



Términos de referencia

Proyecto de Tecnología Financiera para Microempresas y Pequeñas Empresas

Acerca del CGAP

El Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) es una alianza mundial integrada por múltiples donantes que se dedica a promover la inclusión financiera de las personas pobres. Desempeña un papel único como mecanismo de coordinación de donantes para las entidades de financiamiento abocadas a mejorar la vida de las personas pobres a través de la inclusión financiera; en ese marco, ofrece una valiosa plataforma para la información, el diálogo y la reflexión destinada a promover los avances hacia una visión colectiva. Mediante una investigación orientada a la acción, evalúa, adquiere y divulga conocimientos pensados para ayudar a construir sistemas financieros inclusivos y responsables que saquen a las personas de la pobreza, protejan sus bienes y propicien el logro de objetivos mundiales más amplios en materia de desarrollo. Se vale de su relación con empresas, Gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro para compartir ideas, mitigar riesgos y proteger a los clientes, y ayudar a otras personas a ampliar el alcance de las soluciones. Actúa como un promotor mundial de la comunidad de inclusión financiera, ya que colabora con instituciones estratégicas que influyen en las políticas y el desarrollo del mercado, y proporciona investigaciones basadas en evidencias y lecciones prácticas que orientan su labor.

El CGAP cuenta con el apoyo de más de 30 asociados, entre los que se incluyen organismos de desarrollo bilaterales y multilaterales, instituciones financieras de desarrollo y fundaciones privadas comprometidas a impulsar el acceso de las personas pobres a los servicios financieros. Tiene su sede en el Banco Mundial y es administrado por dicha entidad. Para obtener más información sobre el CGAP, visite www.cgap.org.

Por qué asociarse con el CGAP

El CGAP es mundialmente reconocido por llevar adelante investigaciones que promueven la inclusión financiera. Como parte del Grupo Banco Mundial y de la amplia red de organizaciones internacionales de respaldo, ha desarrollado una importante plataforma para aportar nuevas ideas, promover enfoques innovadores e influir en los donantes y los encargados de la formulación de políticas. Tras la asociación con el CGAP, su empresa podrá formar parte de dicha plataforma, que llega a más de 500 000 usuarios exclusivos cada año, y su marca se asociará con innovaciones importantes.

El CGAP está compuesto por un excelente grupo de talentosos profesionales. Usted trabajará con un líder de proyecto, que cuenta con el apoyo directo de un equipo y de un marco más amplio dentro de la estructura de gobierno de la institución. El CGAP se desempeñará como un asociado en materia de pensamiento estratégico y aportará profundos conocimientos sobre inclusión financiera, así como una visión operativa y empresarial. Por otra parte, su sólida reputación y su poder de convocatoria también facilitarán la selección de proveedores de servicios técnicos externos y la cooperación con estos.

En este proyecto se sumarán a su empresa otras cinco de distintos países pero que comparten el mismo objetivo: promover la inclusión financiera a través de alianzas y modelos de negocios innovadores. Asimismo, no solo se documentarán las lecciones aprendidas, sino que se reunirá a las empresas para que compartan dichas lecciones y aprendan unas de otras en un entorno más íntimo.

El CGAP no divulgará información sin el consentimiento de los participantes del proyecto piloto y no publicará ni divulgará información confidencial relacionada con la competencia.

Acerca del Proyecto de Tecnología Financiera para Microempresas y Pequeñas Empresas

Según una investigación llevada a cabo por el CGAP en 2019, en las economías emergentes y en desarrollo existen cerca de 500 millones de microempresas y pequeñas empresas (mypes). El acceso a



los servicios financieros es uno de los factores principales para la sostenibilidad, el crecimiento y la resiliencia de las mypes, que puede traducirse en un mayor nivel de ingresos y de seguridad laboral para los hogares de bajos ingresos. El sector de las microfinanzas, que en 2018 registró una sorprendente cartera de USD 124 000 millones, ha crecido y hoy presta servicios a 140 millones de clientes de bajos ingresos. Sin embargo, las mypes aún se ven afectadas por una brecha financiera de casi USD 5 billones.

En 2019, el CGAP puso en marcha su proyecto de medios de subsistencia y servicios financieros, que se centra en segmentos específicos de personas de bajos ingresos para entender la naturaleza de sus medios de subsistencia y qué tipos de servicios financieros, modelos de negocios y condiciones de ecosistemas respaldan su generación de ingresos. Como parte del proyecto general de medios de subsistencia y servicios financieros, el Proyecto de Tecnología Financiera para Microempresas y Pequeñas Empresas se centra en las oportunidades que ofrece el sector emergente de la tecnología financiera para mejorar las finanzas de las mypes en la era digital. Creemos que los modelos nuevos y emergentes facilitados por la tecnología pueden propiciar una nueva revolución en las finanzas de las mypes y ayudar seguir reduciendo la brecha de financiamiento que afrontan estas empresas.

Fundamentos del Proyecto de Tecnología Financiera para Microempresas y Pequeñas Empresas

Los avances tecnológicos, como la conectividad móvil, el análisis de macrodatos, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y las interfaces de programación de aplicaciones, han perjudicado la industria de los servicios financieros, lo que ha generado nuevos modelos de negocios y productos financieros digitales para las mypes. Estos avances tecnológicos se muestran promisorios para superar los obstáculos tradicionales relacionados con la oferta al momento de prestar servicios a las mypes excluidas. Las mypes también obtienen importantes beneficios a través de un mayor acceso a productos de crédito asequibles, responsables y adaptados.

Las microempresas y pymes obtienen beneficios considerables como resultado de la transformación y digitalización de las operaciones, como costos más bajos, nuevos canales de captación de clientes y, por ende, mejores ingresos. Además, acceden a formas alternativas de financiamiento y modalidades de pago simplificadas, y cuentan con nuevas opciones de cobertura de seguros.

La digitalización de las transacciones y operaciones de las microempresas y pymes genera pequeños registros digitales y datos alternativos que se utilizan para evaluar el riesgo crediticio de este tipo de empresas, y permite un acceso abierto a las fuentes alternativas de financiamiento. Dada la gran demanda de crédito no satisfecha de USD 5 billones que afecta a las mypes de los países de mercados emergentes y en desarrollo, este proyecto se centrará en las soluciones digitales de otorgamiento de préstamos.

La crisis sanitaria y económica provocada por la COVID-19 ha acentuado aún más algunas de las tendencias, lo que ha generado un mayor impulso para digitalizar las transacciones y realizar operaciones financieras en línea.

En el marco del proyecto se llevó a cabo una investigación documental inicial que se centró en los distintos modelos de negocios emergentes facilitados por la tecnología que pueden aplicarse de forma sostenible al sector de las mypes; asimismo, se realizaron entrevistas cuantitativas y cualitativas exhaustivas para entender los factores distintivos que afectan los medios de subsistencia y la generación de ingresos en los principales segmentos de las mypes. Las próximas investigaciones se centrarán en el extremo “micro” de las microempresas y pymes dentro de la clasificación de las empresas según su tamaño, donde todavía se observa que los hogares de bajos ingresos son los que

más necesitan un impacto positivo y los que mayor potencial ofrecen para lograr dicho impacto. Las mypes dirigidas por mujeres, que suelen afrontar desafíos singulares, también constituirán un área de interés de este proyecto.

Acerca de los proyectos piloto de tecnología financiera

Tenemos previsto llevar a cabo una serie de proyectos piloto con empresas para poner a prueba modelos de negocios innovadores y reproducibles a mayor escala que permitan promover la inclusión financiera mediante la eliminación de las barreras existentes y proporcionar crédito digital responsable a mypes anteriormente excluidas o desatendidas. Estos modelos serán 1) modelos de negocios de finanzas integradas debido a su proliferación, a su potencial para beneficiar a las mypes desatendidas y a la falta de conocimiento sobre ellos que se observa en la comunidad de inclusión financiera, y 2) modelos de otorgamiento de préstamos basados en datos que se corresponden con las crecientes tendencias de digitalización. También se tendrán en cuenta las empresas que emplean otros modelos de negocios innovadores y eficaces.

En los cinco puntos que se detallan a continuación se explican los objetivos del proyecto piloto en términos genéricos. Se espera que en el formulario de expresión de interés el candidato explique detalladamente de qué manera se adapta el piloto propuesto a estos objetivos.

1. **Innovación:** En los proyectos piloto se deben probar nuevos modelos de negocios o productos facilitados por la tecnología que puedan eliminar progresivamente las barreras actuales para la inclusión financiera.
2. **Segmento beneficiario de las mypes:** A los fines de este proyecto, se entiende por “grupo beneficiario” las mypes con menos de cinco empleados de tiempo completo, y que actualmente están desatendidas o no cuentan con la posibilidad de recibir préstamos comerciales responsables y asequibles. Dentro de este grupo beneficiario, nos interesa particularmente (aunque no de forma exclusiva) llegar a las empresas de propiedad de mujeres.
3. **Impacto previsto en las mypes:** La mejora de los servicios financieros para el grupo beneficiario implica introducir cambios cuantificables que generen mayor acceso de las mypes a productos de crédito asequibles, responsables y personalizados. La mejora puede materializarse, por ejemplo, a través de un menor costo de los créditos, términos y condiciones de préstamos que se adapten a las necesidades de las mypes, la diversificación de los productos y una mayor accesibilidad, el diseño de productos centrados en el cliente que permitan mejorar los resultados obtenidos en el índice *Net Promoter Score*, y mecanismos de recurso exigibles que incrementen la confianza.
4. **Posibilidades de ampliación:** Se refiere a la capacidad del modelo de negocios de aumentar, de manera significativa, la posibilidad de la empresa de llegar a sus clientes una vez probado el modelo y definido el producto adecuado. La expansión se puede llevar a cabo en mercados existentes y nuevos.
5. **Tipo de proveedor:** En estos proyectos piloto puede participar cualquier empresa que ofrezca servicios financieros o no financieros facilitados por la tecnología, y que desee incorporar productos de crédito destinados a los segmentos de mypes desatendidos y excluidos, o mejorar los existentes.

El CGAP proporcionará soporte financiero para este proyecto, que podrá utilizarse con los siguientes fines: 1) asistencia técnica proporcionada por un experto externo o un grupo de expertos seleccionados de forma conjunta por la empresa y el CGAP para apoyar el desarrollo de nuevos productos o procesos, o 2) la ejecución del proyecto a cargo de un equipo especializado de la

empresa, que dirigirá la elaboración y la ejecución del proyecto piloto.

Si bien el CGAP solventará los costos del soporte técnico hasta un presupuesto máximo acordado, se prevé que la empresa aporte recursos materiales. Las contribuciones específicas del CGAP y de la empresa, así como las metas del proyecto, se establecerán en un documento mutuamente acordado al inicio del proyecto. El presupuesto se puede utilizar para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos, o modificar los existentes, a los fines de ofrecer un mejor servicio al grupo beneficiario. El presupuesto del CGAP no se puede emplear para gastos de capital.

Asimismo, el proyecto incluirá una investigación de los clientes en dos etapas. La investigación inicial se centrará en determinar si la oferta prevista generará valor para el segmento destinatario y cómo puede la empresa ofrecer un mejor servicio a dicho segmento. En la investigación posterior al lanzamiento de la nueva oferta se medirá si se cumplieron los objetivos en términos de impacto para las mypes. Para realizar este trabajo, el CGAP ha contratado a una empresa de renombre internacional que colaborará con la empresa en el diseño de las encuestas para los clientes.

La duración total del proyecto, desde el diseño hasta la ejecución exitosa, no podrá exceder los 12 meses, y se destinarán al menos 3 meses para el control inicial de los resultados y las posibles modificaciones. Se elaborará un plan y un presupuesto detallados en los que se describirá el objetivo final del proyecto, junto con un plan de trabajo relacionado, e indicadores clave de desempeño y criterios de medición del éxito mensuales o trimestrales. En este plan también se deben describir los elementos que requieren respaldo como parte del proyecto del CGAP y cuáles son los esfuerzos (y compromisos) que se exigen a la empresa. Un miembro del equipo del CGAP, o una persona independiente designada por este, dirigirá los elementos respaldados por el CGAP y formará parte del comité directivo del proyecto junto con su homólogo en la empresa.

Se da por sentado que la empresa cuenta con la aptitud y la infraestructura necesarias para proporcionar el producto o servicio. La función del CGAP será 1) aportar, en su carácter de asociado en materia de pensamiento estratégico, amplios conocimientos sobre inclusión financiera, así como ideas empresariales y operativas, y extraer enseñanzas de la asociación, y 2) financiar conocimientos adicionales para respaldar, mejorar y agilizar el diseño final y la entrega del producto. Si el modelo de negocios requiere que la empresa coopere con otras entidades a la hora de prestar servicios al grupo beneficiario, deberá mencionarse claramente la naturaleza de esta cooperación; asimismo, el CGAP podrá exigir una confirmación de los asociados, en la que manifiesten su apoyo al programa previsto.

Asociados de la empresa y criterios de selección

El CGAP busca empresas situadas en mercados emergentes o países en desarrollo que ya presten servicios al grupo beneficiario, según lo descrito anteriormente, o que tengan sinceras intenciones de hacerlo y un plan documentado a tal fin. La prestación de servicios, o la intención de prestarlos, adopta distintas modalidades:

- Ya presta servicios al grupo beneficiario a través de productos de crédito y desea complementarlos con otros productos financieros o no financieros para mejorar así la calidad y variedad de los servicios que ofrece.
- Ya presta servicios al grupo beneficiario a través de otros servicios financieros o no financieros, y pretende agregar productos de crédito a la oferta de servicios.
- Ya presta servicios al grupo beneficiario a través de productos de crédito, pero desea aplicar un enfoque más segmentado para apuntar eficazmente a subsegmentos específicos definidos según el género, la ubicación y la edad, entre otros factores.
- Presta servicios al segmento medio y más alto de las mypes a través de productos de crédito, y desea captar también al segmento más bajo (el grupo beneficiario).
- Empresas minoristas que aún no ofrecen servicios de manera activa, pero que tienen sinceras



intenciones de hacerlo y un plan documentado a tal fin.

Criterio de selección de empresas n.º 1

La empresa debe tener una idea clara de cómo pretende introducir su oferta de productos al grupo beneficiario o mejorar la existente. Por lo tanto, en la postulación debe abordar debidamente los objetivos del proyecto piloto relacionados con la innovación, el segmento de las mypes, el impacto y las posibilidades de ampliación:

1. ¿Cuál es la innovación propuesta y por qué su empresa requiere asistencia técnica para probar o implementar el nuevo enfoque?
2. ¿A qué segmento de mypes desatendido y excluido se llegará si se logran buenos resultados con el proyecto piloto?
3. ¿Qué impacto cuantificable tendrá el producto o servicio en el segmento de las mypes si se obtienen buenos resultados? En consonancia con los objetivos del proyecto, este impacto debe consistir, por ejemplo, en una reducción de costos, un mayor acceso, una mejor adaptación de los productos o una mejora de la experiencia del cliente.
4. Si el proyecto piloto resulta exitoso, ¿qué potencial tiene la empresa para aumentar considerablemente el número de clientes a los que presta servicios?

Criterio de selección de empresas n.º 2

La empresa debe tener un objetivo claro, un plan y un presupuesto relacionado que se deben definir en función de los recursos (materiales o financieros) que aportará y los que se financiarán a través del CGAP.

Criterio de selección de empresas n.º 3

La empresa debe demostrar compromiso con la asociación y contar con el apoyo firme de la alta dirección.

Criterio de selección de empresas n.º 4

La empresa debe estar en condiciones de iniciar el proyecto preferentemente en el transcurso de un mes, pero a más tardar a los dos meses de haber sido seleccionada. Cabe señalar que, de este modo, se favorecen las iniciativas para las cuales se realizaron importantes análisis e investigaciones de mercado. En la expresión de interés, los candidatos deben incluir la fecha de inicio del proyecto que prefieren y el cronograma propuesto. Asimismo, deben identificar los riesgos para el lanzamiento oportuno de la oferta de productos nuevos o mejorados.

Criterio de selección de empresas n.º 5

La empresa debe operar en cualquier país de ingreso bajo o mediano que le resulte conveniente y que cuente con la infraestructura necesaria para permitirle, de manera viable, aumentar su oferta de servicios al grupo beneficiario.

Criterio de selección de empresas n.º 6

La empresa debe estar dispuesta a facilitar el intercambio de lecciones aprendidas del proyecto mediante la gestión transparente de los datos que comparta con el CGAP, y permitir la publicación de información no sensible durante y después de la ejecución del proyecto, incluida información relacionada con la aceptación, el impacto, los desafíos, los principales factores de éxito y las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto. El CGAP no divulgará información sin el consentimiento de los asociados y no publicará ni divulgará información confidencial relacionada con la competencia.

Proceso de postulación y puesta en marcha del proyecto

- **Fase I:** Enviar el formulario de expresión de interés a dkruijff@worldbank.org antes del **6 de marzo de 2022 a la medianoche, hora del este de los Estados Unidos**. Hasta la fecha de



cierre, las empresas pueden enviar preguntas por correo electrónico. Todas las preguntas serán anónimas y se incluirán en el documento de preguntas frecuentes. **Para acceder a todos los documentos pertinentes, incluido el formulario de expresión de interés y las preguntas frecuentes, haga clic [aquí](#).**

- **Fase II:** Durante el período del **7 de marzo al 18 de marzo**, un panel compuesto por los miembros del equipo del proyecto LiFi (liquidez con fidelidad) para mypes del CGAP examinará todas las postulaciones y elaborará una lista de propuestas preseleccionadas que pasarán a la ronda de entrevistas. Se debe tener en cuenta que, **durante este período, el panel podrá solicitar información adicional o aclaraciones relacionadas con las propuestas recibidas.**
- **Fase III:** Las entrevistas con las empresas preseleccionadas se realizarán entre **el 21 y el 25 de marzo**. Durante este período, el panel podrá solicitar comunicarse varias veces con una empresa o incluso pedirle que amplíe la propuesta de proyecto, en caso de que determinadas secciones requieran más detalles o análisis. Se prevé que la selección del asociado final se realizará el **28 de marzo de 2022**.
- **Fase IV:** **Los proyectos piloto deben comenzar en abril de 2022 y a más tardar en mayo de 2022** con un taller de inicio. La segmentación de clientes y la investigación del impacto previstas comenzarán poco tiempo después.