



## EL DISEÑO DE SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES PARA FAMILIAS DE PEQUEÑOS AGRICULTORES

Enseñanzas derivadas de Zimbabwe, Senegal, Rwanda y Camboya

MAX MATTERN Y MICHAEL TARAZI

## AGRADECIMIENTOS

Los autores quisieran agradecer a los siguientes revisores externos de esta publicación: Michael Hamp, Kathy Zissimopoulos y Jonathan Agwe (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola); Janine Firpo y David Kim (Fundación Bill & Melinda Gates); Maria Pagura (Banco Mundial); Ravi Chhatpar (Design Impact Group de Dalberg), y Mairead Cahill (Dalberg Global Development Advisors).

© 2015, Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP)  
1818 H Street NW, MSN P3-300  
Washington DC 20433

Sitio web: [www.cgap.org](http://www.cgap.org)  
Correo electrónico: [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
Tel.: +1 (202) 473-9594

Derechos y autorizaciones. Esta publicación está disponible bajo la licencia Creative Commons de Reconocimiento 3.0 Genérica (CC BY 3.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>. Bajo la licencia Creative Commons de Reconocimiento, queda permitido copiar, distribuir, transmitir y adaptar esta obra para fines comerciales en las siguientes condiciones: Cita de la fuente: La obra debe citarse de la siguiente manera: Mattern, Max, y Michael Tarazi (2015). *El diseño de servicios financieros para familias de pequeños agricultores: Enseñanzas derivadas de Zimbabwe, Senegal, Rwanda y Camboya*. Perspectivas N.º 1. Ciudad de Washington: CGAP. Licencia: Licencia Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0. Traducciones: Esta versión en español es una traducción de la Unidad de Servicios de Traducción e Interpretación del Banco Mundial (GSDTI). En caso de que usted haga traducir la publicación, la cita de la fuente deberá ir acompañada de la siguiente nota de exención de responsabilidad "La presente traducción no es obra del CGAP y no deberá considerarse traducción oficial de dicho Grupo. El CGAP no responderá por el contenido ni los errores de la traducción". Toda consulta sobre derechos y licencias deberá enviarse a la siguiente dirección: CGAP Publications, 1818 H Street, NW, MSN P3-300, Washington, DC 20433, EE. UU.; correo electrónico: [cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org).

# EL DISEÑO DE SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES PARA FAMILIAS DE PEQUEÑOS AGRICULTORES

Enseñanzas derivadas de Zimbabwe, Senegal, Rwanda y Camboya

MAX MATTERN Y MICHAEL TARAZI



# ÍNDICE

- I. ¿De qué manera pueden los proveedores de productos y servicios financieros digitales diseñarlos para atender mejor las necesidades de las familias de pequeños agricultores? 1**
  - II. Diseñar teniendo en cuenta las necesidades y las aspiraciones de los pequeños agricultores 7**
  - III. Diseñar para impulsar la adopción 15**
  - IV. Diseñar con miras a la participación constante 25**
  - V. Diseñar en pos del crecimiento del cliente 33**
  - VI. Conclusión 37**
- Notas 39*
- Bibliografía 40*



| .

## ¿DE QUÉ MANERA PUEDEN LOS PROVEEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES DISEÑARLOS PARA ATENDER MEJOR LAS NECESIDADES DE LAS FAMILIAS DE PEQUEÑOS AGRICULTORES?

Los servicios financieros digitales (SFD) están desempeñando una función cada vez más fundamental en las iniciativas de inclusión financiera. Los teléfonos móviles están reduciendo los costos y conectando por primera vez a clientes de bajos ingresos con el sistema bancario formal. Los nuevos datos recogidos a través de dispositivos digitales están derribando barreras para llegar a clientes otrora considerados muy riesgosos. Y para ningún grupo la promesa de las finanzas digitales es más apremiante que para los 475 millones de familias de pequeños agricultores de todo el mundo (Lowder, Raney, y Skoet [2014]), ya que la distancia que las separa de las sucursales físicas y su perfil de riesgo comúnmente las han excluido del acceso a los servicios financieros formales. Sin embargo, pese a la cantidad creciente de desarrollos digitales orientados a los pequeños agricultores (Grossman y Tarazi [2014]), todavía persisten algunos obstáculos para la adopción y el uso de los SFD. Por motivos que van desde la escasa penetración de las conexiones a las redes móviles en las zonas rurales, hasta los bajos índices de conocimientos sobre telefonía móvil y de acceso a los teléfonos (sobre todo a teléfonos inteligentes), las familias de pequeños agricultores suelen verse imposibilitadas de usar los SFD o se sienten incómodas con ellos. Si bien el potencial para llegar a un mercado tan grande y desaprovechado podría ofrecer beneficios claros a los prestadores de servicios financieros (PSF), los SFD no se traducirán en la inclusión financiera de las familias de pequeños agricultores a menos que también satisfagan eficazmente las necesidades y aspiraciones financieras de estas familias.

En reconocimiento de la necesidad de que los SFD atiendan mejor las necesidades de los pequeños agricultores, el CGAP se asoció a principios de 2015 con un PSF en cada uno de los siguientes países: Zimbabue, Senegal, Rwanda y Camboya (ver el recuadro 1) para diseñar una nueva generación de productos y servicios financieros digitales específicos para los pequeños agricultores. Con la orientación y el conocimiento técnico especializado de dos firmas dedicadas al diseño centrado en las personas (DCP) (Design Impact Group de Dalberg e IDEO.org), el CGAP y los PSF asociados analizaron, crearon, desarrollaron y ensayaron posibles soluciones digitales para las familias de pequeños agricultores. El proceso no solo generó ideas clave sobre la demanda de SFD proveniente de los pequeños agricultores, sino que además produjo varios diseños de productos digitales innovadores con potencial para reconfigurar el enfoque de los actores respecto de los SFD para este segmento de clientes difícil de atender.

Tras la eficaz culminación de la labor de diseño, en esta publicación se resumen los aprendizajes extraídos de los cuatro países, con el fin de brindar a los PSF, los donantes y otros actores ideas precisas sobre los componentes para la creación de SFD eficaces y específicos para las familias de pequeños agricultores. El DCP, sin embargo, no consiste en una actividad de investigación cuantitativa. Se centra, en cambio, en conversaciones e interacciones profundas con un

pequeño número de usuarios finales y otros actores (aproximadamente entre 50 y 100 entrevistas durante el transcurso de cada uno de los proyectos aquí analizados). En consecuencia, la importancia de las preferencias, las características y los productos que se analizan en esta publicación son muy específicos a cada contexto y no constituyen una “receta secreta” para todos los pequeños agricultores. El tamaño de las muestras era pequeño, había variaciones en las preferencias de los productores, tanto entre los cuatro países, como dentro de ellos, y los productos y característica que aquí se discuten todavía deben ponerse a prueba o desplegarse a escala. No obstante, el CGAP procuró en lo posible destacar las ideas y los temas que surgieron en las provincias, los países y los continentes. Además, aunque las familias de pequeños agricultores fueron el segmento objetivo, el enfoque integral para atender sus necesidades de servicios financieros a veces redundó en soluciones para satisfacer necesidades financieras que no guardan relación con la producción agrícola. En consecuencia, algunas de las conclusiones que aquí se presentan son válidas no solo para los pequeños agricultores, sino también para una diversidad de segmentos de clientes pobres, mientras que otras podrían aplicarse a los canales digitales y no digitales por igual. Sin embargo, en conjunto, dichas conclusiones proporcionan a los PSF distintos enfoques inspirados por los usuarios para diseñar SFD innovadores con potencial para atender de manera más eficaz la demanda de los pequeños agricultores.

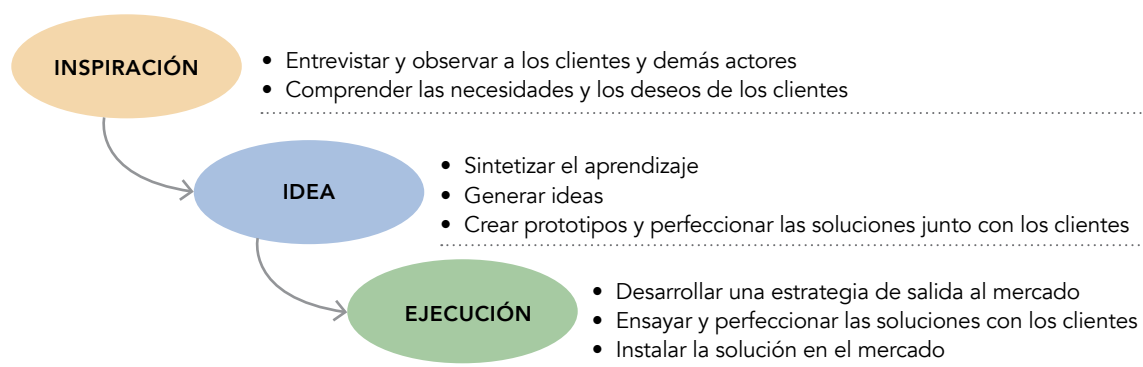
En esta publicación se presenta al comienzo una breve sinopsis de la metodología del DCP, y después se pasa a enunciar un conjunto de recomendaciones para que los PSF las tengan en cuenta al momento de desarrollar nuevas ofertas de SFD para los pequeños agricultores. Estas recomendaciones, respaldadas por constataciones sobre el terreno, se han organizado en torno a cuatro principios fundamentales de diseño:

- Diseñar teniendo en cuenta las necesidades y las aspiraciones de los pequeños agricultores
- Diseñar para impulsar la adopción
- Diseñar con miras a la participación constante
- Diseñar en pos del crecimiento del cliente

Después de las recomendaciones, la publicación finaliza con la identificación de los próximos pasos en el proceso de diseño, las oportunidades para proseguir las actividades de investigación y los posibles desafíos para instalar SFD innovadores en el mercado.

### Un enfoque de diseño centrado en las personas

En busca de ideas sobre cómo diseñar mejores productos y servicios financieros para las familias de pequeños agricultores, el CGAP empleó un DCP (ver el gráfico 1). A diferencia de los enfoques de arriba hacia abajo para el diseño de productos, el DCP se basa en aprender directamente de los usuarios en su propio medio, y en última instancia aporta ideas valiosas sobre las necesidades de los clientes y sobre los productos, las características y las experiencias que estos más valoran. Dada la escasa información sobre las preferencias y las conductas financieras de las familias de pequeños agricultores, el centro de atención del DCP, que consiste en tomar inspiración de las interacciones con los usuarios finales, garantizó que sus necesidades y aspiraciones siguieran siendo fundamentales durante todo el proceso de diseño. El DCP también pone énfasis en los fallos e iteraciones rápidos (es decir, la creación rápida de prototipos) en respuesta a las nuevas ideas e información; enfoques que demostraron ser válidos puesto que los diseñadores aprendían constantemente junto a las familias de pequeños

**GRÁFICO 1:** El proceso del DCP

agricultores a quienes el CGAP y sus asociados procuran llegar. Además, si bien el DCP recurre primero a los clientes y usuarios finales en busca de inspiración, también considera atentamente las necesidades del conjunto de actores en general y actores del ecosistema, el entorno normativo y de competencia más amplio, las capacidades de los PSF a cargo de la ejecución, y las posibilidades y limitaciones de la tecnología como parte de la búsqueda de soluciones.

En los cuatro proyectos de diseño para familias de pequeños agricultores, el proceso del DCP comenzó con una investigación cualitativa durante la cual los diseñadores conversaron con los agricultores, los comerciantes agrícolas, los terceros agentes y demás actores de las comunidades rurales y agrícolas. Con una amplia variedad de técnicas, como entrevistas individuales, actividades interactivas, observaciones informales y conversaciones improvisadas, los diseñadores procuraron formarse una idea sobre la vida de los pequeños agricultores, los desafíos que encaran y sus aspiraciones.

Después de la fase de investigación, el proceso del DCP se enfocó en sintetizar las ideas para identificar las posibles oportunidades para que los PSF asociados atendieran de manera redituable una necesidad identificada de las familias de pequeños agricultores, incluida la justificación económica de cada idea a escala. Esto a su vez dio lugar a varias ideas preliminares de productos, que se convirtieron en prototipos para ponerlos a prueba entre los usuarios finales. Estos prototipos consistieron en elementos desde sencillos (un folleto informativo o un afiche, por ejemplo) hasta más complejos (como aplicaciones de servicios móviles). Durante todo el proceso de creación de prototipos, los diseñadores trabajaron con los pequeños agricultores para calibrar su interés en las ideas de productos ensayadas y cuán cómodos se sentían con ellas. Teniendo en cuenta esta retroinformación, los diseñadores pasaron a repetir los prototipos y ponerlos a prueba con los usuarios finales, para centrarse por último en el diseño de los productos finales que se presentaron a la administración general de los prestadores asociados junto con planes detallados de actividades y estrategias de salida al mercado.

**Con más información derivada de la labor de diseño centrado en las personas sobre las preferencias, los desafíos y las opciones de los consumidores, myAgro podrá acelerar el efecto en el mercado y sacar de la pobreza a un mayor número de agricultores.**



Durante una entrevista con diseñadores en Camboya, un pequeño agricultor participa en una actividad destinada a identificar los principales gastos familiares.

Durante todo el proceso de diseño, el CGAP y los diseñadores se valieron de la participación de los PSF asociados para configurar y orientar el desarrollo de ideas de productos. En cada proyecto, los PSF se unieron a los diseñadores en el terreno para participar en las conversaciones con las familias de pequeños agricultores, y organizaron entrevistas con personal clave, incluidos los gerentes de sucursales, oficiales de préstamo y terceros agentes. La invitación a los PSF para dirigir el proceso de diseño no solo permitió al CGAP arribar a soluciones de diseño que aprovecharan sus puntos fuertes organizacionales, sino que además garantizó que cada idea de producto brindara una justificación económica convincente para los prestadores.

## RECUADRO 1

### PANORAMA GENERAL DE LAS IDEAS DE PRODUCTOS DISEÑADOS EN EL MARCO DE LOS CUATRO PROYECTOS

#### Econet Wireless (Zimbabwe) Ltd, el mayor operador de redes de telefonía móvil y prestador de servicios de dinero móvil de Zimbabwe

- **Save 4 School (Ahorro para escolaridad):** Una cuenta de ahorros por telefonía móvil basada en objetivos y diseñada para ayudar a las familias de pequeños agricultores a planificar con antelación los pagos de matrícula escolar de sus hijos (ver el recuadro 2).
- **My Yearly Package (Mi paquete anual):** Una aplicación para teléfonos inteligentes y tabletas diseñada para los comerciantes agrícolas. Permite a los clientes ingresar datos sobre sus establecimientos agrícolas y recibir un paquete específicamente adaptado de insumos combinados con financiamiento (con posibilidad de aprobación de crédito en forma remota), seguro metereológico y servicios personalizados de información móvil (ver el recuadro 7).
- **"I am EcoFarmer" (Soy EcoAgricultor):** Una campaña de mercadeo pensada para superar la desconfianza de los pequeños agricultores en los servicios financieros apelando a su orgullo como productores agrícolas (ver el recuadro 3).

#### myAgro, minorista que vende insumos agrícolas mediante pagos por anticipado en Malí y Senegal:

- **Programa de lealtad agrícola:** Un sistema de premios y reconocimiento que ayuda a los agricultores a desarrollar hábitos de ahorro y que a la vez promueve la interacción periódica y continua con myAgro (ver el recuadro 8).
- **Kit de herramientas para promotores:** Un conjunto de herramientas que habilita a los promotores a asumir más responsabilidades que les permitan interactuar con los agricultores y prestarles apoyo con más frecuencia y de manera coherente (ver el recuadro 6).

#### Urwego Opportunity Bank (UOB), un banco de microfinanzas de Rwanda y parte de la red Opportunity International:

- **Une Konti Y'ikibina (cuenta de grupo de ahorro):** Una oferta escalonada de productos que digitaliza las transacciones de ahorro grupales valiéndose de una plataforma móvil que permite a los grupos acceder a préstamos instantáneos garantizados por ahorros grupales. Como la plataforma genera un historial crediticio de los distintos miembros, estos con el tiempo reciben la opción de solicitar préstamos individuales instantáneos a través de sus teléfonos móviles (ver el recuadro 5).

#### Amret Microfinance Institution, una de las principales instituciones de microfinanzas de Camboya con una base de clientes en gran medida del sector rural:

- **Goal+ (Objetivos-Plus):** Una cuenta de ahorro basada en objetivos que permite a los clientes ahorrar para objetivos a largo plazo, como ganado, bodas y educación. Los clientes se suscriben y depositan por intermedio de un cajero ambulante o terceros agentes equipados con una aplicación para teléfono inteligente o tableta (ver el recuadro 4).
- **Family Connect (Conexión familiar):** Un producto para remesas que permite a los hijos de las familias de pequeños agricultores que trabajan en las ciudades vincular sus cuentas de ahorro con las de sus padres, lo que les permite enviar y recibir dinero sin costos de transacción contra el pago de una comisión anual de poca monta. Las cuentas también pueden vincularse a una cuenta Goal+ conjunta para alentar a padres e hijos a ahorrar juntos en pos de objetivos comunes (ver el recuadro 9).



## II.

### **DISEÑAR TENIENDO EN CUENTA LAS NECESIDADES Y LAS ASPIRACIONES DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES**

Tal vez parezca evidente, pero el primer paso al momento de diseñar cualquier producto o servicio es identificar y crear la propuesta de valor en torno a las necesidades y aspiraciones de las familias de pequeños agricultores. Los PSF y expertos técnicos a veces se basan en un enfoque “calcado” para los servicios financieros destinados a las familias de pequeños agricultores, y adoptan soluciones que dieron resultado para otros segmentos de clientes y los presentan como nuevos para la clientela de pequeños agricultores. En otros casos, las finanzas de los pequeños agricultores pueden reflejar un enfoque impulsado por la oferta, con ofertas de productos impulsadas por las consideraciones de los prestadores de servicios y no por la demanda de los clientes.

Si bien en los últimos años, los PSF han introducido servicios financieros innovadores, los productos tradicionales destinados a las familias de pequeños agricultores siguen en gran medida supeditados a las variaciones del crédito para la producción agrícola. En efecto, un estudio reciente reveló que de las 608 soluciones financieras destinadas específicamente a pequeños agricultores comprendidas en él, un abrumador 87 % se basaba en el crédito (Rural and Agricultural Finance Learning Lab [2015]). Dado que la mayoría de las familias de pequeños agricultores del mundo no cuenta con garantías o conexiones sólidas con las cadenas de valor y, en muchos casos, tal vez se dedique más a la agricultura de subsistencia que a la agricultura con fines de lucro, el énfasis de dicha rama de actividad en el crédito agrícola ha dado lugar a la oferta de productos que no suelen satisfacer las necesidades ni corresponder a la realidad de la gran mayoría de estos productores .

Si bien es un componente importante de la oferta de SFD específicos para los pequeños agricultores, la digitalización del crédito agrícola probablemente tropiece con muchas de estas mismas limitaciones. La buena noticia es que las familias de pequeños agricultores tienen una amplia variedad de necesidades y aspiraciones financieras que pueden atenderse eficazmente con una gama más extensa de productos y servicios financieros, en especial los digitales. Sobre la base de conversaciones mantenidas con una gran diversidad de pequeños agricultores, a continuación se presentan las consideraciones de la demanda para los PSF que procuran crear SFD con propuestas de valor atractivas para su clientela de pequeños agricultores.

## 1. Los pequeños agricultores quieren servicios financieros que satisfagan toda la gama de necesidades y aspiraciones familiares.

Con enfoques relativos a servicios financieros para los pequeños agricultores centrados mayoritariamente y exclusivamente en financiar las actividades agrícolas, los PSF suelen pasar por alto la variedad de necesidades y aspiraciones de otra índole, como la educación. Sin embargo, las conversaciones con los pequeños agricultores en los cuatro países revelaron que la agricultura en general pasa a un segundo plano frente a otras aspiraciones como educación, bodas o mejoras de la vivienda. Estos gastos familiares contrapuestos, aunque no guardan una relación directa con la agricultura, pueden desviar recursos de inversiones agrícolas importantes, o forzar a las familias a vender activos valiosos a pérdida, con consecuencias importantes para sus estrategias de configuración de los ingresos. Esto sucede sobre todo con los pequeños agricultores sin fines comerciales o con aquellos que tienen pocas conexiones con las cadenas de valor, que tal vez asignen menos prioridad a las inversiones agrícolas que los pequeños agricultores con fines comerciales y conexiones sólidas con las cadenas de valor, a los que habitualmente se orientan los productos crediticios agrícolas.

Para la señora S., una pequeña agricultora y madre de cuatro hijos que vive en el distrito de Murehwa de Zimbabwe, garantizar una buena educación para sus hijos es una de sus principales prioridades familiares. “Quiero mandar a mis hijos a la escuela porque yo no tuve esa oportunidad”, le dijo a los diseñadores cuando se le preguntó por sus gastos familiares más importantes. Si bien la señora S. lleva un registro de las fechas de vencimiento para cada uno de los tres pagos anuales de USD 15 de las matrículas de la escuela primaria de cada uno de sus hijos, planificar con antelación siempre es difícil. Convencida de que la educación es la mejor oportunidad que tienen sus hijos de llevar una vida mejor, la señora S. siempre encuentra la forma de pagar, aunque ello entrañe vender ganado valioso a pérdida, comprar una bolsa menos de fertilizantes, reducir el consumo, o hasta descuidar su propia explotación agrícola para saldar la deuda trabajando en los campos de tabaco de la escuela.

La satisfacción de las necesidades financieras no agrícolas de los pequeños agricultores mediante los SFD ofrece una firme propuesta de valor a estos clientes. Después de escuchar en reiteradas oportunidades de los pequeños

agricultores de Zimbabwe que el pago de la matrícula escolar representa tanto una prioridad como una preocupación considerable, nuestros diseñadores crearon y ensayaron prototipos para una cuenta de ahorro por telefonía móvil y basada en objetivos que permitiría a los agricultores ahorrar de manera gradual para el pago de la matrícula escolar de sus hijos. Los pequeños agricultores con los que se creó el prototipo acogieron con satisfacción la idea final del producto

**Quiero mandar a mis hijos a la escuela porque yo no tuve esa oportunidad.**

—Señora S., pequeña agricultora, Zimbabwe



## RECUADRO 2

**AYUDAR A LAS FAMILIAS DE PEQUEÑOS AGRICULTORES A AHORRAR PARA LA ESCUELA EN ZIMBABWE**

**En qué consiste:** Una cuenta de ahorro basada en objetivos y por telefonía móvil que permite a las familias de pequeños agricultores ahorrar en forma gradual para la matrícula escolar de los hijos, con una línea de microcrédito opcional para cubrir cualquier diferencia.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Las familias de pequeños agricultores dan prioridad a la educación de los hijos, pero les resulta difícil planificar con antelación los pagos anuales.

**Cómo funciona:** El servicio aprovecha la plataforma de dinero móvil EcoCash de Econet para conectar a los pequeños agricultores a una cuenta de ahorro por telefonía móvil basada en objetivos donde pueden optar por un depósito mensual mínimo (entre USD 2 y USD 5), con la opción de depositar montos mayores según lo permitan los flujos de efectivo. Al vencimiento de los pagos de la matrícula escolar, EcoFarmer transfiere de manera automática los ahorros del cliente a la escuela escogida, que paga la comisión de la transferencia Eco-Cash vinculada con el monto de la

transacción. Para las escuelas, este servicio constituye una propuesta de valor, ya que la mayoría de los estudiantes de escuela primaria no pagan a tiempo o bien pagan en especie con bienes o trabajo.

**Principales características**

- Ahorros mensuales mínimos bajos con opción a ahorrar más.
- Plazos de pago flexibles, sin multas para los clientes que incumplen un pago mensual.
- Los ahorros quedan bloqueados y se transfieren automáticamente a las escuelas al comienzo del ciclo lectivo.
- Los clientes con capacidad crediticia (determinada por un algoritmo) tienen la opción de acceder a un micropréstamo para cubrir el saldo restante en caso de no alcanzar su meta de ahorro.

**Justificación económica:** Moviliza depósitos, impulsa la adopción y el uso de EcoCash por parte de los pequeños agricultores.



Save 4 School (ver el recuadro 2). La educación era una inversión igualmente importante para las familias de pequeños agricultores de Rwanda y Camboya, donde los diseñadores también analizaron los productos financieros digitales destinados al ahorro para la educación.

**Primero la escuela, después la comida. No hay ninguna razón para que nuestros hijos pierdan un día de clase.**

—Pequeño agricultor, Rwanda

## 2. Los pequeños agricultores quieren planificar con antelación, pero las prioridades a corto plazo dificultan el ahorro para las aspiraciones a largo plazo.

Las familias de pequeños agricultores de los cuatro países aludieron a la necesidad de herramientas financieras que los ayudaran a ahorrar para el futuro. Enfrentados a las prioridades a corto plazo, como la alimentación de la familia, los pequeños agricultores encuentran dificultades para planificar con antelación teniendo en cuenta objetivos y aspiraciones a largo plazo, como las inversiones agrícolas, la educación y las bodas. Sin embargo, la mayoría de la oferta financiera disponible para ellos se centra más en el crédito que en el

**Los fertilizantes [son mi mayor problema]. Perdí todo mi dinero después de la última temporada de venta, y no tengo a nadie confiable a quién pedirle prestado.**

— Señora C., Zimbabwe



ahorro. El crédito es sin dudas una herramienta importante para financiar las inversiones, pero no siempre resulta ser la mejor opción para las familias de pequeños agricultores que viven con menos de USD 2 por día. Muchas de estas familias no cuentan con las garantías ni los contratos de comprador exigidos para acceder al préstamo, y pueden ser renuentes a asumir los costos y riesgos asociados con las deudas.

myAgro, un minorista de insumos agrícolas que opera en Senegal y Malí, explica de qué manera un prestador de servicios puede emplear los productos de ahorro digitales para permitir incluso a las familias de pequeños agricultores más pobres acceder a las semillas y los fertilizantes de calidad que necesitan para incrementar la productividad. En lugar de comprar los insumos a crédito, los clientes de myAgro pagan poco a poco por anticipado un paquete de semillas y fertilizantes de alta calidad de su elección que luego reciben en sus explotaciones en la época de siembra. El modelo permite a los agricultores pagar de manera gradual los paquetes de insumos comprando tarjetas para raspar que funcionan como recargas de minutos de llamadas, con un código secreto que envían por mensaje de texto a myAgro para agregar valor a sus cuentas de pago por anticipado.

Si bien los productos crediticios pueden brindar una solución sustitutiva al ahorro a largo plazo para determinados clientes calificados, algunos pequeños agricultores también expresaron su deseo de evitar el costo y los riesgos de incurrir en deuda. A propósito de ello, un pequeño agricultor camboyano manifestó: “Todo mi dinero se va en la cancelación de mi deuda”. Reconociendo el valor de los productos de ahorro para ayudar a las familias de pequeños agricultores a alcanzar sus aspiraciones a largo plazo, los diseñadores de Camboya y Zimbabwe propusieron la creación de cuentas de ahorro digitales basadas en objetivos. En Zimbabwe, esto adoptó la forma de productos que permiten al cliente ahorrar para educación (ver el recuadro 2) o insumos agrícolas (ver el recuadro 7); en Camboya, los diseñadores idearon cuentas basadas en objetivos para necesidades a largo plazo que van desde bodas hasta ganado (ver el recuadro 4).

**Queremos comprar otra vaca y renovar la casa, pero no tenemos ningún plan para llevar todo eso adelante.**

—Pelagie, Rwanda

### 3. En un mundo con muchos riesgos, los pequeños agricultores valoran la rapidez y facilidad de acceso a los servicios financieros.

Para las familias de pequeños agricultores que procuran mejorar sus medios de subsistencia invirtiendo en sus explotaciones o que intentan una nueva iniciativa comercial, la incertidumbre inherente a la vida agrícola suele actuar como desincentivo. Sin una red de seguridad para apoyarse, estas familias tal vez pasen por alto importantes oportunidades de inversión, y opten en cambio por alternativas más seguras aunque potencialmente menos redituables (por ejemplo, cultivos básicos en lugar de cultivos comerciales de mayor valor pero menos conocidos). La aversión al riesgo representa una importante oportunidad para los SFD, que pueden proporcionar un acceso rápido al capital en momentos de necesidad.

Algunas familias de pequeños agricultores ya recurren a los servicios financieros informales en casos de emergencia. Por ejemplo, familias de ese tipo de Rwanda informaron que, pese a su exclusión de los sistemas financieros formales, con frecuencia hacían extracciones de fondos de grupos de ahorro o cooperativas de ahorro y crédito, o bien recurrían a amigos, familiares o vecinos para conseguir un préstamo. Sin embargo, debido al escaso capital disponible de estas instituciones financieras informales o semiformales, tal vez no siempre se pueda disponer de créditos, o bien ellos sean insuficientes para el consumo ininterrumpido de los pequeños agricultores mientras esperan hasta la próxima entrada de dinero. Además, como muchos grupos de ahorro han establecido planes de contribuciones y pagos, la extracción de fondos en momentos de necesidad tal vez no siempre sea posible, en especial cuando se encaran conmociones covariantes, como los desastres naturales que afectan a numerosos miembros de los grupos.

Con las herramientas apropiadas, los PSF pueden ofrecer a las familias de pequeños agricultores un respaldo financiero más sólido brindándoles acceso digital instantáneo al ahorro y el micropréstamo a través de terceros agentes y/o la telefonía móvil. Después de identificar esta oportunidad, los diseñadores de Rwanda desarrollaron una idea de sistema para telefonía móvil que permitiría a UOB ofrecer con el tiempo a los miembros de los grupos de ahorro acceso a micropréstamos instantáneos sin garantías a través de sus teléfonos móviles (ver el recuadro 5).



**Siempre que cae granizo pienso que tendría que tener algún tipo de protección para ahorrar contra esta clase de riesgos y las malas épocas, o incluso un lugar donde tomar un préstamo de emergencia barato. Esto me hace dudar de asumir mayores riesgos y hacer inversiones en otros cultivos, maquinaria o incluso empresas comerciales.**

—Muvunyi, Rwanda

#### 4. Los pequeños agricultores valoran la información oportuna y orientada a sus necesidades que sirva como forma de entrada a los servicios financieros digitales.

Los pequeños agricultores ansían y valoran el acceso a la información, desde claves para la siembra hasta información meteorológica y de otra índole. Aunque no sean un servicio financiero propiamente dicho, los servicios de información pueden poner a los usuarios en contacto con herramientas digitales y servir como punto de entrada para los prestadores al momento de presentar nuevos SFD para los pequeños agricultores.

Cuando conversaron con los diseñadores, los pequeños agricultores hicieron hincapié en el valor de la información agrícola, a la que consideran un bien escaso. Aunque los cuatro países poseen programas de extensión agrícola, la presencia de sus funcionarios es insuficiente y estos no siempre están presentes cuando su asistencia se hace más necesaria. Las herramientas digitales como los teléfonos móviles pueden ayudar a subsanar este déficit, ya que ponen datos cruciales directamente en manos de los pequeños agricultores, y varios PSF han recurrido a estos servicios para sumar más pequeños agricultores a su base de clientes.



**[Los servicios de información de EcoFarmer son] útiles, pero quiero poder responder con un mensaje de texto. Quiero poder hacer preguntas y obtener la información más actualizada. . . quiero un oficial de extensión en mi bolsillo.**

**—Pequeño agricultor, Zimbabwe**

En Zimbabwe, el servicio EcoFarmer de Econet proporciona a los clientes claves para el cultivo e información meteorológica sin cargo, además de otros datos como precios de mercado, a través de mensajes de texto enviados a un teléfono móvil. Sin embargo, aunque los clientes de EcoFarmer se encontraban en gran medida satisfechos con el servicio, también anhelaban información más personalizada y orientada a sus necesidades. En consecuencia, los diseñadores analizaron de qué manera estos servicios podían adaptarse al perfil individual de los clientes, y a la vez permitir que estos accedieran a información cuando la necesitaran. Una de las ideas de producto desarrolladas consistía en un paquete de insumos agrícolas financiado con ahorro o crédito, para el cual los agentes recopilarían información sobre la explotación del cliente durante su suscripción, la que después podría usarse para proporcionar información agrícola adaptada a las necesidades del cliente a través de mensajes de texto. Además, los clientes tendrían la opción de enviar mensajes de texto con preguntas a EcoFarmer, cuyos expertos en agricultura responderían (ver el recuadro 7).

El CGAP ha identificado con anterioridad el potencial de los servicios de información para convertirse en el primer paso del desarrollo de un ecosistema digital para los pequeños agricultores (Grossman y Tarazi [2014]). Por ejemplo, una vez que la información lograra atraer a los clientes para que se suscriban a una plataforma digital, los comerciantes agrícolas pagarían un arancel para llegar a los agricultores con publicidad de insumos específicos. A los compradores se les pagaría para cargar información sobre las transacciones de compra de cultivos, creando así un rastro de información sobre agricultores específicos, como qué productos venden y cuánto venden, así como el monto de los pagos que reciben los agricultores. Esta información podría usarse para establecer la capacidad crediticia de los agricultores que comúnmente no tienen un historial de crédito formal. Los PSF podrían usar el historial de transacciones de los agricultores para vender préstamos y otros productos financieros a través de la red móvil. Con el tiempo, una vez que se encontrara en pleno funcionamiento, el ecosistema proporcionaría los carriles para las transacciones financieras relacionadas, como los pagos de los compradores a los agricultores por sus cosechas, los pagos de los agricultores por los insumos, o los reembolsos de los préstamos obtenidos por los agricultores.



**ARCENT**  
Présente à la réunion  
Achetez une carte chez le  
vendeur  
Achetez votre première  
carte

**OH**  
Présente à la réunion  
Demandez pour la passer de  
niveau  
Achetez vos cartes à la  
boutique de Madaga  
Achetez une carte pendant il  
y a encore

**Collecter la récolte**  
1-1 Conseil en plantation  
Préparez la formation  
agricole training  
Cover un plan finaliser





## DISEÑAR PARA IMPULSAR LA ADOPCIÓN

El diseño en torno a las necesidades y aspiraciones financieras de las familias de pequeños agricultores, si bien es un primer paso importante, es solo una parte de la ecuación. De hecho, hasta las ideas de productos más atractivas no siempre se traducen en su adopción. Esto sucede especialmente cuando se tienen en mira a familias que tal vez no confíen en los servicios financieros, o que tienen problemas para usarlos o entenderlos debido a su bajo nivel de alfabetización o capacidad financiera.

Las experiencias del CGAP en los cuatro países aportaron lecciones fundamentales acerca de cómo el diseño de productos puede superar algunos de los obstáculos que impiden a las familias de pequeños agricultores probar los SFD. Ellas comprenden los pasos que los PSF pueden dar para los siguientes fines: i) abordar la desconfianza en los servicios financieros formales, ii) comunicar con más eficacia las características y los beneficios de los productos, y iii) reducir al mínimo el riesgo percibido de probar un nuevo servicio.

### 1. Superar la desconfianza en los servicios financieros.

Quizás el mayor desafío al momento de desplegar un nuevo producto o servicio financiero, ya sea digital o de otra índole, para familias de pequeños agricultores es superar la desconfianza de estas familias en el sistema financiero formal. Desde Zimbabue hasta Camboya, muchos pequeños agricultores desconfiaban de los servicios financieros formales por temor a fraudes, comisiones ocultas, condiciones inflexibles, cargos excesivos por concepto de intereses, y una sensación general de que estos servicios no eran “para ellos”. Esta desconfianza se observa en muchos segmentos de clientes de bajos ingresos, como ha descubierto el CGAP en anteriores proyectos de diseño correspondientes a países que van desde México hasta Pakistán (Seltzer y McKay [2014]). Si bien tal vez trate de responderse a muchas de estas inquietudes con las condiciones y características de un producto o servicio digital, para convencer a las familias de pequeños agricultores para que hagan uso de servicios financieros formales, digitales o de otra índole, a menudo es necesario redefinir cuál es su percepción de los prestadores.

En ningún otro lugar esta desconfianza en los servicios financieros formales era más pronunciada que en Zimbabue, donde los recuerdos de la hiperinflación y dolarización en el país en 2009 todavía están muy frescos en la memoria. Prácticamente de la noche a la mañana, los ciudadanos de Zimbabue que habían confiado su dinero a los bancos vieron cómo desaparecían sus ahorros de toda la vida, lo que quebrantó la confianza del país en el sistema financiero formal. Con el sistema bancario sumido en el caos, algunos pequeños

## RECUADRO 3

**APROVECHAR EL ORGULLO DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES DE ZIMBABWE: LA CAMPAÑA “SOY ECOAGRICULTOR”**

**En qué consiste:** Una campaña de mercadeo social que procura superar la desconfianza de los pequeños agricultores en los servicios financieros formales, mediante la celebración de sus experiencias, la generación de una sensación de orgullo a través de relatos inspiradores y la exposición de ejemplos de clientes de EcoFarmer exitosos.

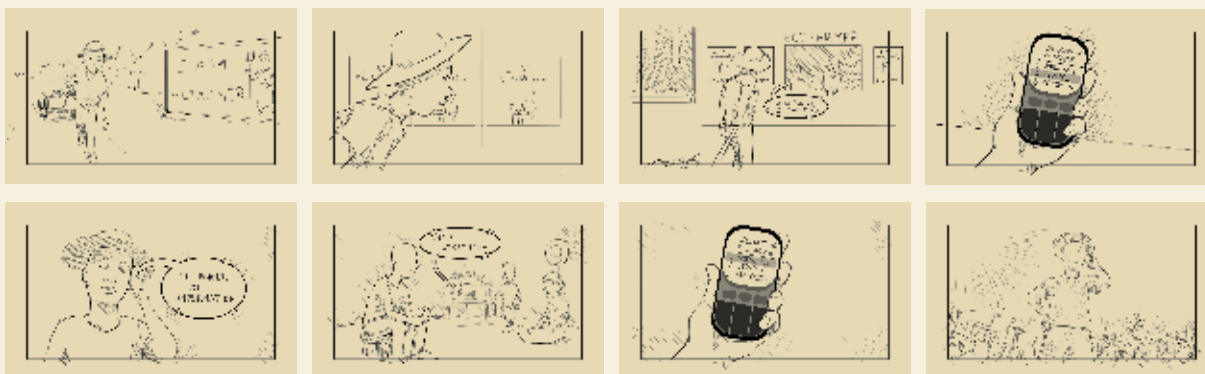
**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Las familias de pequeños agricultores de Zimbabwe tienen mucha desconfianza en los servicios financieros formales, pero a la vez sienten profundo orgullo de su rol en la reconstrucción de la economía del país.

**Cómo funciona:** Con la campaña propuesta se procura aprovechar el orgullo inquebrantable que existe en torno a la agricultura en Zimbabwe, otrora conocido como “el granero de África”. En la campaña se puede ver a pequeños agricultores reales relatando sus experiencias y logros en afiches, carteles, y mensajes de texto, en radio y televisión. También se brinda a los pequeños agricultores la opción de escuchar relatos en el formato de respuesta de voz interactiva a través del teléfono móvil.

**Principales características**

- Los mensajes elogian a los agricultores y promueven el orgullo, el optimismo y la comunidad.
- El contenido muestra historias de éxito de agricultores y otras experiencias relacionadas.
- Los puntos de contacto de la estrategia de mercadeo incluyen carteles, afiches, folletos, anuncios radiales, mensajes de texto y respuestas de voz interactivas.
- Los medios interactivos invitan a los agricultores a enviar respuestas, compartir sus historias, consultar más información y suscribirse a los servicios.

**Justificación económica:** Da a conocer la marca EcoFarmer, aumenta la base de clientes, genera conocimiento sobre el mercado para los pequeños agricultores, incluidos los principales factores que impulsan la participación de los agricultores (por ejemplo, a qué tipos de campaña responden mejor).



agricultores optaron por otros proveedores de crédito para financiar los insumos agrícolas, para descubrir más tarde que eran víctimas de fraude: varios pequeños agricultores relataron su experiencia con un proveedor que ofrecía insumos a crédito a cambio de un pequeño pago inicial pero que después nunca entregaba los insumos.

Una pequeña agricultora relató a los diseñadores que, con la esperanza de obtener finalmente la cantidad adecuada de fertilizantes para incrementar el rendimiento del maíz, había entregado sus últimos USD 60 como pago inicial a un proveedor de insumos, y que incluso después de haber pedido prestado a amigos y vecinos, solo había podido reunir lo suficiente para comprar la mitad del insumo que necesitaba. Mientras miraba su campo de maíz en dificultades, lamentaba haber confiado en los servicios financieros.

Aunque Zimbabwe sea un país atípico debido a su historia de turbulencias financieras, en Camboya, Rwanda y Senegal, las actitudes hacia los servicios financieros formales eran igualmente negativas entre los pequeños agricultores con los que conversamos. En Rwanda, varios pequeños agricultores hicieron alusión a las comisiones ocultas y los saldos mínimos requeridos para las cuen-

tas de ahorro, lo que disminuía sus ahorros en lugar de incrementarlos con el tiempo. En Camboya, los pequeños agricultores relataron cómo a causa de los préstamos otorgados por las instituciones de microfinanzas habían quedado atrapados en un ciclo de deuda sin fin, que los forzaba a tomar nuevos préstamos para cancelar los anteriores. En Senegal, los promotores de myAgro explicaron lo difícil que resultaba convencer a los pequeños agricultores para que probaran el servicio cuando personas de la aldea sembraban falsos rumores de que la organización planeaba fugarse con los ahorros de los agricultores.

Los diseñadores de Zimbabwe pronto se dieron cuenta de que Econet necesitaría restablecer su marca si lo que buscaba era ganar la confianza de las familias de pequeños agricultores del país. La inspiración para cambiar la imagen de la marca provino de los propios pequeños agricultores, muchos de los cuales manifestaron un fuerte orgullo en el rol que desempeñan en los avances del país: “La agricultura es la base de la economía”, manifestó una pequeña agricultora cuando se le preguntó sobre su percepción de sus medios de subsistencia.

La opinión de que las familias de pequeños agricultores están orgullosas de su labor le dio a los diseñadores una idea: si Econet lograba aprovechar ese orgullo, quizás podría también impulsar una mayor adopción del paquete EcoFarmer de servicios digitales. Como respuesta, propusieron una campaña de mercadeo titulada “Soy EcoAgricultor” (ver el recuadro 3), que mostraría a pequeños agricultores reales contando sus experiencias y logros en afiches, carteles y mensajes de texto, así como en radio y televisión. También ofrece a los pequeños agricultores la opción de escuchar relatos en respuestas de voz interactivas a través de sus teléfonos móviles. Cuando la campaña creó los prototipos junto a los pequeños agricultores de Zimbabwe, los participantes se mostraron entusiasmados al ver y escuchar a personas que les recordaban a sus propias familias y vecinos, y se sintieron atraídos hacia las historias que celebraban la vida y los logros de estas familias. La campaña llegó a los hogares cuando los diseñadores trabajaron con Econet para enviar prototipos de mensajes de texto masivos a los actuales suscriptores de EcoFarmer. En los mensajes se les pedía que respondieran con historias positivas propias. Las respuestas fueron tan favorables que sorprendieron incluso a los diseñadores, por el nivel de participación a pesar de que los encuestados debían pagar las respuestas enviadas por mensaje de texto.

Tanto en Rwanda como en Senegal, los diseñadores también formularon estrategias para superar la desconfianza de los pequeños agricultores en los servicios financieros. Por ejemplo, en Rwanda, los diseñadores recurrieron a los grupos de ahorro, en los que los pequeños agricultores confiaban mucho y utilizaban de manera casi universal, como medio para presentar a estos productores una nueva gama de servicios financieros formales (ver el recuadro 5). Además, los diseñadores de Senegal idearon un sistema que procuraba incentivar a los pequeños agricultores que concretaran compras mediante pagos por anticipado a convertirse en “agricultores líderes”. Su función consistía en compartir historias de éxito con sus pares de la comunidad y ayudar a sumar nuevos clientes a cambio de crédito para sus paquetes de insumos (ver el recuadro 8).



**Un pequeño agricultor reacciona a un prototipo de afiche para la campaña Soy EcoAgricultor.**

**Le pido dinero prestado a mis hijos cuando lo necesito . . . las cuentas de ahorro son un fraude.**

—Señora M., Zimbabwe

## 2. Mantener los puntos de contacto humanos en los servicios digitales para que los pequeños agricultores se familiaricen con el uso de nuevos servicios y tecnologías financieros.

Uno de los principales beneficios que brindan los SFD a los PSF es la capacidad para ampliar el acceso y a la vez reducir al mínimo la necesidad de mantener una presencia física en las comunidades rurales. Sin embargo, esta tendencia a reemplazar al personal con herramientas digitales como los teléfonos móviles puede convertirse en un obstáculo para establecer contacto con las familias de pequeños agricultores que estos productos y servicios están destinados a atender. Como ha observado antes el CGAP (Seltzer y McKay [2014]), el uso de medios digitales para reducir los costos de la prestación de servicios no debe ser a expensas del contacto personal entre el prestador y el cliente, sobre todo en contextos de bajo nivel de alfabetización y/o familiaridad con las herramientas digitales.

Cuando analizaban posibles soluciones digitales en Camboya y Senegal, los diseñadores se sorprendieron por el limitado uso de teléfonos móviles entre los pequeños agricultores de ambos países. Aunque los pequeños agricultores de Senegal por lo general tenían acceso a un teléfono móvil, la mayoría de los entrevistados eran analfabetos en gran medida y empleaban el teléfono solo para

hacer y recibir llamadas. En consecuencia, tenían dificultades para interactuar con la plataforma para compras mediante pagos por anticipado de myAgro, que utiliza mensajes de texto para agregar crédito a las cuentas creadas para este fin y enviar las notificaciones de saldo a los clientes. En Camboya, los diseñadores toparon con un problema similar aunque más pronunciado, pues pronto aprendieron no solo que la mayoría de los pequeños agricultores eran analfabetos, sino que incluso quienes sabían leer y escribir no podían utilizar la mayoría de los servicios móviles porque los teléfonos móviles básicos y sencillos que tenían no podían exhibir texto en khmer, el idioma de Camboya.

Si bien se considera que las transacciones “en mostrador” (mediante las cuales un agente u otro tercero utiliza su propia cuenta digital para efectuar una transacción para un cliente que no tiene una cuenta de ese tipo) suelen considerarse menos inclusivas desde el punto de vista financiero que las iniciadas

de manera personal desde la propia cuenta de un cliente, nunca es demasiado el hincapié que se haga en la importancia de terceros agentes y demás personal para facilitar las interacciones con los SFD. Los pequeños agricultores entrevistados en Camboya y Senegal comúnmente no habían usado jamás un servicio de dinero móvil, aunque la mayoría sí había utilizado servicios como Wing o Wari para las transacciones “en mostrador”. Contar con una persona real en el lugar para que les diera explicaciones y los orientara en el proceso de una transacción hizo que los pequeños agricultores se sintieran más cómodos con la idea de probar un nuevo servicio financiero. Los diseñadores, por lo tanto, observaron de qué manera las nuevas soluciones digitales podían emplear terceros agentes y cajeros ambulantes para que los pequeños agricultores se familiarizaran con el uso de SFD por primera vez. Para ello, en Camboya se dotó a los cajeros ambulantes y terceros agentes con herramientas como tabletas o teléfonos inteligentes para su uso junto con los clientes (ver el recuadro 4). La solución en Senegal fue similar, aunque dependía de un sistema de telefonía sencilla para los promotores que les permitía suscribir a los pequeños agricultores a paquetes de insumos y crear un plan de ahorros personalizado. Estaba previsto que los promotores de Senegal también orientaran a los clientes en el proceso de agregar crédito a sus cuentas de pago por anticipado.



**Estos mensajes móviles crearán más confianza entre los miembros de la sociedad de ahorro y crédito y yo. Cuando todos reciben un mensaje de texto sobre su depósito, pueden ver que no les estoy robando el dinero. Pero no todos los miembros saben leer o escribir texto, es necesario capacitarlos.**

—Domitilla, presidenta de una sociedad de ahorro y crédito, Rwanda

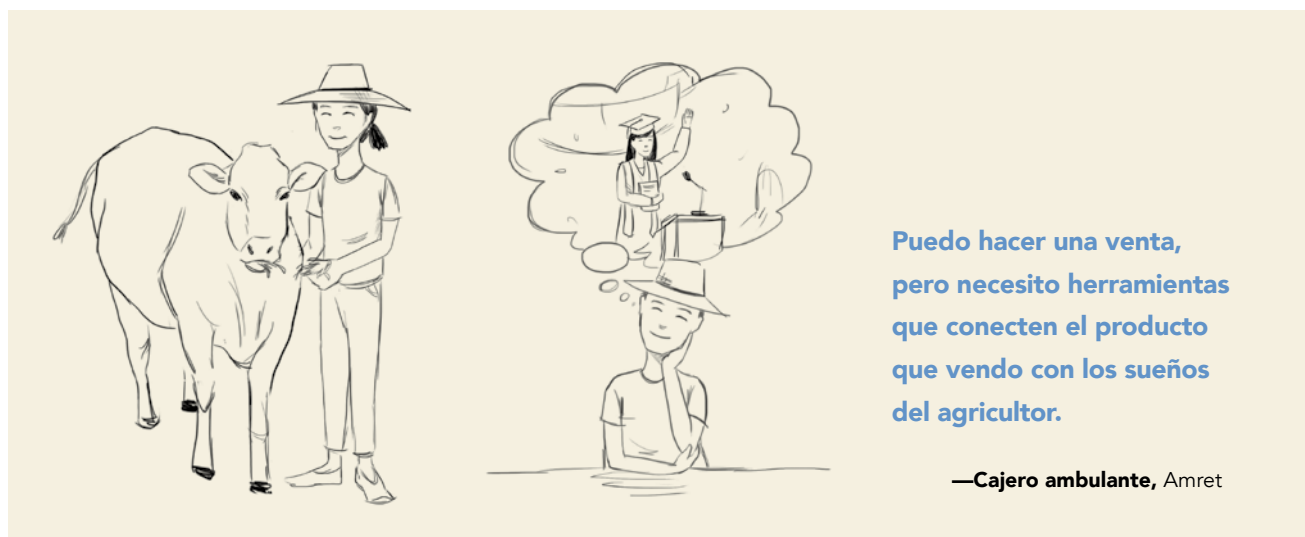
### 3. Apelar a las aspiraciones de los pequeños agricultores para consolidar los servicios financieros como un medio para alcanzar objetivos.

Las familias de pequeños agricultores, al igual que otras personas, utilizan los servicios financieros como forma de alcanzar un sueño o un objetivo, ya sea una hipoteca para una nueva vivienda, ahorros para una boda, o un préstamo para comenzar un nuevo negocio. Gracias al trabajo con los pequeños agricultores de los cuatro países, los diseñadores descubrieron que estos clientes tienden a ser más receptivos a anuncios concretos para ahorrar para un objetivo específico (como ganado, insumos agrícolas, educación o una boda), y no tanto a los anuncios de carácter general para ahorrar dinero. Sin embargo, incluso los objetivos de ahorro pueden estar fuera de alcance en virtud de los ingresos exiguos e irregulares de estas familias. Muchos pequeños agricultores reconocieron que deseaban ahorrar para un objetivo, pero dudaban de que alguna vez pudieran alcanzarlo: “Quiero ahorrar, pero todo lo que puedo reunir es una suma muy pequeña”, admitía un cliente de Amret en Camboya.

Si bien estos pequeños agricultores tal vez no crean que pueden ahorrar para cumplir sus aspiraciones, los mensajes de texto desempeñan una función primordial para convencer a estos clientes de que prueben algún producto de ahorro. En lugar de centrarse en tasas de interés competitivas u otras características técnicas, los PSF deberían considerar el uso de mensajes de texto que inspiren a los pequeños agricultores a soñar. Por ejemplo, mediante el trabajo con la Institución de Microfinanzas Amret de Camboya, los diseñadores crearon campañas de mercadeo donde puede verse a pequeños agricultores camboyanos que han logrado ahorrar para una boda o una motocicleta para sus hijos (ver el recuadro 4). Los diseñadores probaron varios enfoques de mercadeo, como algunos anuncios más tradicionales y directos centrados en las características de los productos. Descubrieron que los mensajes de índole emocional suscitaban una mejor respuesta y mayor interés entre quienes participaron en la etapa de prototipos, lo que sugiere que este enfoque sería más apropiado para convencer a los pequeños agricultores a probar los SFD por primera vez<sup>9</sup>.



Pequeñas agricultoras de Camboya interactúan con un prototipo de aplicación para tabletas.



Puedo hacer una venta, pero necesito herramientas que conecten el producto que vendo con los sueños del agricultor.

—Cajero ambulante, Amret

RECUADRO 4

**APELAR A LAS ASPIRACIONES DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES: GOAL+ EN CAMBOYA**

**En qué consiste:** Un producto de ahorro a largo plazo que inspira a los agricultores a ahorrar para alcanzar un sueño, y los ayuda en ese proceso con condiciones flexibles y beneficios.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** La investigación y las pruebas realizadas con las familias de pequeños agricultores de Camboya revelaron que sus aspiraciones comunes son vacas, educación y bodas. Los diseñadores también descubrieron que estos clientes respondían mejor a los anuncios concretos para ahorrar, a diferencia de aquellos de carácter más general para ahorrar dinero.

**Cómo funciona:** Los clientes se inscriben con un cajero ambulante de Amret para un fondo de ahorro esencial a largo plazo y basado en objetivos para los gastos más cuantiosos de la vida de un agricultor, como la boda de un hijo, la educación de los hijos, y las vacas. El cliente ahorra sumas pequeñas con un cajero ambulante de Amret, quien va a la casa para recoger el depósito. Los cajeros ambulantes están equipados con aplicaciones para teléfonos inteligentes o tabletas que les facilitan una experiencia guiada, visual y que se complementa con las recomendaciones de productos y servicios financieros adicionales de Amret.

**Principales características**

- Un plan personalizado en función de los objetivos, la capacidad de ahorro y los flujos de efectivo del cliente.
- Herramientas de inspiración y formación, como videos y aplicaciones móviles, ayudan a los clientes a determinar sus objetivos y les informan sobre el valor y el uso del producto.
- Los cajeros ambulantes de Amret recogen los depósitos una vez por mes en la casa del cliente o cerca de ella.
- Los clientes reciben un calendario de ahorros para controlar el vencimiento de los depósitos. En el dispositivo móvil del cajero ambulante también se exhibe un rastreador digital, del perfil del cliente y sus avances en el cumplimiento del objetivo de ahorro, entre otros aspectos.
- El tamaño pequeño y la frecuencia variable de los depósitos reducen los obstáculos a la entrada y entrega. Los clientes pueden incumplir el plazo para hacer un depósito sin sufrir multas.
- Aquellos que cumplen las metas mensuales reciben tasas más altas de interés sobre sus ahorros.

**Justificación económica:** Moviliza depósitos a largo plazo, permite la venta cruzada de productos adicionales.



Los miembros de cooperativas agrícolas de Rwanda muestran a los diseñadores un esquema con la trayectoria de desarrollo de su comunidad a través de los años, así como las aspiraciones para el futuro.



#### 4. Reducir al mínimo el riesgo de prueba de los servicios financieros digitales.

Para las familias de pequeños agricultores del mundo, el riesgo está siempre presente en la vida cotidiana. Ante el cambio climático y las transformaciones económicas, los pequeños agricultores viven bajo la sombra constante de amenazas a sus ya precarios medios de subsistencia. Teniendo en cuenta esta incertidumbre y sus escasas redes de seguridad y limitados ahorros para amortiguar alguna pérdida importante, no sorprende que los pequeños agricultores comúnmente sean renuentes a arriesgar lo poco que tienen para probar un producto o servicio financiero digital nuevo o poco conocido.

Al momento de buscar reducir o eliminar las barreras para que los agricultores adopten SFD, resulta fundamental reducir al mínimo la percepción de riesgo asociada a la prueba de estos servicios. Mediante el trabajo con los pequeños agricultores, los diseñadores identificaron tres características principales de los productos que son fundamentales para minimizar el riesgo percibido para las familias de pequeños agricultores a la hora de probar SFD por primera vez. Dichas características son: flexibilidad, familiaridad y tangibilidad.

**Flexibilidad.** Uno de los factores más importantes para reducir al mínimo el riesgo percibido de un producto o servicio financiero digital nuevo es la flexibilidad. Por ejemplo, cuando se evalúa si probar o no una cuenta de ahorro nueva basada en objetivos, la decisión de un cliente puede depender de si este puede o no retirar con facilidad su dinero a la vista. “Me preocupa no poder acceder a ese dinero si lo necesito para otros fines”, explicaba el miembro de un grupo cooperativo de Rwanda cuando se le consultó por las cuentas de ahorro.

En estudios de DCP anteriores del CGAP que no se enfocaron en los pequeños agricultores, se llegó a la conclusión de que los clientes de bajos ingresos prefieren condiciones que estimulen la disciplina, como multas por retiros anticipados (Seltzer y McKay [2014]). Sin embargo, aunque expresaron un deseo análogo de características que promuevan la disciplina, muchos pequeños agricultores manifestaron a los diseñadores que era poco probable que se inclinaran por probar una cuenta de ahorro digital que les impusiera penalidades por acceder a su dinero en caso de emergencia.

Para equilibrar estos deseos contrapuestos de flexibilidad y disciplina, los diseñadores de Camboya recurrieron a incentivos en lugar de multas para estimular la disciplina. Durante el diseño del producto de ahorro Goal+ en Camboya (ver el recuadro 4), los pequeños agricultores hicieron hincapié en la importancia de contar con acceso flexible a sus fondos, incluso cuando buscaban características que alentaran la disciplina de ahorro. Después de considerar varias estrategias, los diseñadores establecieron un sistema basado en incentivos que ofrecería tasas de interés preferenciales sobre los depósitos a aquellos clientes que no se apartaran de sus planes de ahorro. Con todo, para garantizar que los pequeños agricultores pusieran algo propio en juego, los diseñadores también recomendaron implementar el requisito de un pequeño saldo mínimo de USD 3.

La prioridad que los pequeños agricultores otorgan a la flexibilidad no siempre se cumple. Si bien los retiros flexibles eran importantes para los agricultores de Camboya y Rwanda, para los de Zimbabwe la disciplina era una prioridad más importante que la flexibilidad. Sorprendentemente, la mayoría de los pequeños agricultores que participaron en la creación de los prototipos del producto Save 4 School (ver el recuadro 2) en realidad preferían que sus ahorros se mantuvieran “bloqueados”, lo que muestra la importancia que le otorgan a la educación de los hijos. Esto señala también la cuestión más amplia del género

en la administración de las finanzas familiares: algunas pequeñas agricultoras insistían en que el bloqueo de los ahorros impediría que sus esposos usaran el dinero de la matrícula escolar para otros fines. No obstante, en el entendimiento de que no todas las familias podrían alcanzar sus objetivos de ahorro, los diseñadores incorporaron características que aumentarían la flexibilidad del producto y crearon prototipos de ellas. Por ejemplo, pese a incluir una contribución mensual mínima de por lo menos USD 2, los clientes no sufrirían multas por incumplir un pago. Además, el producto ofrece a los clientes con capacidad crediticia a los que no les alcanzan los fondos al final del período de ahorro acceder a micropréstamos para cubrir el saldo restante.

Además de proporcionar acceso a los ahorros en momentos de necesidad, existen varias estrategias adicionales que pueden incrementar la flexibilidad percibida de los SFD. En Senegal, donde myAgro ya ofrecía a los clientes la opción de retirar fondos (con una demora obligatoria de dos semanas a partir de la notificación del cliente, para desalentar las extracciones), los diseñadores buscaron un enfoque que facilitara a los pequeños agricultores la prueba del producto con un riesgo mínimo. Los clientes de myAgro explicaron a los diseñadores que preferían escoger paquetes más pequeños solo para una parte de sus campos como prueba. Sin embargo, debido a que la entrega de los insumos coincidía con el comienzo de la estación de siembra, los pequeños agricultores se vieron forzados a esperar algunos meses antes de recibir los paquetes, e incluso más tiempo para ver sus efectos en el rendimiento. Estas observaciones conductuales llevaron al diseño de micropaquetes para productos como semillas de hortalizas (entre otras combinaciones de insumos) que los pequeños agricultores podían utilizar para poner a prueba rápidamente el sistema de myAgro. Debido a que se pueden cultivar hortalizas en pequeñas huertas todo el año, estos paquetes de bajo costo permitían a los agricultores obtener resultados en algunas semanas en lugar de meses, lo que permitió aquietar temores de que myAgro se diera a la fuga con su dinero y les dio la confianza para suscribir paquetes más grandes de insumos.

**Familiaridad.** Otro enfoque importante para reducir al mínimo el riesgo percibido es el diseño de productos que resulten familiares a los pequeños agricultores. Como ha descubierto el CGAP en proyectos de diseño anteriores, las personas pobres suelen sentirse incómodas o sentir temor ante las nuevas tecnologías (Seltzer y McKay [2014]). Esto sucede especialmente entre las familias de pequeños agricultores, que tienden a tener menos contacto con las nuevas tecnologías que sus pares urbanos o no agrícolas pobres. La incomodidad o la falta de familiaridad con la tecnología puede aumentar las percepciones de riesgo a la hora de considerar si probar o no un nuevo SFD.

Para superar esta aversión a la tecnología, los diseñadores procuraron sacar provecho de las conductas financieras existentes para incorporarlas a sus ideas de productos. Por ejemplo, los diseñadores de Rwanda recurrieron a los grupos de ahorro como cauce para que los pequeños agricultores accedieran a los servicios financieros formales (ver el recuadro 5). El primer paso en este proceso consistió sencillamente en digitalizar las transacciones de los grupos de ahorro, lo que no solo proporcionó a los grupos herramientas de administración más eficientes y seguras, sino que además comenzó a familiarizarlos con la plataforma de servicios bancarios móviles del UOB.

El enfoque de myAgro para los depósitos de los clientes ofrece otro ejemplo de cómo los PSF pueden hacer que los SFD resulten más conocidos a las familias de pequeños agricultores. Con las tarjetas para raspar que agregan crédito a las cuentas de pago por anticipado de los clientes y que imitan la conducta arraigada de compra de tarjetas para raspar y recargar minutos de llamadas,

## RECUADRO 5

## INFORMALIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS FORMALES: KONTI Y'IKIBINA EN RWANDA

**En qué consiste:** Un servicio móvil basado en una cuenta de grupo que digitaliza las transacciones de los grupos de ahorro, brinda acceso a préstamos grupales instantáneos, y con el tiempo permite a los miembros del grupo con capacidad crediticia acceder a micropréstamos individuales instantáneos y sin garantía.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Los grupos de ahorro son una parte integrante de la vida financiera de las familias de pequeños agricultores de Rwanda, pero tienen dificultades para administrar los fondos de manera manual. Además, los pequeños agricultores de Rwanda aludieron a la necesidad de un acceso rápido y asequible al ahorro y el crédito en momentos de necesidad.

**Cómo funciona:**

- **Paso 1.** Se establece una cuenta de grupo de ahorro de manera presencial en la sucursal de un banco. Para hacerlo es necesario que tres miembros líderes del grupo figuren como signatarios. Después de la suscripción, se crea una billetera móvil vinculada a la cuenta de grupo, a la que se puede acceder a través de menú del Servicio Suplementario de Datos No Estructurados (USSD, por su sigla en inglés) en el teléfono móvil del presidente del grupo. La billetera permite efectuar depósitos móviles únicos de fondos del grupo recaudados para la cuenta del grupo en las reuniones periódicas. Los principales pormenores del grupo se captan durante el proceso de suscripción, y el sistema permite a los líderes del grupo cambiar los detalles de los planes, consultar el saldo y el historial de contribuciones. En el caso de los grupos con capacidad crediticia, el presidente del grupo puede también solicitar un préstamo grupal instantáneo a través del teléfono móvil. La garantía del préstamo grupal son los ahorros del grupo, y los líderes del grupo son los responsables de desembolsar el préstamo entre los distintos miembros y de efectuar los reembolsos puntualmente.
- **Paso 2A.** A medida que los grupos se sienten más cómodos con la plataforma, los distintos miembros hacen contribuciones de ahorro periódicas a través de sus billeteras móviles personales. Los distintos miembros también pueden recibir préstamos del grupo en sus billeteras móviles y reembolsarlos de la misma manera. El sistema permite hacer el seguimiento de todas las transacciones originadas en los distintos miembros con destino al grupo, y a la inversa, y crear el perfil crediticio de cada miembro del grupo.
- **Paso 2B.** Los distintos miembros del grupo que, por su perfil crediticio y el historial de crédito y ahorro general del grupo, reciban la preaprobación pueden solicitar un micropréstamo individual instantáneo a través del teléfono móvil. Una vez solicitado un préstamo, los líderes del grupo reciben una notificación en sus teléfonos móviles, y deben aprobar la solicitud. Los microcréditos individuales se garantizan con los ahorros del grupo y deben reembolsarse directamente al UOB.
- **Paso 3.** Al haber desarrollado un historial crediticio, los distintos miembros del grupo pueden “graduarse” y acceder a una variedad más amplia de productos y servicios financieros ofrecidos por el UOB.

**Principales características**

- Brinda acceso instantáneo al crédito en momentos de necesidad urgente.
- Aprovecha la confianza en los servicios financieros informales y su eficacia para fomentar la capacidad financiera de los pequeños agricultores.
- Aumenta la capacidad de los grupos de ahorro sin necesidad de sustituir o sobrecargar las estructuras y prácticas tradicionales de los grupos.
- Ofrece un rumbo claro de acceso a una mayor variedad de productos y servicios financieros, al crear un historial crediticio de los clientes.

**Justificación económica:** Moviliza depósitos, familiariza a los miembros del grupo con los SFD y crea historiales crediticios y relaciones a largo plazo con los clientes, y la posibilidad de ofrecer productos nuevos y más rentables.

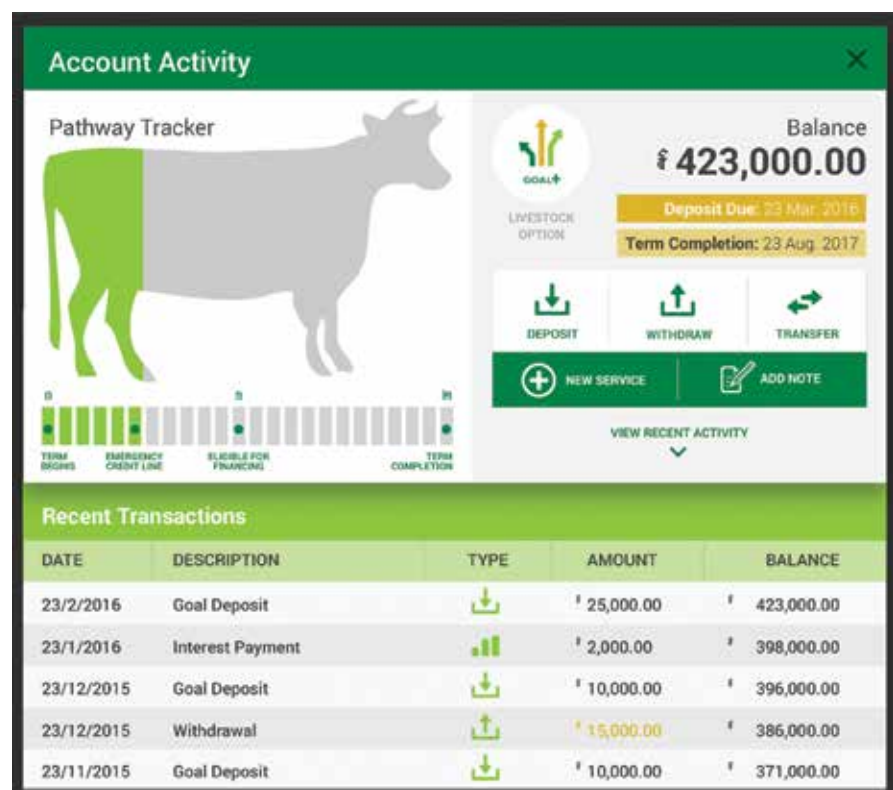
myAgro ofrece a los pequeños agricultores un punto de contacto familiar en su interacción digital con la plataforma para compras mediante pagos por anticipado.

**Tangibilidad.** Esta es la consideración final cuando se procura reducir al mínimo las percepciones de riesgo. En todas las interacciones con las familias de pequeños agricultores, los diseñadores con frecuencia observaron una tendencia a ahorrar en especie antes que en efectivo (o en una cuenta bancaria). Desde alhajas hasta ganado, muchos pequeños agricultores prefieren estas reservas de valor por su tangibilidad, aunque en ocasiones se vean forzados a venderlas a pérdida cuando necesitan efectivo. Debido a esta preferencia por la tangibilidad, la transición de las familias de pequeños agricultores de la práctica de ahorro en especie al ahorro en reservas de valor electrónicas requerirá un “doble salto”: del ahorro en especie, al ahorro en efectivo, al ahorro digital.

Habida cuenta del ya escaso uso de efectivo como reserva de valor entre los pequeños agricultores, existe la necesidad clara de lograr que los SFD parezcan más tangibles si los PSF desean estimular una mayor adopción de estos servicios.

El modelo de tarjeta para raspar de myAgro también brinda una idea interesante acerca de cómo los PSF pueden reducir al mínimo las percepciones de riesgo incrementando la tangibilidad de los SFD. Aunque myAgro no siempre consideró la tangibilidad al momento de diseñar el sistema de tarjeta para raspar (ver el ejemplo sobre familiaridad mencionado antes), los diseñadores observaron que los clientes en realidad conservaban las tarjetas incluso después de haber ingresado el código secreto. Para estos pequeños agricultores, las tarjetas representaban una prueba tangible del valor electrónico de sus cuentas de pago por anticipado, incluso aunque esta constancia se hubiera ingresado de manera digital en sus teléfonos.

Un enfoque adicional para incrementar la tangibilidad de los SFD puede encontrarse en la idea del producto de ahorro Goal+ en Camboya (ver el recuadro 4). Al darse cuenta de que los pequeños agricultores estaban ya muy acostumbrados a la práctica de ahorro en especie, los diseñadores analizaron la manera de lograr que los ahorros digitales infundieran esa sensación de tangibilidad. Para ello diseñaron aplicaciones que visualizaran tanto los objetivos de ahorro (por ejemplo, vacas) como sus avances en pos de ese objetivo.



Captura de pantalla de un prototipo de aplicación de cajero ambulante para el producto Goal+ de Amret

Compramos alhajas para nuestros hijos, pero cuando necesitamos dinero, las vendemos . . . hacemos eso con bastante frecuencia. Cuando necesitamos dinero, le revendemos las alhajas al orfebre.

—Miembro de un grupo solidario, Camboya

# IV.

## DISEÑAR CON MIRAS A LA PARTICIPACIÓN CONSTANTE

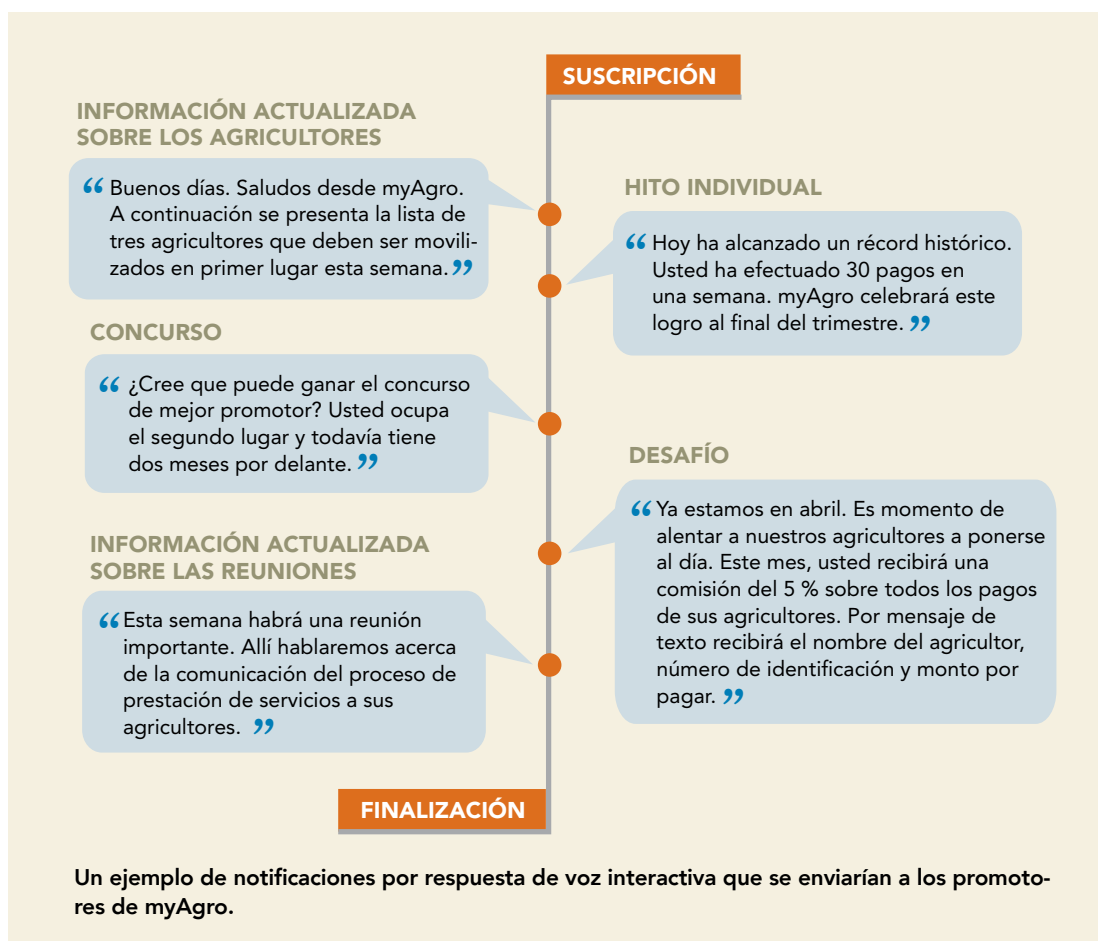
Conseguir que las familias de pequeños agricultores prueben un nuevo producto o servicio financiero digital, si bien es un logro en sí mismo, constituye solo el primer paso de su condición de clientes. Como bien lo saben los prestadores, existe una brecha importante entre la adopción y el uso habitual, y la prueba de un servicio digital no garantiza por sí misma que los pequeños agricultores clientes se conviertan en usuarios activos. Por lo tanto, el proceso de diseño no deberá enfocarse únicamente en crear una propuesta de valor y promover la adopción, sino también en alentar el uso sostenido en el tiempo.

En los cuatro países, los diseñadores identificaron tres principios fundamentales de diseño que pueden ayudar a impulsar el uso regular de los SFD y reducir el abandono de los servicios por parte de los pequeños agricultores clientes. Dichos principios son los siguientes: i) facilitar el acceso de los pequeños agricultores a los productos, tanto desde el punto de vista físico como financiero; ii) ofrecer incentivos en lugar de imponer multas, y iii) integrar la asistencia constante.

### 1. Facilitar el acceso de los pequeños agricultores a los productos, tanto desde el punto de vista físico como financiero.

La accesibilidad es fundamental para garantizar que las familias de pequeños agricultores continúen utilizando productos y servicios financieros digitales. Los problemas con la accesibilidad a los servicios surgieron como una preocupación importante entre las familias de pequeños agricultores de Senegal, donde a los clientes de myAgro a menudo les costaba encontrar a los promotores cuando deseaban agregar valor a sus cuentas de pago por anticipado. Con tantas prioridades contrapuestas para cubrir con las limitadas entradas de efectivo de estos clientes, tan solo unas pocas horas de demora pueden llevar a que el dinero se deposite o se “esfume”, como explicaron los pequeños agricultores senegaleses cuando se refirieron a su tendencia a gastar el dinero tan pronto como lo recibían. myAgro ya había intentado abordar este problema ubicando a los promotores en los mercados cercanos donde los pequeños agricultores venden sus productos. La presencia de estos promotores ayudó a acortar la distancia entre las entradas de efectivo y los depósitos, reduciendo así las oportunidades de gastar el efectivo antes de llegar al promotor. Sin embargo, los problemas de accesibilidad se extendían incluso a los promotores ubicados en las aldeas, quienes con frecuencia no estaban disponibles cuando los clientes los necesitaban porque daban prioridad a otras responsabilidades. Para corregir esta situación, los diseñadores propusieron un sistema de recordatorios e incentivos para los promotores (ver el recuadro 6).

Además de la accesibilidad física, las familias de pequeños agricultores de las cuatro muestras de países señalaron la accesibilidad de los plazos de pago



## RECUADRO 6

### HABILITAR E INCENTIVAR A LOS AGENTES DE MYAGRO: KIT DE HERRAMIENTAS PARA PROMOTORES DE SENEGAL

**UnEn qué consiste:** Un conjunto de herramientas digitales que habilita a los promotores a asumir más responsabilidades que les permitan interactuar con los agricultores y prestarles apoyo con más frecuencia y de manera constante.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Los pequeños agricultores quieren ahorrar y planificar a largo plazo, pero necesitan la asistencia constante de los PSF para elaborar un plan de ahorros y no apartarse de él. Necesitan también poder depositar ahorros tan pronto como tienen el efectivo en la mano. La disponibilidad del promotor es fundamental para garantizar que el dinero no se les “esfume”.

**Cómo funciona:** Cuando suscriben a un cliente nuevo, los promotores utilizan una aplicación para teléfono móvil desde donde se selecciona el paquete del cliente y se escogen sus preferencias de pago (semanal, mensual, etc.). Según el tamaño del paquete y la frecuencia de los depósitos, la aplicación desarrolla un plan de ahorro personalizado para el cliente. Cuando este comienza a ahorrar, los promotores usan sus teléfonos para hacer el seguimiento de los adelantos del cliente y revisar los planes de ahorro en ese proceso. Por último, el sistema utiliza una herramienta de comunicaciones basada en respuestas de voz interactivas que hace una llamada periódica a los promotores para

ponerlos al día sobre el progreso de los agricultores, les recuerda que deben contactarse con los clientes que registran atrasos, y los motiva a trabajar con más ahínco dándoles información sobre su desempeño en relación con otros promotores del área y sobre comisiones más altas durante períodos específicos.

#### Principales características

- Las herramientas de suscripción y seguimiento aumentan la capacidad del promotor para ofrecer asistencia a los clientes durante todo el ciclo de compras mediante pagos por anticipado.
- Las notificaciones por respuesta de voz interactiva son personalizadas y motivadoras, y evitan la tendencia a ignorar aquellas que se envían por mensaje de texto.
- Los incentivos sociales y financieros estimulan a los promotores a aumentar su disponibilidad y a asumir más responsabilidades para movilizar a los clientes.

**Fundamento económico:** Incrementa las probabilidades de que los pequeños agricultores ahorren de manera periódica acortando la distancia entre las entradas de efectivo y los depósitos de pagos por anticipado.

como otra limitación clave para el uso constante de los productos y servicios financieros. En cuanto a los productos de ahorro, los saldos mínimos altos y los depósitos obligatorios pueden resultar prohibitivos, en especial cuando las familias de pequeños agricultores se ven afectadas por una perturbación, como una emergencia médica o una mala cosecha, que perjudica las finanzas familiares. Lo mismo sucede con los productos crediticios, donde los plazos de pago estrictos pueden desalentar con facilidad a los clientes y provocar incumplimientos. Para que los plazos de pago fueran más accesibles para los pequeños agricultores, los diseñadores idearon varias soluciones para que los depósitos y los reembolsos fueran más flexibles.

Mientras trabajaban con Econet en Zimbabwe, los diseñadores analizaron de qué manera podían hacer que los créditos para insumos fueran más accesibles para las familias de pequeños agricultores más pobres del país. Entre los pequeños agricultores que ya habían recibido préstamos para insumos, muchos lo habían hecho a través de grandes compradores, que les proveían los insumos a cambio de una porción de sus cosechas al final de la temporada. Sin embargo, estos pequeños agricultores se quejaban de que después de reembolsar los préstamos, les quedaba poco para ellos y sus familias. Lo mismo ocurría en Rwanda, donde los pequeños agricultores que recibían préstamos para insumos a través de un acuerdo entre sus cooperativas y un banco local descubrían con consternación que todos los meses de arduo trabajo solo producían un pago exiguo después de cancelar sus deudas.

Los préstamos que se cancelan al final de la cosecha fueron ideados originalmente como forma de que el crédito fuera más accesible para los pequeños agricultores que no podían afrontar reembolsos periódicos mientras esperaban la maduración de los cultivos. Sin embargo, como demuestran los ejemplos anteriores, este sistema también puede desalentar a los pequeños agricultores que planifican su vida en torno a grandes entradas de efectivo en la temporada de cosecha, y que alternativamente podrían almacenarla para esperar a que los precios suban. No obstante, la alternativa, mediante la cual los pequeños agricultores hacen pagos semanales o mensuales, puede estar fuera del alcance de muchas familias de pequeños agricultores. Ante esta situación, los diseñadores de Zimbabwe crearon My Yearly Package (ver el recuadro 7), que utiliza una combinación de un pequeño depósito inicial, reembolsos mensuales pequeños y flexibles (incluido el período de perdón) y un reembolso más cuantioso en la época de cosecha para aumentar la accesibilidad a los insumos agrícolas.

**Los préstamos tienen muchos riesgos, muchísimos requisitos, plazos cortos de reembolso e intereses altos. Yo nunca intenté tomar uno, pero eso es lo que dicen mis amigos.**

—Dismas, Rwanda

## 2. Ofrecer incentivos en lugar de imponer multas.

Las familias de pequeños agricultores pueden atrasarse en el reembolso de los préstamos o el cumplimiento de las metas de ahorro debido a múltiples factores. Pero aunque muchos PSF utilicen medidas punitivas, como cargos para motivar a los clientes a cumplir con los reembolsos o a no apartarse de sus planes de ahorro, estas multas suelen producir el efecto contrario. Dada la gran demanda que recae sobre los limitados recursos del hogar, las familias de pequeños agricultores no están seguras de su capacidad para reembolsar los préstamos o alcanzar un objetivo de ahorro a largo plazo. Aumentar



**Un ejemplo de los distintivos que myAgro entregaría a los clientes a medida que alcanzasen diferentes niveles de logros.**

RECUADRO 7

**FINANCIAMIENTO FLEXIBLE PARA INSUMOS: MY YEARLY PACKAGE DE ZIMBABWE**

**En qué consiste:** Un paquete de insumos personalizado para los objetivos financieros y la superficie sembrada de los agricultores, que ofrece un conjunto completo de insumos acompañado de financiamiento, seguro meteorológico y servicios de información.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Muchas familias de pequeños agricultores no cuentan con las finanzas y la información necesarias para identificar, comprar y usar el paquete de insumos adecuado para sus establecimientos agrícolas. Estos agricultores pueden no reunir todos los requisitos para acceder a los productos crediticios tradicionales, o topar con dificultades para cumplir plazos de reembolso estrictos.

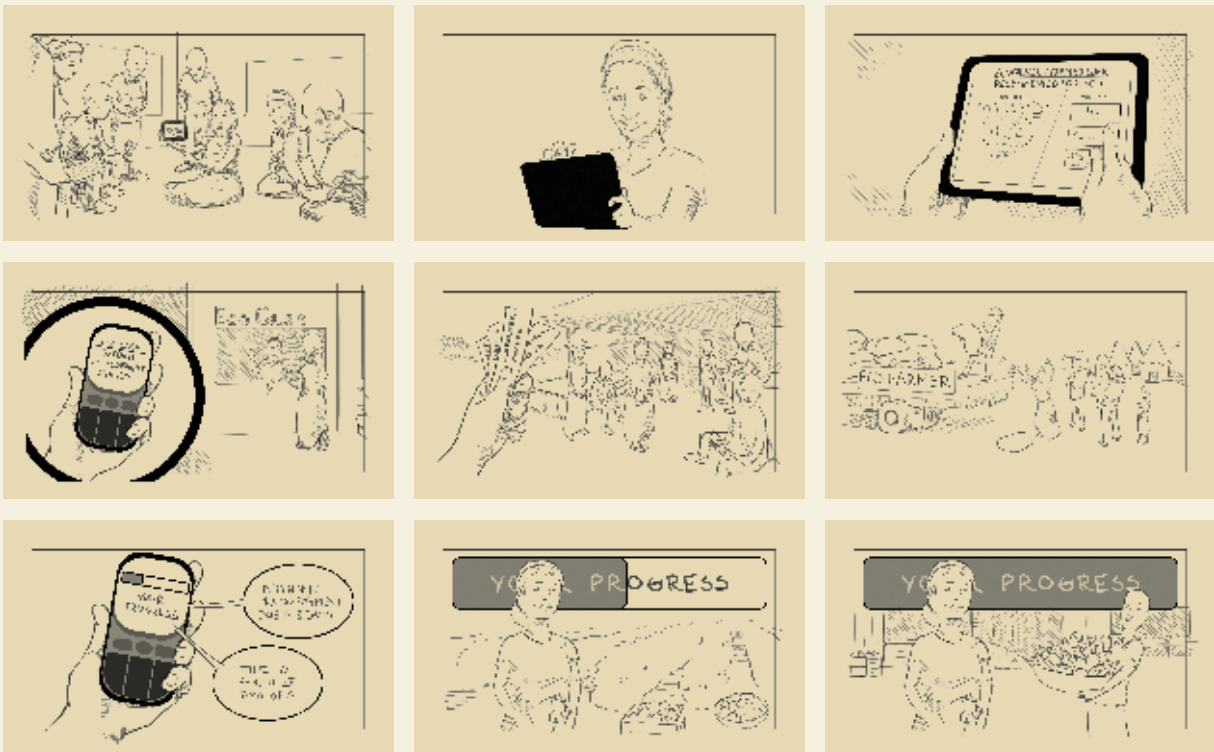
**Cómo funciona:** Los pequeños agricultores visitan a un comerciante agrícola participante o a un oficial de extensión e ingresan información sobre sus explotaciones y otros datos de la unidad familiar (como tamaño de la explotación, cultivos plantados, tamaño del hogar, etc.) en la solicitud de FarmBuilder. Sobre la base de los datos ingresados, FarmBuilder crea una recomendación de paquetes de insumos diseñada específicamente para las necesidades agrícolas del cliente y ajustada a sus ciclos anuales de cultivo. Si el cliente compra insumos a crédito, Econet emplea un algoritmo para determinar al instante su capacidad crediticia. Si la solicitud es aprobada, el cliente hace un depósito inicial en su billetera móvil EcoCash. A continuación, recibe un comprobante que lo habilita para recibir el paquete seleccionado, que se le entrega junto a otros paquetes de los clientes en un punto de distribución cercano poco tiempo después. Una vez que el cliente retira sus insumos, comienza el periodo del préstamo y el pago inicial se transfiere desde

su billetera móvil a EcoFarmer. Durante las temporadas de siembra y cultivo, paga un monto mínimo mensual y recibe recordatorios todos los meses a través de mensajes de texto. EcoFarmer también ofrece al cliente sugerencias útiles para utilizar los insumos. Cuando el primer cultivo (por ejemplo, de tomates) está listo para cosechar, el cliente transfiere el primer pago más grande a EcoFarmer a través de la billetera EcoCash. El vencimiento del segundo reembolso se fija para después de la cosecha de maíz en el mes de julio.

**Principales características**

- Opciones de reembolso flexibles, requisito de pagos mínimos mensuales (de USD 2) y pagos de montos más abultados luego de las dos primeras cosechas.
- Seguro basado en índices meteorológicos incluido en el paquete.
- La herramienta de captura de datos para teléfonos inteligentes o tabletas ofrece información específica a los comerciantes agrícolas, los oficiales de extensión y a Econet.
- Emplea grupos como cauce de distribución para potenciar la dinámica social y la confianza sociales.
- Proporciona información personalizada sobre siembra, clima y mercado y la opción de enviar preguntas por mensaje de texto a los expertos agrícolas de EcoFarmer.

**Justificación económica:** Recoge datos sobre un segmento grande pero desconocido de clientes, amplía la cantidad de usuarios y comerciantes de EcoCash, e incrementa el uso de pagos a comerciantes por parte de los pequeños agricultores.



esa carga imponiendo cargos punitivos sirve únicamente para desalentarlas aún más y aumenta las percepciones negativas que tienen sobre los servicios financieros formales. En Rwanda, una pequeña agricultora explicó que solía guardar dinero en un banco local hasta que se dio cuenta de que sus ahorros, en realidad, se achicaban con el tiempo debido a las multas impuestas por no haber mantenido el saldo mínimo exigido.

En lugar de penalizar a los pequeños agricultores, muchos de los cuales prueban los servicios financieros formales por primera vez, los PSF deberían buscar la forma de crear incentivos para los SFD que resulten más motivadores que intimidantes. Esto sucede sobre todo en el caso de los productos de ahorro digital, que a menudo competirán con el colchón como método preferido para atesorar dinero. Para promover el hábito del ahorro y alentar el cumplimiento de los planes financieros, los diseñadores recomendaron distintos tipos de incentivos que prometen motivar a los ahorristas y reducir las deserciones.

Quizás las ideas más eficaces para motivar el ahorro son las derivadas de la interacción de los diseñadores con las familias de pequeños agricultores de Senegal. Cuando creaban los prototipos de los diversos tipos de incentivos, desde bonificaciones crediticias para compras mediante pagos por anticipado hasta días de salud para la comunidad, los diseñadores se sorprendieron al encontrar que los pequeños agricultores atribuían el valor más alto a los incentivos que mejoraban su prestigio dentro de su comunidad. Ante ello, los diseñadores propusieron un sistema de incentivos que combina los premios financieros, como bonificaciones crediticias para compras mediante pagos por anticipado para los clientes que cumplían sus metas de ahorro, con estímulos como distintivos y la oportunidad de ser designado agricultor líder (ver

#### RECUADRO 8

### ALENTAR LA CONDUCTA DE AHORRO DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES: EL PROGRAMA DE LEALTAD AGRÍCOLA DE SENEGAL

**En qué consiste:** Un sistema de premios y reconocimiento que ayuda a los pequeños agricultores a desarrollar buenos hábitos financieros, y que a la vez promueve la interacción periódica y continua con myAgro.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Los pequeños agricultores tienen dificultades para no apartarse de los objetivos de ahorro a largo plazo y suelen verse desalentados por las multas, como los cargos y los saldos mínimos.

**Cómo funciona:** Los clientes reciben estrellas y distintivos que guardan relación con sus avances en los pagos por anticipado y las conductas específicas que myAgro desea incentivar: por ejemplo, buscar un promotor en lugar de esperarlo, no apartarse del plan de ahorros o el logro de un punto intermedio. Los distintivos y las estrellas constituyen un reconocimiento y motivan a los pequeños agricultores a ponerse a la misma altura que sus vecinos o a superarlos. Los clientes también pueden recibir premios y bonificaciones asociados a hitos y logros específicos en myAgro, como camisetas, crédito adicional para compras mediante pagos por anticipado, o la oportunidad de convertirse en "agricultores líderes" de myAgro. Durante todo el proceso, los clientes reciben notificaciones basadas en respuestas de voz interactivas que les recuerdan su saldo restante, los próximos pagos, los potenciales premios y su desempeño en relación con otros agricultores de la aldea para que se sientan más motivados.

#### Principales características

- Los mensajes de respuesta de voz interactiva permiten a los pequeños agricultores analfabetos hacer el seguimiento de sus avances y mantenerse al día de lo que sucede con sus ahorros, y al mismo tiempo infunden una sensación de trato más personal.
- Los distintivos otorgados por el progreso en los ahorros (y otras conductas asociadas a las buenas prácticas de ahorro) brindan a los clientes información constante y los motivan a alcanzar nuevos hitos.
- El progreso de los clientes se clasifica constantemente en comparación con el progreso de otros miembros de la comunidad. Esto, junto con la posibilidad de ser designado agricultor líder, ofrece a los clientes una motivación social.
- Los premios tangibles como las bonificaciones crediticias y las camisetas suman motivaciones para que el cliente pueda alcanzar sus metas de ahorro.

**Justificación económica:** Estrategia de bajo costo para reducir las tasas de deserción e incrementar la probabilidad de que los clientes completen su paquete. Acrecienta el número de usuarios habituales

el recuadro 8). “Es como los Juegos Olímpicos”, comentó un pequeño agricultor con entusiasmo. “Los agricultores querrán demostrar cada año que tienen experiencia y que han efectuado varias compras mediante pagos por anticipado”.

Otros ejemplos de incentivos para ahorro incluyen las tasas de interés preferenciales para los clientes de Goal+ en Camboya (ver el recuadro 4), así como el acceso a micropréstamos instantáneos sin garantía para miembros de grupos de ahorro en Rwanda (ver el recuadro 5), y clientes de Save 4 School en Zimbabwe (ver el recuadro 2). Si bien estos tipos de incentivos pueden resultar insuficiente para sustituir las multas cuando se trate del reembolso de préstamos, los cronogramas flexibles de reembolso ya analizados (incluidos los períodos de perdón por incumplimiento) pueden contribuir considerablemente a evitar que los pequeños agricultores se sientan desalentados y caigan en incumplimiento de obligaciones del servicio de su deuda.

### 3. Integrar la asistencia constante.

Debido a que muchas familias de pequeños agricultores que adoptan un nuevo SFD pueden tener problemas para planificar a largo plazo, la prestación de asistencia constante es fundamental para garantizar el logro de sus objetivos.



Como descubrieron los diseñadores en las conversaciones con los pequeños agricultores, aun los más motivados pueden atrasarse con facilidad si no cuentan con el apoyo de los PSF. “Actualmente tengo mi propio sistema: Tengo un monto fijo [de depósito] programado para cada semana”, explicaba un cliente de myAgro en Senegal. “Pero con frecuencia olvido hacer el pago, es por eso que le pedí al agente [de myAgro] que me lo recordara todos los sábados”.

Las soluciones digitales cumplen una función importante para prestar a los clientes ese apoyo de manera eficaz en función de los costos mediante herramientas pensadas para ayudar a los pequeños agricultores a planificar y a no apartarse de sus objetivos de ahorro. En Senegal, los diseñadores crearon una función denominada “recordatorios adaptables” que notificarían a los clientes de myAgro cuando se acerque una fecha de depósito planificada o se haya omitido un pago. Los recordatorios se basan en un plan de ahorro desarrollado junto con los promotores al momento de la suscripción de un cliente. Por ejemplo, un cliente que se suscribe a un paquete de insumos por XOF 12 000 (aproximadamente USD 28) con vencimiento del pago en tres meses, podría optar por pagar XOF 1000 (aproximadamente USD 1,7) por semana. Además, las notificaciones incluyen mensajes donde se compara el progreso de los distintos clientes con el promedio de la aldea, lo que sirve como incentivo social para que los pequeños agricultores no se atrasen. Habida cuenta de los bajos niveles de alfabetismo entre las familias de pequeños agricultores de Senegal, los recordatorios se enviaron a través de respuesta de voz interactiva, y los clientes recibían una llamada desde un sistema automático<sup>11</sup>.



**[El agente de myAgro] es quien debería explicarme cómo planificar y pagar mis gastos, en lugar de venir aquí solo a venderme paquetes y tarjetas. No puedo tomar este tipo de decisiones financieras sin ayuda**

—Abdou, Senegal



# V.

## DISEÑAR EN POS DEL CRECIMIENTO DEL CLIENTE

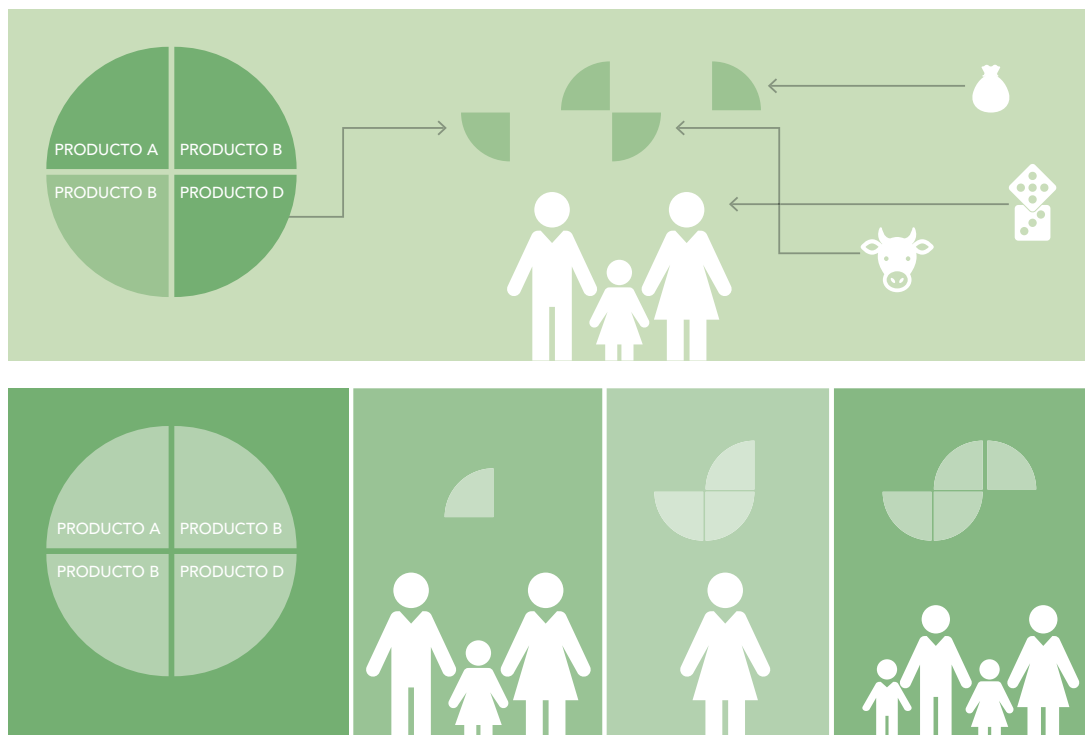
La oferta de productos y sus condiciones deberían mejorar a medida que las familias de pequeños agricultores acrecientan su capacidad financiera. Aunque el diseño de SFD orientados a lograr la adopción y el uso ininterrumpido es importante, estos productos y servicios iniciales deberían servir como puerta de acceso a un conjunto más avanzado. Sin embargo, los prestadores con frecuencia centran las ofertas para los pequeños agricultores en productos individuales, sin prever una trayectoria clara para que los clientes puedan acceder a otras ofertas a medida que aumenta su capacidad financiera.

### 1. Ofrecer una cartera y no solo productos individuales.

Dado que las familias de pequeños agricultores tienen diversas necesidades, los productos y servicios financieros digitales a los que pueden acceder también deberían ser diversos. En efecto, muchas familias de pequeños agricultores ya emplean una gama de servicios financieros informales, como ahorros, empréstitos y remesas, por lo que los PSF tienen allí una oportunidad para ofrecer un conjunto similar de productos y servicios.

En Camboya, donde habitualmente los hijos de las familias de pequeños agricultores se trasladan a las ciudades en busca de trabajo en las fábricas de prendas de vestir y otras industrias, los diseñadores vieron la oportunidad de aprovechar el flujo de remesas que los hijos envían a sus familias para presentar a estas las cuentas de ahorro formales. Para ello, diseñaron un producto denominado Family Connect, que permitía a los clientes de Amret conectar las cuentas individuales de ahorro por telefonía móvil con las de los miembros de la familia, quienes podían efectuar un número ilimitado de transacciones de dinero entre cuentas contra el pago de una comisión anual de poca monta (ver el recuadro 9). Las familias también tendrían la opción de vincular las cuentas con otra de ahorro Goal+, que a la vez les permitiría ahorrar en conjunto para objetivos comunes, como bodas o la educación superior, o incluso una vaca para los padres de las familias de pequeños agricultores.

En Senegal y Zimbabwe, los diseñadores también analizaron de qué manera los PSF podían ofrecer productos que respondieran a las múltiples necesidades de las familias. Por ejemplo, los diseñadores previeron la posibilidad de que los clientes de Save 4 School pudieran ampliar sus conductas de ahorro para insumos, mediante el producto My Yearly Package, mientras que las familias con capacidad crediticia podían aprovechar también la opción del producto de empréstitos para insumos. Los diseñadores de Senegal adoptaron un enfoque similar, y propusieron una variedad de paquetes de compras mediante pagos por anticipado que permitiría a los agricultores ahorrar para otras necesidades, como herramientas agrícolas, energía solar y alimentos, además de los insumos, para ayudarlas a atravesar la temporada anual de escasez.



**Muchas familias de pequeños agricultores ya están utilizando una variedad de servicios financieros informales, pero los servicios formales de ese tipo que tienen a su disposición suelen centrarse en un producto en particular para un único propósito. Los PSF deberían ofrecer múltiples productos para múltiples fines que las familias de pequeños agricultores pudieran usar para crear una cartera basada en las necesidades singulares del grupo familiar.**

## 2. Crear trayectorias en lugar de ciclos.

En Camboya, los diseñadores se reunieron con numerosos pequeños agricultores que tomaban el mismo préstamo año tras año en instituciones de microfinanzas a pesar de haber completado varios ciclos de préstamo. Esta tendencia a quedar estancadas en un solo producto financiero impide a las familias de pequeños agricultores diversificar su vida financiera y encaminarse hacia la prosperidad.

Las familias que tienen un historial de cumplimiento exigen a los PSF que les ofrezcan una trayectoria para el crecimiento financiero. Con todo, algunas familias de pequeños agricultores con capacidad financiera limitada pueden no estar en condiciones de adoptar un conjunto completo de productos y servicios financieros digitales desde el principio. Para esas familias, los PSF pueden comenzar por ofrecer un único producto, como un micropréstamo o una cuenta de ahorro basada en objetivos. Sin embargo, con el tiempo, deberían brindarles también la opción de pasar a otras ofertas más avanzadas.

Con el producto Konti Y'ikibina (cuenta de grupo de ahorro) de Rwanda se busca incorporar esta trayectoria para el crecimiento de los clientes (ver el recuadro 5). Se comienza por familiarizar a los pequeños agricultores con los SFD a través de la digitalización de las transacciones de los grupos de ahorro y, con el tiempo, se permite a los grupos solicitar préstamos grupales, que pueden emplear para aumentar sus propios fondos y otorgarse préstamos internos. Por último, a medida que la plataforma digital comienza a generar los perfiles de crédito de los distintos miembros del grupo, dichos miembros adquieren la

## RECUADRO 9

**CONECTAR A LAS FAMILIAS CON LOS PRODUCTOS FINANCIEROS: FAMILY CONNECT EN CAMBOYA**

**En qué consiste:** Un plan que ofrece cuentas de ahorro vinculadas para los padres de familias de pequeños agricultores, y sus hijos que viven y trabajan en las ciudades. Las cuentas vinculadas permiten a las familias efectuar transferencias de dinero a un bajo costo y ahorrar en conjunto con el vínculo a una cuenta conjunta Goal+.

**Necesidad o aspiración financiera atendida:** Además de brindar una alternativa mucho más económica para a las ofertas disponibles de transferencias de dinero, Family Connect también aprovecha el aumento de la demanda de productos relacionados con las remesas en Camboya para introducir a las familias a una conducta de ahorro basada en objetivos.

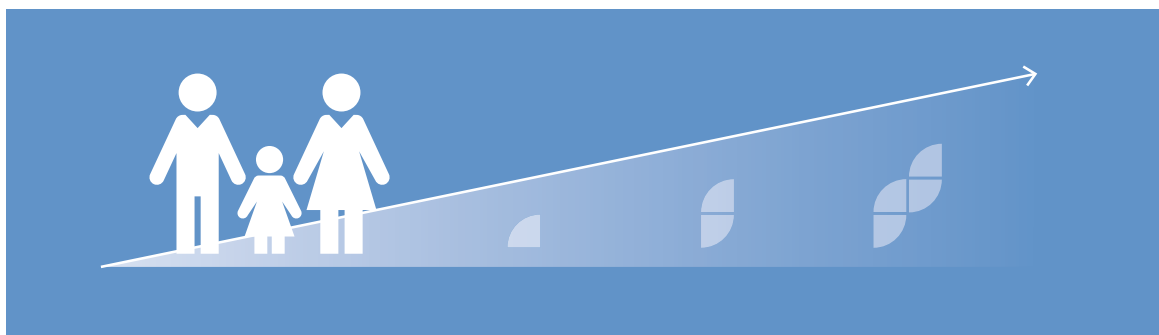
**Cómo funciona:** Padres e hijos abren cuentas en Amret y optan por vincularlas en el marco del programa Family Connect. Los clientes pueden transferir dinero entre las cuentas vinculadas sin pagar comisiones de transacciones visitando una sucursal de Amret o hablando con un cajero ambulante. Las familias también tienen la opción de vincular sus cuentas a una cuenta conjunta de Goal+ para ahorrar en pos de un objetivo familiar, como una boda, una vaca o la educación superior.

**Principales características**

- Los miembros reciben transferencias ilimitadas entre las cuentas vinculadas contra el pago de una comisión anual de poca monta.
- Incorpora las remesas a las cuentas de ahorro basadas en objetivos, lo que habitualmente ha consistido en un proceso de intercambio y consumo.

- Las transacciones pueden realizarse con los cajeros ambulantes y no requieren una visita a la sucursal bancaria.

**Justificación económica:** Permite a Amret captar una porción del mercado de transferencias de dinero que está registrando un rápido crecimiento, incorpora a nuevos clientes urbanos jóvenes; permite la venta cruzada de productos Amret.



**Los PSF deberían ofrecer a las familias de pequeños agricultores una trayectoria para acceder a ofertas de productos y servicios financieros nuevos y más avanzados.**

capacidad de solicitar micropréstamos individuales e independientes de su grupo de ahorro. Los diseñadores también previeron que los clientes que reuniesen los requisitos para obtener micropréstamos individuales y que cumplieran con los reembolsos, con el tiempo se “graduarían” y podrían acceder a la gama completa de productos y servicios del UOB.



# VI.

## CONCLUSIONES

Las ideas y los principios de diseño que se presentan en esta publicación ofrecen a los PSF nuevas e interesantes estrategias para diseñar productos y servicios financieros digitales innovadores que respondan a las necesidades y aspiraciones de las familias de pequeños agricultores. Proporcionando ejemplos de productos y funciones digitales para superar los obstáculos clave con que topan los clientes, los PSF pueden inspirarse en ellos cuando procuran llegar a los pequeños agricultores excluidos en sus propios mercados. Muchas de estas lecciones pueden ponerse a prueba en una amplia gama de segmentos de pequeños agricultores clientes, tipos de productos y contextos nacionales. Sin embargo, dada la diversidad de familias de pequeños agricultores en todo el mundo, estas recomendaciones representan apenas un primer paso para entender sus necesidades y aspiraciones financieras, y sin lugar a dudas hay más lecciones por aprender.

También es importante reconocer los problemas y las preocupaciones importantes asociados con todo producto o servicio financiero digital nuevo. La protección del consumidor, que ya es una gran preocupación para las poblaciones de bajos ingresos en general, será una consideración clave para los PSF y los reguladores que se propongan conectar a las familias de pequeños agricultores con los SFD. Cuestiones como la seguridad de los datos, la privacidad y la transparencia no pueden ser aspectos secundarios, especialmente cuando se procura atender a los pequeños agricultores clientes que no suelen estar familiarizados con los servicios financieros ni con la tecnología. Con canales digitales que brindan una oportunidad sin precedentes para prestar servicios financieros adecuados, asequibles y de alta calidad a las familias de pequeños agricultores por primera vez, lograr que los clientes tengan experiencias positivas será fundamental para garantizar la viabilidad a largo plazo.

Además, los SFD no son una panacea y no pueden ayudar a los PSF a superar todos los obstáculos que se presenten para la atención de las familias de pequeños agricultores. Si bien pueden contribuir considerablemente a solucionar las limitaciones del lado de la oferta y de la demanda para la prestación de servicios financieros específicos para los pequeños agricultores, los SFD no son un sustituto de los productos de calidad y el servicio atento a las necesidades de los clientes. Entre los países y dentro de cada uno de ellos, los pequeños agricultores tienen distinto grado de comodidad y familiaridad con las herramientas digitales como los teléfonos móviles. Por lo tanto, tal vez no siempre sea una opción depender únicamente de los canales digitales para llegar a las familias de pequeños agricultores. Además, es importante crear propuestas de SFD que combinen el DCP con modelos comercial-

mente viables y un plan concreto de mercadeo, distribución y asistencia para el uso de los servicios.

Durante los próximos meses y años, el CGAP continuará colaborando con los diseñadores y los PSF asociados para proveer a la ejecución de algunas de estas ideas de productos. A medida que se introduzcan los productos a los agricultores de Zimbabue, Rwanda y Camboya, algunos de los principios de diseño mantendrán su validez durante todo el proceso, mientras que otros deberán ser reevaluados teniendo en cuenta la nueva información que vaya surgiendo.

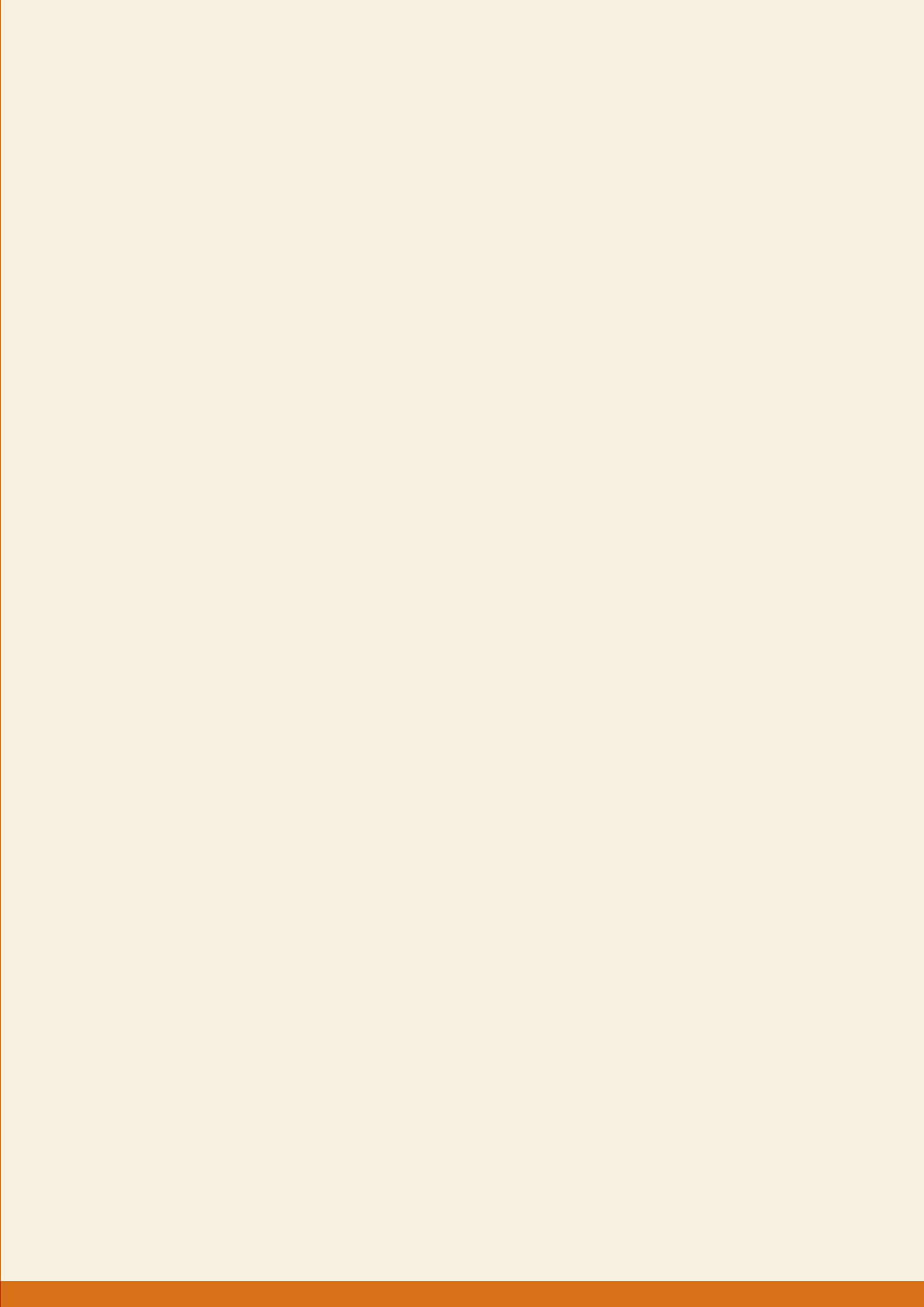
El mejor enfoque para diseñar cualquier producto o servicio, ya sea financiero o de otra índole, consiste en escuchar a los clientes cuya atención se tiene en mira. Ninguna teoría ni conocimiento técnico especializado puede sustituir la conversación con las familias de pequeños agricultores y la escucha de sus necesidades y aspiraciones financieras. Asimismo, los PSF deberán poner a prueba constantemente sus supuestos en el terreno, con los clientes, y reiterar las pruebas en función de la retroinformación recibida. Si bien las recomendaciones presentadas aquí pueden servir de punto inicial, de ninguna manera son un sustituto del diseño junto con el cliente.

## NOTAS

1. El término “familias de pequeños agricultores” se refiere a todos los hogares que obtienen de la agricultura una porción considerable de sus ingresos. Si bien a veces se emplea en alusión a quienes son la cabeza de estos hogares, el término “pequeños agricultores” deberá, cuando sea procedente, interpretarse en esta publicación como “familias de pequeños agricultores”.
2. Ver más información sobre los problemas que encuentran las familias de pequeños agricultores para hacer uso de servicios financieros móviles en el documento del CGAP titulado “Understanding Demand, Driving Innovation: Smallholder Households and Financial Services”, de próxima aparición y preparado para la Mesa Redonda sobre Innovación y Finanzas Agrícolas de la Plataforma Global del G-20 2015 para la Inclusión Financiera.
3. Mercy Corps también prestó un importante apoyo a las actividades del proyecto en Zimbabwe y fue un asociado clave en la colaboración del CGAP con Econet.
4. Los PSF y las firmas de diseño fueron seleccionados a través de un proceso independiente y por concurso, y todos los estudios sobre los proyectos presentados aquí se terminaron entre enero y julio de 2015.
5. Para consultar más información sobre el DCP y sus implicaciones para la inclusión financiera, ver la obra de Seltzer y McKay (2014).
6. Para consultar una guía integral sobre la práctica del DCP, visite [DesignKit.org](http://DesignKit.org).
7. Para consultar más información sobre la segmentación de los pequeños agricultores, ver la obra de Chisten y Anderson (2013); para un estudio más amplio sobre la experiencia en materia de finanzas rurales y agrícolas, ver las obras de Conning y Udry (2007), Nagarajan y Meyer (2005), y el documento del CGAP de próxima aparición “Understanding Demand, Driving Innovation: Smallholder Households and Financial Services”, preparado para la Mesa Redonda sobre Innovación y Finanzas Agrícolas de la Plataforma Global del G-20 2015 para la Inclusión Financiera.
8. La configuración de los ingresos es una estrategia a través de la cual los hogares utilizan los bienes productivos y otras actividades generadoras de ingresos para que haya correspondencia entre las entradas de dinero y los gastos. Para consultar más información sobre esta y otras estrategias de gestión financiera empleadas por los hogares de bajos ingresos, ver la obra de Mas (2015).
9. Esta no fue la primera vez que el CGAP ha llegado a la conclusión de que las poblaciones de bajos ingresos responden mejor a objetivos y sueños concretos. Mediante el trabajo con BTPN Bank de Indonesia, el CGAP y los diseñadores descubrieron que los clientes respondían a productos, servicios y experiencias que les permitían imaginar una trayectoria para alcanzar metas y sueños a corto y largo plazo. Como respuesta, desarrollaron prototipos de cuentas de ahorro por telefonía móvil pensadas para inspirar a los clientes a alcanzar objetivos realistas, como ahorros para pagar matrículas escolares o cuentas de hospital. Ver la obra de Seltzer y McKay (2014).
10. En la obra de Laureti y Hamp (2011) se alude a la flexibilidad como una característica primordial de los productos de microfinanzas innovadores, aunque también se hace hincapié en la necesidad de que los productos tengan características que promuevan la disciplina.
11. Las ideas de productos de Zimbabwe y Camboya también incluían características de los productos de ahorro que tenían por objetivo ayudar a las familias a fijar objetivos, desarrollar planes de ahorro adecuados y hacer el seguimiento de su avance. En Camboya, los cajeros ambulantes que suscribieran a los clientes a Goal+ y recolectaran los depósitos mensuales recibirían una aplicación para teléfono móvil (ver el recuadro 4) que les permitiría fijar los objetivos y hacer el seguimiento del progreso de los ahorros junto con los clientes. Para ello, utilizarían una interfaz visual diseñada para que puedan comprenderla con facilidad incluso los pequeños agricultores analfabetos. Debido a las altas tasas de alfabetismo entre los pequeños agricultores de Zimbabwe, se distribuirían por mensaje de texto notificaciones y recordatorios similares para supervisar el progreso en lo que respecta al producto Save 4 School.

## BIBLIOGRAFÍA

- Christen, Robert Peck, y Jamie Anderson (2013). *Segmentación de hogares de pequeños agricultores: Cómo satisfacer el abanico de necesidades financieras de las familias agricultoras*. Enfoques N.º 85. Ciudad de Washington: CGAP, abril. <https://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Segmentation-of-Smallholder-Households-April-2013-Spanish.pdf>
- Conning, Jonathan, y Christopher Udry (2007). “Rural Financial Markets in Developing Countries”, en *Handbook of Agricultural Economics*, vol. 3. Amsterdam: North Holland. <http://econpapers.repec.org/paper/egcwpaper/914.htm>
- Cuevas, Carlos, y Jamie Anderson (2015). *Understanding Demand, Driving Innovation: Smallholder Households and Financial Services*. Ciudad de Washington: CGAP.
- Grossman, Jeremiah, y Michael Tarazi (2014). *La prestación de servicios a los pequeños agricultores: Últimas novedades en materia de finanzas digitales*. Enfoques N.º 94. Ciudad de Washington: CGAP, junio. <https://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Serving-Smallholder-Farmers-Jun-2014-Spanish.pdf>
- Laureti, Carolina, y Michael Hamp (2011). “Innovative Flexible Products in Microfinance”. *Savings and Development*. Vol. 35, N.º 1, págs. 97-129. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2155291](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2155291)
- Lowder, Sarah, Terri Raney, y Jakob Skoet (2014). “The Global Distribution of Smallholder and Family Farms”, blog del CGAP, 9 de octubre. <http://www.cgap.org/blog/global-distribution-smallholder-and-family-farms>
- Mas, Ignacio (2015). “Money Resolutions: A Sketchbook”, documento de trabajo. Ciudad de Washington: CGAP, enero. [http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Money-Resolutions-Sketchbook-Jan-2015\\_0.pdf](http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Money-Resolutions-Sketchbook-Jan-2015_0.pdf)
- Nagarajan, Geetha, y Richard L. Meyer (2005). “Rural Finance: Recent Advances and Emerging Lessons, Debates, and Opportunities”. Documento de trabajo AEDE-WP-0041-05. Columbus, Ohio: Departamento de Economía Agrícola, Ambiental y del Desarrollo, Universidad del Estado de Ohio. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/28317/1/wp050041.pdf>
- Rural and Agricultural Finance Learning Lab (2015). “Smallholder Financial Solutions Database: Intro to the Work in Progress”, presentación al Comité Directivo de la *Initiative for Smallholder Finance* (Iniciativa para las Finanzas de los Pequeños Agricultores). Ciudad de Washington: Rural and Agricultural Finance Learning Lab, 14 de septiembre.
- Seltzer, Yanina, y Claudia McKay (2014). “Insights into Action: What Human-Centered Design Means for Financial Inclusion”. Ciudad de Washington: CGAP, octubre. [http://www.cgap.org/sites/default/files/publications/multimedia/Insights\\_Into\\_Action/index.html](http://www.cgap.org/sites/default/files/publications/multimedia/Insights_Into_Action/index.html)





Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres  
1818 H Street, NW, MSN P3-300  
Ciudad de Washington 20433 EE. UU.  
Teléfono: +1 (202) 473-9594  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)