Co. 2013. *Fidelidad del cliente en la banca minorista: edición global 2013*; Bain & Co. 2012. *La banca minorista del futuro*.

<sup>7</sup> Deloitte Center for Financial Services, “Subiendo de nivel: cómo llevar la banca minorista al próximo nivel con las ventas cruzadas,” 2013

# POR LO TANTO, SOSTENEMOS QUE TANTO LOS CLIENTES DE BAJOS INGRESOS COMO LAS INSTITUCIONES PUEDEN BENEFICIARSE DE LAS VENTAS CRUZADAS.

**FIGURA 1A.** Caso hipotético desde la perspectiva del cliente: evaluación de las opciones financieras para manejar los excedentes y déficits de ingresos



**FIGURA 1B.** Beneficios supuestos para el cliente

	CONVENIENCIA	ACCESO	COSTO FINANCIERO	DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO	TÉRMINOS-TASAS PREFERENCIALES	TODOS LOS PRODUCTOS DISPONIBLES	RESTRICCIONES
<b>EL CLIENTE TIENE DOS OPCIONES</b>	 Número de instituciones visitadas para transacciones	 Distancia recorrida y tiempo gastado para llegar a las instituciones	 Tasas de comisiones, cuotas, costos de apertura y mantenimiento	 Protección en caso de problemas con la institución	 Tasas más bajas para préstamo, tasas más altas para ahorros	 Número de instituciones necesarias para satisfacer necesidades diversas	 Distancia hasta la institución o características del producto (limitan los retiros "impulsivos")
1. Múltiples los productos en <b>UNA</b> institución financiera	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
2. Productos individuales en <b>MUCHAS</b> instituciones financieras	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓

Las figuras 1A y 1B reconocen que un cliente podría tener varios productos en una institución y simultáneamente usar productos de otras instituciones.

# VENTAS CRUZADAS SOSTENIBLES Y EFICIENTES PARA CLIENTES DE BAJOS INGRESOS

LA INDUSTRIA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA AHORA RECONOCE LA DIFICULTAD DE ALCANZAR UNA MOVILIZACIÓN A GRAN ESCALA DE LAS CUENTAS DE AHORRO DE SALDOS BAJOS DE MANERA RENTABLE.

El proyecto Gateway Financial Innovations for Savings (GAFIS, Puerta de entrada de innovaciones financieras para el ahorro), financiado por Bill & Melinda Gates Foundation, ha demostrado que, entre los grandes bancos comerciales, los márgenes de ganancia de las cuentas de ahorro básicas ofrecidas a los clientes de bajos ingresos son muy reducidos (los costos de adquisición y servicio son altos y el uso es bajo). El caso de negocio de las entidades para atender lucrativamente a los clientes de bajos ingresos se basa en métodos más específicos y eficientes de adquisición de clientes y en vender más de un producto a cada cliente.<sup>8</sup> A esa “trampa” de bajas rentabilidades se suma que las sucursales bancarias resultan muy costosas para los bancos en términos de su mantenimiento y a la vez son incómodas para los clientes. Esta dinámica explica en gran medida los altos índices de inactividad de las cuentas de ahorro, que varían del 20% a más del 90% y que se han visto en bancos de todo el mundo. En consecuencia, la falta de una propuesta de valor clara para el cliente debilita drásticamente el caso de negocio para los bancos.<sup>9</sup>

A pesar de la dificultad para que los bancos atiendan rentablemente a los clientes de bajos ingresos sólo con cuentas de bajos saldos, dichos bancos de los mercados desarrollados y en vía de desarrollo están usando cada vez más recursos para centrarse en los clientes de bajos ingresos a medida que nuevos métodos de banca digital o banca sin sucursales reducen los costos de servicio y transacción. Como resultado, las instituciones con recursos financieros y tecnológicos limitados que se centraban, tradicionalmente, en clientes de bajos ingresos, pueden estar compitiendo de repente con bancos grandes, que cuentan con más recursos pero con un menor nivel de comprensión y que están en una posición menos adecuada para atender a los clientes de bajos ingresos.

## BANCOS DE TODO EL MUNDO HAN CONSTATADO TASAS DE INACTIVIDAD DE LAS CUENTAS DE AHORRO DESDE EL 20% HASTA MÁS DEL 90%.

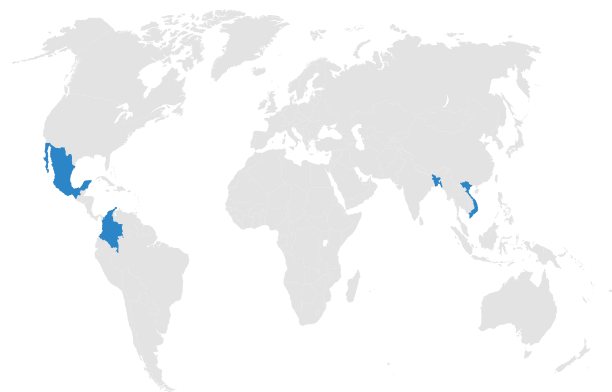
OPTIX propone la posibilidad de que las instituciones financieras más pequeñas, más especializadas y con motivación social, como las IMFs y las cooperativas, sean más adecuadas que las grandes instituciones financieras para proporcionar una variada oferta de productos a los clientes de bajos ingresos. Debido a las misiones de estas instituciones de apuntar a un impacto tanto financiero como social y/o a su orientación comunitaria y cercanía a las poblaciones de bajos ingresos que atienden, es muy probable que dichas instituciones ofrezcan numerosos productos que sean relevantes para los clientes de bajos ingresos.

<sup>8</sup> Véase GAFIS Focus Note 3 en [www.gafis.net](http://www.gafis.net). Gateway Financial Innovations for Savings (GAFIS) fue un proyecto especial de la organización de Rockefeller Philanthropy Advisors, financiado por Bill & Melinda Gates Foundation y administrado por BFA. Entre 2009-2013, GAFIS trabajó junto con cinco bancos destacados y no competidores: Standard Bank de Sudáfrica, BANSEFI (México), Bancolombia (Colombia), Equity Bank (Kenia) e ICICI Bank (India). GAFIS apuntaba a asistir a estos bancos para aprovechar las “oportunidades de entrada” presentadas por ciertas relaciones financieras existentes entre los bancos y un número grande de clientes de bajos ingresos, con el fin de estudiar la viabilidad institucional y la propuesta de cuentas de pequeños saldos de ahorro.









<sup>9</sup> Véase el Informe final de GAFIS (2013) en [www.gafis.net](http://www.gafis.net).

# LAS INSTITUCIONES SOCIAS DE OPTIX ENFRENTAN DESAFÍOS COMUNES DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y RESPONSABLE EN MERCADOS CADA VEZ MÁS COMPETITIVOS.

Las cuatro instituciones participantes en OPTIX tienen las siguientes características y dimensiones: son instituciones financieras minoristas que apuntan a un solo mercado (y, por lo tanto, no compiten entre sí) y operan en países con distintas estructuras reguladoras y legales que avalan a los proveedores de servicios financieros dedicados a atender a clientes de bajos ingresos. Cada mercado es único debido a las características particulares de profundidad del sector financiero y de normativas que rigen la banca comunitaria y de microfinanzas, pero las instituciones enfrentan desafíos comunes de crecimiento sostenible y responsable en mercados cada vez más competitivos.



**TABLA 1. Presentación general de las instituciones socias de OPTIX**

 <b>SEDE</b>	 <b>SEDE</b>	 <b>SEDE</b>	 <b>SEDE</b>
 <b>OAXACA, MÉXICO</b>	 <b>CALI, COLOMBIA</b>	 <b>HO CHI MINH CITY, VIETNAM</b>	 <b>DHAKA, BANGLADESH</b>
<b>TIPO DE INSTITUCIÓN</b>	<b>TIPO DE INSTITUCIÓN</b>	<b>TIPO DE INSTITUCIÓN</b>	<b>TIPO DE INSTITUCIÓN</b>
Cooperativa financiera	Banco de microfinanzas, convertido de ONG IMF	ONG IMF	ONG IMF
<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>TIPO DE PRODUCTO</b>
Ahorros, préstamos, ahorro a largo plazo	Ahorros, préstamos, ahorro a largo plazo, seguros	Préstamos, cajas de ahorro obligatorias y voluntarias	Préstamos, cuentas de ahorro obligatorias y voluntarias, "microseguros" <sup>10</sup>

<sup>10</sup> El producto de microseguros de SAJIDA es un producto de asistencia mutua proporcionado por SAJIDA y no por una aseguradora autorizada.

# EL USO DE LAS BASES DE DATOS PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

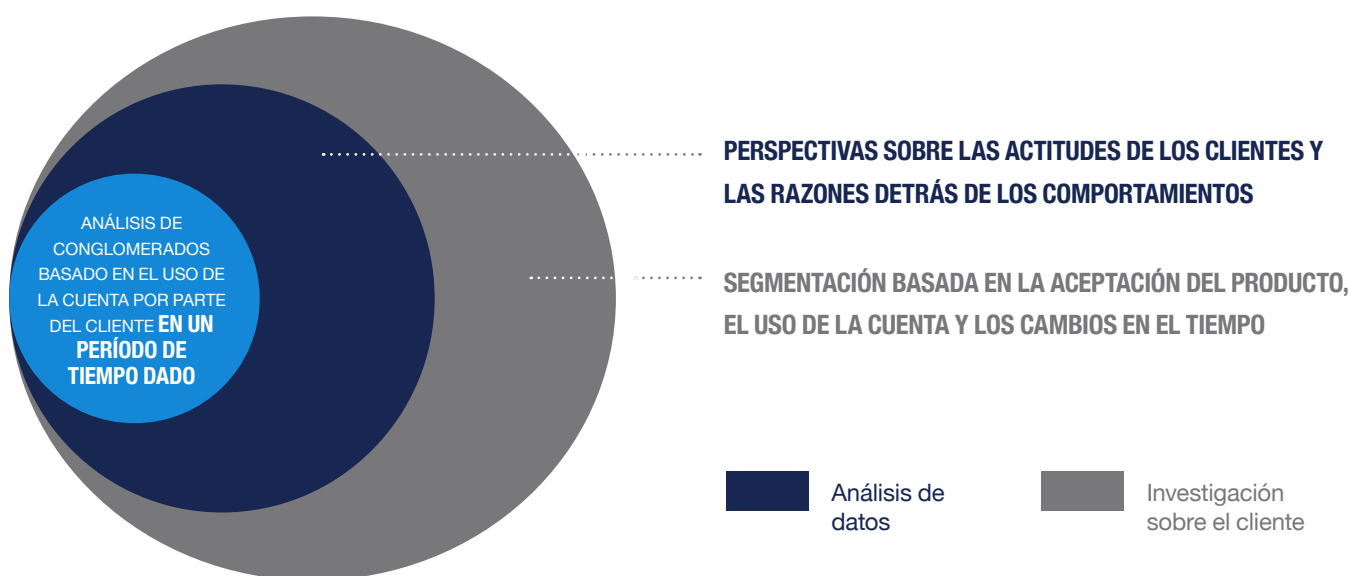
AL PROMOVER DISTINTAS COMBINACIONES DE PRODUCTOS PARA SEGMENTOS DE CLIENTES SEGÚN LAS NECESIDADES DE LOS MISMOS, LAS INSTITUCIONES PUEDEN REALIZAR VENTAS CRUZADAS DELIBERADAS PARA DISTINTOS SEGMENTOS DE CLIENTES DEFINIDOS POR SUS NECESIDADES FINANCIERAS —POR EJ., CUENTAS DE AHORRO DE CORTO O LARGO PLAZO, CRÉDITOS DE EMERGENCIA O RENOVABLES.

Con demasiada frecuencia observamos que las instituciones desarrollan productos con base en una percepción en vez de la necesidad real del cliente o de tener un tipo específico de cliente en mente. Esto puede llevar a casos de uso subóptimo de los productos por parte del cliente, por ejemplo debido a la falta de relevancia (percibida), de conocimiento o comprensión, y a tasas de inactividad y costos más altos para la institución. El ofrecer distintas combinaciones de productos a distintos segmentos de clientes no supone necesariamente la creación de nuevos productos, sino más bien requiere que las instituciones reposicionen su oferta actual y reevalúen los procesos internos asociados.

Es justamente en este punto donde pueden servir los análisis de datos de cuentas y de transacción. Usando datos representativos de la Institución A, socia de OPTIX, hemos identificado indicadores para crear “conglomerados” de clientes y segmentar la base de clientes de la institución.

El análisis de conglomerados o clusters puede ayudar a comprender mejor el uso de los productos por parte del cliente en un momento dado. El uso variable de los productos por parte del cliente pone de manifiesto ciertas distinciones sutiles pero importantes entre los distintos segmentos de clientes que conforman la clientela de una institución dada y permiten a las instituciones crear segmentos basados en el comportamiento. No obstante, el análisis de conglomerados no responde preguntas sobre (i) cómo cambia (o no cambia) el comportamiento del cliente a través del tiempo y (ii) por qué los clientes deciden usar los productos en la manera en que lo hacen. La figura 2 muestra los estratos de la segmentación que usamos en el ejemplo de la Institución A y en el proyecto OPTIX, en general. Exploraremos enfoques más amplios para examinar la aceptación del producto por parte del cliente y el comportamiento transaccional a través del tiempo —y las razones tras las acciones de los clientes— en una futura entrega de Enfoques de OPTIX.

**FIGURA 2.** Ejemplo de los núcleos de segmentación



**PARA EJEMPLIFICAR EL PRIMER NÚCLEO DE LA FIGURA 2, USAMOS ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS PARA SEGMENTAR LA BASE DE CLIENTES DE LA INSTITUCIÓN A EN CINCO GRUPOS SEGÚN SU USO DE LAS CUENTAS DE AHORRO Y DE CRÉDITO:**

clientes objeto de ventas cruzadas, clientes de largo plazo, clientes transaccionales (de cuentas de ahorro), clientes transaccionales (de cuentas de ahorro y crédito) y prestatarios. La Tabla 2 resume las características de cada segmento y el Anexo 1 proporciona los indicadores comparables del uso del producto, los saldos y la duración de las cuentas de cada segmento.

**TABLA 2:** Segmentos de la Institución A según el análisis de conglomerados

NOMBRE DEL SEGMENTO	CLIENTES DE VENTAS CRUZADAS	CLIENTES DE LARGO PLAZO	TRANSACCIONALES (AHORRO)	TRANSACCIONALES (AHORRO Y CRÉDITO)	PRESTATARIOS
PORCENTAJE DE LA CLIENTELA	18%	29%	16%	18%	19%
<b>CRÉDITOS</b>					
NÚMERO DE CRÉDITOS		SEGUNDO MÁS ALTO		EL MÁS ALTO	
DURACIÓN DEL PLAZO		LA MÁS ALTA			
NÚMERO DE TRANSACCIONES	EL MÁS BAJO			EL MÁS ALTO	
SALDO PENDIENTE DE CRÉDITOS	SEGUNDO MÁS BAJO				EL MÁS ALTO
MONTO DE PAGO CADA 30 DÍAS	EL MÁS ALTO				
<b>SAVINGS</b>					
NÚMERO DE CUENTAS DE AHORRO	EL MÁS ALTO				EL MÁS BAJO
NÚMERO DE DÍAS DE ACTIVIDAD		EL MÁS ALTO			
SALDO DE AHORRO	EL MÁS ALTO				
NÚMERO DE RETIROS POR MES			EL MÁS ALTO		
MONTO RETIRADO POR MES	EL MÁS ALTO				
NÚMERO DE DEPÓSITOS POR MES				EL MÁS ALTO	
MONTO DEPOSITADO POR MES	EL MÁS ALTO				



---

## LOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS SEGMENTOS

en un momento dado ofrecen una visión sobre cuáles estrategias probar con cada segmento de clientes a través del análisis de series de datos de la institución socia de OPTIX.

---

### CLIENTES OBJETO DE VENTAS CRUZADAS (18%)

El grupo de ventas cruzadas incluye a los clientes que muestran el mayor grado de participación, tanto en los productos de ahorro como en los de crédito. Los datos de este grupo muestran saldos pendientes de crédito con valores altos, los niveles más altos en los pagos mensuales (o cuotas), en el número de cuentas de ahorro, en los saldos de ahorro y en el número de depósitos y retiros efectuados por mes, en comparación con los otros segmentos. Además, este grupo tiene la menor frecuencia de pago de crédito por mes, lo cual indica que los miembros de este grupo prefieren efectuar pagos mensuales en vez de semanales. Ya que la Institución A ha tenido éxito en captar el excedente de liquidez de este grupo y en satisfacer sus considerables necesidades crediticias, este grupo podría proporcionar información valiosa a la Institución A acerca de cómo ofrecer ventas cruzadas a un mayor número de clientes.

### CLIENTES DE LARGO PLAZO (29%)

El segmento más grande de la Institución A, los clientes de largo plazo deben su nombre a los períodos de tiempo en los cuales han tenido simultáneamente al menos un crédito activo y al menos una cuenta de ahorro activa. Este grupo está compuesto por clientes que han tenido un crédito activo durante 851 días en promedio y una cuenta de ahorro activa por 1.012 días en promedio, ambos valores siendo considerablemente más altos que los de cualquier otro segmento. El saldo de ahorro es mucho más bajo que el promedio general de la base de clientes, y también lo es el monto de los depósitos y retiros. Por lo tanto, parece que los clientes más antiguos de la Institución A no están usando plenamente los productos de ahorro disponibles, lo cual crea una oportunidad para la Institución A de mejorar su manera de satisfacer las necesidades de ahorro de sus clientes de largo plazo.

### CLIENTES TRANSACCIONALES (DE CUENTAS DE AHORRO) (15%)

Los clientes de este grupo comparten la característica de alta frecuencia de transacciones en la cuenta, retirando en promedio 2,8 veces por mes en comparación al promedio general de 1,3 veces por mes. El monto correspondiente a los depósitos y retiros es de aproximadamente US\$462,53 en ambos casos, pero el saldo de ahorro es mucho más bajo, de US\$273,15. Mientras que el uso de las cuentas de ahorro como cuentas transaccionales satisface una necesidad evidente de los clientes, la combinación del bajo saldo y muchas transacciones hace que este segmento sea muy caro para la

Institución A. Tanto el cliente como la Institución A podrían beneficiarse al explorar opciones para retener algunos de los fondos que pasan por estas cuentas mediante estrategias de marketing y/u ofertas de opciones para ahorro a largo plazo.

### CLIENTES TRANSACCIONALES (DE CUENTAS DE AHORRO Y CRÉDITOS) (18%)

Los clientes transaccionales contratan 3,8 créditos en promedio cada tres años, en comparación con el promedio general de 2,2 y la frecuencia de pago de sus préstamos es aproximadamente el doble en comparación con los otros segmentos. Un comportamiento similar de frecuencia alta se observa en los números de depósitos efectuados (3,8 por mes), el más alto de todos los grupos. En cambio, este grupo retira menos de una vez al mes. Sin embargo, el monto promedio de depósitos y retiros es muy similar, de unos US\$307,70 por mes. Estos clientes ahorran montos pequeños a través del tiempo y retiran con relativa poca frecuencia, lo cual da una idea de un grupo cuyos flujos de efectivo son frecuentes y les permiten contratar créditos y hacer depósitos con regularidad. La frecuencia de los préstamos tomados puede indicar además flujos de fondos volátiles y que algunos de estos clientes pueden llegar a necesitar préstamos provisionales para satisfacer sus necesidades de liquidez a corto plazo.

### PRESTATARIOS (19%)

Los prestatarios tienen saldos altos de crédito y bajos de ahorro. El amplio saldo de crédito promedio del grupo es de US\$3.601,00, dos veces más que el próximo grupo. En cambio, tanto el número de cuentas de ahorro como los montos ahorrados son de los más bajos de los cinco grupos. Es tentador considerar a los miembros de este grupo como posibles ahorradores, ya que pueden generar flujos de fondos que podrían desviarse en las cuentas de ahorro después de descontar el pago periódico de los préstamos o incluso antes. Por otro lado, estos clientes también podrían ser los “prestatarios netos” de la comunidad, ya que pueden movilizar fondos pero deciden no guardar sus saldos de ahorro en la Institución A. Una investigación detallada de los clientes podría servir para determinar si este grupo tiene algún deseo latente por productos de ahorro en la Institución A o si simplemente está depositando su dinero en otra institución.



Como manera de segmentar a los clientes, el análisis de conglomerados destaca ciertos comportamientos del cliente que podrían indicar oportunidades nuevas o que aún quedan por explorar. Por ejemplo, el análisis de conglomerados sugiere que la Institución A podría satisfacer mejor las necesidades de ahorro de los clientes a largo plazo. Al haber identificado un grupo específico de clientes en el cual centrarse, la Institución A se beneficiaría de lograr una mejor comprensión sobre (i) cómo ahorran actualmente sus clientes y (ii) cómo podrían trasladar sus ahorros a la Institución A. Si existe la posibilidad de que la Institución A atraiga una mayor proporción de los productos financieros de los clientes a largo plazo, seguramente querrá comprender también los efectos financieros positivos o negativos que se producen al reunir ahorros adicionales de un segmento específico.

Parecido a la situación de los clientes a largo plazo, la combinación de análisis de datos con investigación de los clientes y estudios de casos de negocio podrían ayudar a responder preguntas difíciles y complejas como:

## ¿QUÉ NECESITARÍAN LOS CLIENTES DE TIPO

### “PRESTATARIOS NETOS”

para reemplazar los créditos con ahorros después de un período intermedio de acumulación de fondos o para trasladar los fondos para empezar a ahorrar en la Institución A?

## ¿QUÉ TIPOS DE “AHORRADORES NETOS”

podrían beneficiarse de un préstamo que complementa los fondos disponibles en caso de que los montos ahorrados no sean suficientes para acontecimientos planeados o imprevistos?

## POR QUÉ Y CÓMO

adoptarían los clientes que ahorran y toman préstamos soluciones técnicas que redujeran los costos de la institución y generaran información que indique la madurez del cliente para acceder a productos financieros más complejos?

Estas preguntas representan ejemplos de lo que puede ayudarnos a empezar a identificar las realidades de las vidas financieras de los clientes y a comprender las posibilidades financieras disponibles mediante las ventas cruzadas.

# MEDICIÓN Y MONITOREO DE LAS VENTAS CRUZADAS PARA CLIENTES DE BAJOS INGRESOS

**LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS ENFOCADAS EN CLIENTES DE BAJOS INGRESOS, COMO AQUELLAS QUE SE HAN ASOCIADO CON OPTIX, AMBICIONAN CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO DE SUS CLIENTES Y DE MEJORAR SU BIENESTAR AL PROPORCIONAR UNA VARIEDAD DE SERVICIOS FINANCIEROS ADECUADA PARA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.**

Este proyecto se propone mirar más allá del acceso financiero y el uso en sí, y monitorear la salud financiera en un sentido más general y el bienestar general de los clientes de ventas cruzadas.

OPTIX se centrará en desarrollar estrategias efectivas de ventas cruzadas para las cuatro instituciones socias. Mediante este proyecto, las instituciones y organizaciones de apoyo, como RPA y MetLife Foundation, identificarán oportunidades de ventas cruzadas al determinar las necesidades del cliente, al evaluar la viabilidad financiera de las combinaciones de productos y al analizar los datos extraídos de los sistemas de información de cada entidad.

Los beneficios hipotéticos, tanto financieros como sociales, de las ventas cruzadas se medirán a lo largo del proyecto mediante cuatro categorías de indicadores:

1. *Informes de los clientes acerca de su salud financiera y de su habilidad (real y percibida) de cubrir situaciones de emergencia, eventos familiares y sociales y gastos de gran monto (por ej. problemas de salud, vacaciones, funerales, gastos de matrícula) y satisfacer otras metas financieras;*
2. *La fidelidad y satisfacción de los clientes – midiendo su probabilidad de recomendar la institución financiera a familiares y amigos;*
3. *Uso del producto por parte del cliente – mediante el monitoreo de los saldos de ahorro y otras transacciones con las instituciones de OPTIX; y*
4. *La sostenibilidad financiera para las instituciones de OPTIX de la promoción de ventas cruzadas, retención de clientes y porcentaje participación en los productos financieros del cliente.*

Las instituciones de OPTIX y los socios del proyecto emplearán estos cuatro tipos de indicadores para evaluar y monitorear tanto la institución como el impacto específico para el cliente a lo largo del tiempo, con el fin de determinar los beneficios reales de las ventas cruzadas.

# HACIA UNA VISIÓN DE VENTAS CRUZADAS EFECTIVAS Y DE MUTUO BENEFICIO

OPTIX TENDRÁ ÉXITO SI LAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES USAN SU MAYOR COMPRENSIÓN DEL CLIENTE (OBTENIDA A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO) PARA DESARROLLAR Y LLEVAR A CABO ESTRATEGIAS DESTINADAS A PROFUNDIZAR SUS PROPUESTAS DE VENTAS CRUZADAS Y SI LOS CLIENTES PRESENTAN BENEFICIOS FINANCIEROS (O DE BIENESTAR GENERAL) DEMOSTRABLES COMO RESULTADO DE USAR DE MANERA ACTIVA MÁS DE UN PRODUCTO DE UNA INSTITUCIÓN.

En los próximos tres años, las instituciones socias de OPTIX emplearán un proceso completo de combinación de análisis de datos con estudios de casos de negocio e investigación de clientes. Consideramos que esto ofrecerá una visión muy reveladora de cómo la toma de decisiones basada en los datos puede mejorar la experiencia del cliente, promover el uso activo de productos y servicios e ilustrar la sostenibilidad a la institución que adopte dichas estrategias.

*Desde el punto de vista del cliente, el análisis de información realizado sobre las transacciones y el comportamiento de los saldos configurarán investigaciones cuantitativas y cualitativas enfocadas en el comportamiento de los clientes con las instituciones y otros instrumentos financieros (tanto formales como informales) con el objeto de comprender el valor percibido que tienen las instituciones desde la perspectiva del cliente. Concretamente, con esta investigación de clientes queremos obtener respuestas a preguntas como:*

*¿Cómo pueden mejorar las instituciones la manera de atender a sus clientes? ¿Cuáles son los clientes fieles y los promotores y por qué? ¿Con qué otros productos formales e informales están compitiendo las instituciones por la relación con sus clientes? ¿Por qué los clientes usan los productos que usan? ¿Por qué los clientes tienen tendencia a diversificar sus portafolios y usar distintos instrumentos proporcionados por instituciones diferentes?*

OPTIX reconoce la posibilidad de que las ventas cruzadas no sean apropiadas para ciertos segmentos de clientes en ciertas circunstancias. Por ejemplo, es posible que un segmento de ahorradores no necesite o no quiera tomar préstamos de la misma institución donde deposita sus ahorros o que ciertos clientes que no tienen suficiente confianza en una institución puedan optar

por diversificar sus portafolios manteniendo sólo un producto por institución. Al hacer todas las preguntas anteriores, apuntamos a comprender por qué ciertos clientes optan por tener varios productos en la misma institución e identificar qué otros tipos de clientes podrían estar interesados en la propuesta de ventas cruzadas.

*Desde el punto de vista de la institución, OPTIX pondrá a prueba el caso de negocio de los segmentos de clientes de ventas cruzadas y también las estrategias y los drivers que pueden mejorar el caso de negocio de las ventas cruzadas. Esto producirá una comprensión de las distintas combinaciones de productos y patrones de uso que son (o no) rentables para la institución y de las situaciones en las cuales dichas combinaciones podrían cambiar. Por ejemplo, algunas instituciones podrían bajar los costos de transacción usando canales alternos de distribución, caracterizados por un uso menos intensivo del capital. Al analizar la rentabilidad y el valor adicional de cada segmento de clientes de ventas cruzadas para asegurar una estrategia de ventas cruzadas económicamente sostenible para la institución, el objetivo final es de poder responder a preguntas como:*

*¿Cuál es la rentabilidad de los distintos segmentos? ¿Cómo contribuyen los clientes fieles y la fidelidad de los clientes para ahorrarle costos de adquisición a una institución?*

OPTIX busca revelar y compartir lecciones valiosas con el fin de desarrollar una mayor comprensión de los beneficios de las ventas cruzadas para los clientes de bajos ingresos y las instituciones y por lo tanto difundirá sus conocimientos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

**ANEXO 1: Análisis de conglomerados sobre el comportamiento en las transacciones, el ahorro y los préstamos en la Institución A**

NOMBRE DEL SEGMENTO	PROMEDIO DE CARTERA	CLIENTES DE VENTAS CRUZADAS	CLIENTES DE LARGO PLAZO	TRANSACCIONALES (AHORRO)	TRANSACCIONALES (AHORRO Y CRÉDITO)	PRESTATARIOS
PORCENTAJE DE LA CLIENTELA	100%	18%	29%	16%	18%	19%

**CRÉDITOS**

NÚMERO DE CRÉDITOS	2.2	1.9	2.2	1.7	3.8	1.3
DURACIÓN DEL PLAZO	621	456	851	573	472	611
NÚMERO DE TRANSACCIONES	2.5	1.5	1.8	2.6	5.1	2.2
SALDO PENDIENTE DE CRÉDITOS (USD)	1,762	2,371	1,201	1,289	618	3,595
MONTO DE PAGO CADA 30 DÍAS (USD)	163	294	91	102	183	179

**AHORROS**

NÚMERO DE CUENTAS DE AHORRO	3.8	7.3	3.3	3.6	3.1	2.3
NÚMERO DE DÍAS DE ACTIVIDAD	751	622	1,012	631	584	736
SALDO DE AHORRO (USD)	539	2,048	188	273	238	149
NÚMERO DE RETIROS POR MES	1.3	0.9	0.9	2.8	0.8	1.5
MONTO RETIRADO POR MES (USD)	553	1,615	169	464	315	431
NÚMERO DE DEPÓSITOS POR MES	2.8	2.3	2.4	3.2	3.8	2.4
MONTO DEPOSITADO POR MES (USD)	568	1,676	171	476	323	437

Nota: Las características que diferencian los grupos se resaltan en azul. El período del análisis es de 36 meses.