

La búsqueda de oportunidades para mejorar la salud financiera de la población: La hoja de ruta de BFA Global

BFA Global, a través del proyecto FinnSalud, apoyado por MetLife Foundation, ha trabajado con diversas instituciones financieras en México desde 2019 para identificar y lanzar iniciativas enfocadas en mejorar la **salud financiera** de personas de ingresos medios y bajos con base en el marco DORA.

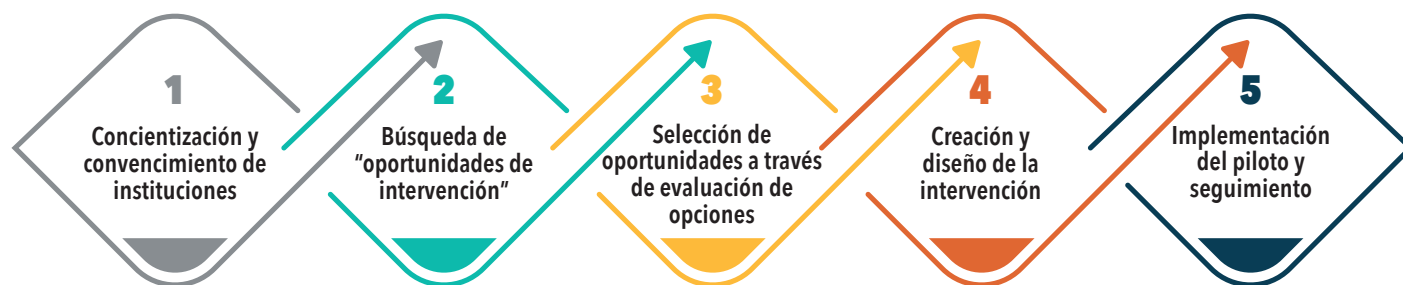
DORA

El marco DORA, desarrollado por BFA Global, es una guía práctica para comprender y mejorar la salud financiera a través de cuatro dimensiones clave: Día a Día, Oportunidades, Resiliencia y Agencia.

- **Día a día** se refiere a la capacidad de las personas para gestionar eficazmente sus gastos cotidianos, asegurando que los ingresos superen los egresos, se paguen las cuentas a tiempo y se respete el presupuesto.
- **Oportunidades** hace alusión a la capacidad de planear y avanzar hacia metas personales y económicas, como ahorrar para la educación o invertir en un negocio.
- **Resiliencia** implica estar preparado para enfrentar y recuperarse de choques financieros, como emergencias médicas o pérdida de ingresos, mediante el uso de ahorros preventivos o mecanismos de aseguramiento.
- **Agencia** refleja el nivel de control y confianza que tienen las personas sobre su vida financiera, incluyendo su habilidad para tomar decisiones informadas y planificar el futuro.

Esta nota presenta el proceso que BFA Global ha seguido para identificar **oportunidades de intervención** dentro de las instituciones, con el objetivo de diseñar soluciones que impacten positivamente en la salud financiera de su población objetivo. Esta ruta conlleva una serie de etapas que permiten alinear las prioridades y capacidades institucionales con las oportunidades de mejorar la salud financiera de sus usuarios. Posteriormente, se incluye una reflexión sobre la métrica de éxito más relevante: su adopción institucional. Se termina dando un vistazo a las intervenciones en curso.

Ruta de las etapas clave de las oportunidades de intervención



Paso 1. Labor de concientización y convencimiento de la institución

En el mercado financiero mexicano existe amplio conocimiento sobre la educación y la inclusión financiera, pero hay desconocimiento sobre los elementos específicos de la salud financiera y lo que implica medirla y mejorarla.

Para encontrar a instituciones financieras con las cuales trabajar en el proyecto, se ha requerido realizar una labor informativa y de socialización sobre lo que significa la salud financiera y cómo se traduce en iniciativas de impacto hacia la población objetivo.

La participación de una institución en FinnSalud implica recibir **asistencia técnica** y acompañamiento por parte de BFA Global por un período determinado para definir, de manera conjunta, oportunidades para incidir en la salud financiera de las y los usuarios y desarrollar las iniciativas correspondientes para mejorarla.

Paso 2. La búsqueda de "oportunidades de intervención"

Al aceptar una institución financiera participar en el proyecto, la siguiente etapa del proceso es buscar oportunidades de intervención viables con base en el análisis de los datos y el conocimiento de los usuarios.

1. El proceso inicia con una solicitud y recepción de **datos** financieros y transaccionales (anonimizados). Suele ser una fase larga porque requiere de la firma de un acuerdo de confidencialidad (NDA, por sus siglas en inglés) y, posteriormente, de múltiples iteraciones para asegurar que los datos cumplan con los requerimientos para el análisis. Esta etapa suele durar de cuatro a seis meses.
2. En paralelo, realizamos encuestas para medir la salud financiera de una muestra de clientes. Las preguntas de las **encuestas** se han basado en el marco DORA y encuestas nacionales e internacionales en la materia. La recolección de información ha permitido identificar los retos del proceso, así como comprender cuáles son los canales de comunicación más eficaces y qué motiva a los usuarios a responder.
3. Una vez listos los datos, el equipo de BFA Global comienza el **análisis** de los mismos con el objetivo de encontrar oportunidades que deriven en intervenciones puntuales, a través de las cuales se pueda mejorar la salud financiera de las y los usuarios en alguno de los elementos del marco DORA. Para ello se realiza lo siguiente:

- ◆ **Caso de negocio** con rentabilidad por producto de ahorro y crédito.
- ◆ **Análisis de los datos** transaccionales de los usuarios a nivel de cliente y cuenta. Este análisis permite conocer la trayectoria de la adopción de productos y comportamientos de ahorro de los clientes.

4. Los **resultados** del análisis arrojan información que debe organizarse y estructurarse para identificar las posibles oportunidades de intervención. BFA Global filtra estas oportunidades con base en criterios de:

Impacto en la salud financiera

Rentabilidad

Alcance poblacional

Implicaciones del negocio

Viabilidad operativa

Un elemento central de cualquier intervención es su alineación con la estrategia de negocio de la institución y el objetivo del programa FinnSalud.

5. BFA Global realiza **investigación** con clientes y personal de la institución de acuerdo con las oportunidades preliminares identificadas para corroborar la oportunidad y posible intervención, asegurando su relevancia. Esta actividad implica la generación de una muestra que permita entender a la población de interés a través de entrevistas a profundidad o grupos focales.

Paso 3. Proceso de "evaluación de opciones" (trade-offs) para seleccionar las oportunidades viables para una intervención

Una siguiente etapa del proceso consiste en evaluar, junto con la institución financiera, las distintas **opciones de intervención** sobre un producto financiero o no financiero con base en criterios como alcance, impacto, tiempo de ejecución, metas del negocio, costos y capacidad operativa tanto de la institución como de BFA Global. Este proceso de evaluación de opciones y negociación permite identificar la intervención más viable y alineada con el proyecto, los recursos disponibles y el interés de la institución.

Seleccionamos y desarrollamos la intervención en conjunto con la institución financiera para asegurar la apropiación de la misma y estructurarla para generar una "**prueba de concepto**" (proof of concept) en un tiempo razonable. Eso requiere definir:

- ◆ El comportamiento de los usuarios que se busca cambiar.
- ◆ Los ajustes necesarios al producto o servicio que se ofrecerá.
- ◆ La forma en que se comunicará la oferta.
- ◆ El aspecto puntual de la salud financiera que buscamos mejorar (manejo del día a día, logro de oportunidades, resiliencia o agencia).
- ◆ Una revisión de los requisitos de los productos a intervenir.
- ◆ Un mapeo del proceso operativo para la entrega del producto o servicio, con el fin de identificar áreas de oportunidad que permitan mejorar la experiencia y agilizar la oferta.

Si es necesario, en esta etapa se realiza investigación adicional con usuarios y personal de la institución.

Paso 4. La intervención: co-creación y diseño del piloto

La definición de la prueba de concepto en la etapa previa permite establecer con claridad cómo se verá el éxito del piloto de la intervención. Para ello, se definen los parámetros del piloto, considerando: universo de clientes al que se dirigirá, ajustes necesarios al producto o servicio (características, requisitos, funcionalidades, proceso de entrega y comunicación/promoción), duración de la intervención y metas específicas a alcanzar.

Tomando en cuenta la capacidad instalada de la institución para desplegar la intervención, identificamos la **capacitación** necesaria para el equipo responsable de promover la intervención. Esto implica:

- ◆ Diseñar contenidos relevantes.
- ◆ Acordar con la institución cómo y cuándo se impartirá.
- ◆ Definir y preparar herramientas y materiales necesarios, como calculadoras, materiales impresos, guiones, bots, tableros de seguimiento, entre otros.
- ◆ Impartir las sesiones de capacitación.

Por último, acordamos cómo se dará **seguimiento** al piloto, definiendo:

- ◆ Modo y tipo de los datos e información a capturar.
- ◆ Frecuencia y las personas responsables del monitoreo.
- ◆ Mecanismos de ajuste y mejora continua con base en resultados y retroalimentación por parte de clientes y personal de la institución.

Paso 5. Implementación del piloto y monitoreo

El momento clave llega cuando se pone en marcha el **piloto** acordado. Durante esta etapa, BFA Global realiza un seguimiento cercano, ya que la implementación suele traer imprevistos y situaciones inesperadas que requieren tomar decisiones en conjunto con la institución. Esto exige adaptabilidad y ajustes constantes para mantener la intervención en curso y alineada con los objetivos.

Del piloto a la adopción institucional

El análisis final de los datos recopilados durante el piloto permite evaluar el nivel de éxito de la intervención. Si los resultados de esta primera etapa son positivos, se planifica su expansión a un grupo más amplio de clientes, en acuerdo con la institución y haciendo los ajustes necesarios con base en los resultados y la retroalimentación.

El verdadero éxito de una intervención se manifestará en la **institucionalización** de la misma, incorporándola a su operación habitual y realizando los ajustes necesarios en sus procesos, guiones, manuales, capacitaciones y demás herramientas operativas.

El éxito y alcance de cada intervención dependen, en gran medida, de su alineación con las metas del negocio y de la capacidad de ejecución de la institución. Esta capacidad está determinada por su modelo operativo (si es única o principalmente digital o basado en sucursales), la diversidad de sus productos y servicios, su capacidad instalada de atención al cliente y el nivel de interacción y comunicación que mantiene con sus usuarios, entre otros factores.