



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso:

Cuenta de
Ahorro Verde

Español

Private Sector Innovation Fund Case Study:

Green Savings
Account

English

Facilité d'innovation avec le secteur privé Étude de cas :

Compte
d'épargne vert

Français



Fondo de Innovación con el sector privado Estudio de Caso

Fondo Ambiental: Profonanpe

Proyecto: Cuenta de Ahorro Verde

Coordinadora del Proyecto: Fernanda Peláez



Resumen

01

El mecanismo consiste en un producto financiero minorista denominado Cuenta de Ahorro Verde (GSA, por sus siglas en inglés). Este producto es una cuenta de ahorro bancaria dirigida a personas jóvenes de las principales ciudades costeras del Perú interesadas en gestionar sus ahorros mientras generan un impacto positivo en la conservación de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) del país.

El proyecto fue diseñado con base en metodologías y marcos ágiles actualmente utilizados en procesos de innovación. Se aplicó un enfoque de design thinking y se implementó una estrategia de investigación centrada en las personas usuarias. Asimismo, se llevaron a cabo actividades de investigación y desarrollo (I+D) para obtener un Producto Mínimo Viable (MVP), el cual fue validado por las personas usuarias y por las partes interesadas. Posteriormente, se implementó un piloto y, a partir de sus resultados, se evaluaron distintas estrategias para lograr el lanzamiento exitoso del producto en el mercado.

Los principales desafíos fueron:

- Captar el interés del sector financiero privado para invertir recursos no financieros en la co-creación de un mecanismo que beneficie tanto los objetivos de conservación del país como las metas de sostenibilidad de la empresa.
- Alinear los objetivos comerciales y organizacionales de la empresa con los intereses de conservación de Profonampe.
- Alcanzar a las personas accionistas con poder de decisión del sector financiero privado y lograr su involucramiento en esta iniciativa.

- Adaptar un producto financiero existente para responder a las necesidades de las personas usuarias y de las partes interesadas, en lugar de crear un producto financiero desde cero, lo cual habría tomado más de dos años debido a los procesos públicos del país.

Dado que se trata de un producto financiero minorista dirigido al público en general, este mecanismo podría replicarse fácilmente con distintas entidades financieras a nivel mundial, en cualquier contexto donde exista un mercado abierto y un público interesado en generar impacto en conservación.

Si este mecanismo fuera replicado por otros Fondos Ambientales (FA), este producto financiero podría convertirse en una herramienta muy conveniente para canalizar fondos desde entidades financieras privadas hacia fines de conservación, ya que se transforma en una fuente de ingresos pasivos una vez implementado. Los esfuerzos de mantenimiento solo requieren un presupuesto reducido por parte del FA, dado que la mayoría de los costos de mercadeo del producto son cubiertos por la propia entidad privada. Este mecanismo funciona con base en dinámicas de libre mercado, donde la demanda y popularidad del producto justifican la inversión de la entidad financiera. Para las empresas, un producto verde exitoso resulta tan atractivo como un producto no verde popular; incluso más, ya que contribuye positivamente a sus objetivos comerciales, su imagen y su marca.

Imaginemos la creación de un portafolio integral de productos financieros verdes junto con entidades financieras privadas. Cada producto desarrollado (cuenta de ahorro, préstamo, crédito, seguro, entre otros), consumido por mercados masivos, contribuiría a un fondo administrado por un FA, el cual podría utilizarse para cerrar brechas de financiamiento en conservación.

Contexto 02

La brecha financiera para gestionar de manera óptima las Áreas Naturales Protegidas (ANP) del Perú no es solo una cifra; es una problemática urgente que requiere atención inmediata. Se estima que se necesitarán aproximadamente 400 millones de dólares en los próximos 20 años. Entre las estrategias para cerrar esta brecha se incluyen recursos ordinarios, como el presupuesto público y fondos internacionales; recursos directamente recaudados a partir de servicios turísticos; así como donaciones y transferencias esporádicas provenientes del sector privado o del público en general (Sernanp, 2021).

Si bien los intentos previos de financiamiento de las ANP a través del sector privado se han limitado principalmente a empresas con impacto directo sobre estas áreas, como las industrias extractivas, existe una oportunidad para ampliar este involucramiento. Nuevos mecanismos innovadores tienen el potencial de motivar a empresas de diversos sectores a interesarse y apoyar económicamente la conservación de las ANP. Si se canalizan de manera efectiva, las contribuciones privadas podrían convertirse en una fuerza significativa para cerrar la brecha financiera y participar activamente en la conservación de las ANP del Perú.

En el Perú, el sector financiero ha sido un motor de innovación. Durante la pandemia, servicios como billeteras virtuales, cuentas bancarias digitales y seguros digitales experimentaron un crecimiento notable en el mercado peruano. La necesidad de contar con canales de acceso más eficientes al sistema financiero impulsó a las entidades financieras a atravesar una profunda transformación digital para responder a las demandas del mercado. En los últimos dos años, se han incorporado diversas tecnologías de pago en el país. No obstante, la penetración de estas soluciones en comunidades ubicadas en regiones más alejadas continúa siendo un desafío. A pesar de ello, la mayoría de la población concentrada en zonas urbanas actualmente tiene acceso a servicios financieros completos.

En 2020, Profonanpe impulsó un proyecto de innovación orientado al desarrollo de iniciativas que involucraran al sector privado en la contribución o donación a favor de las ANP. Durante los dos años de duración del proyecto, se identificaron

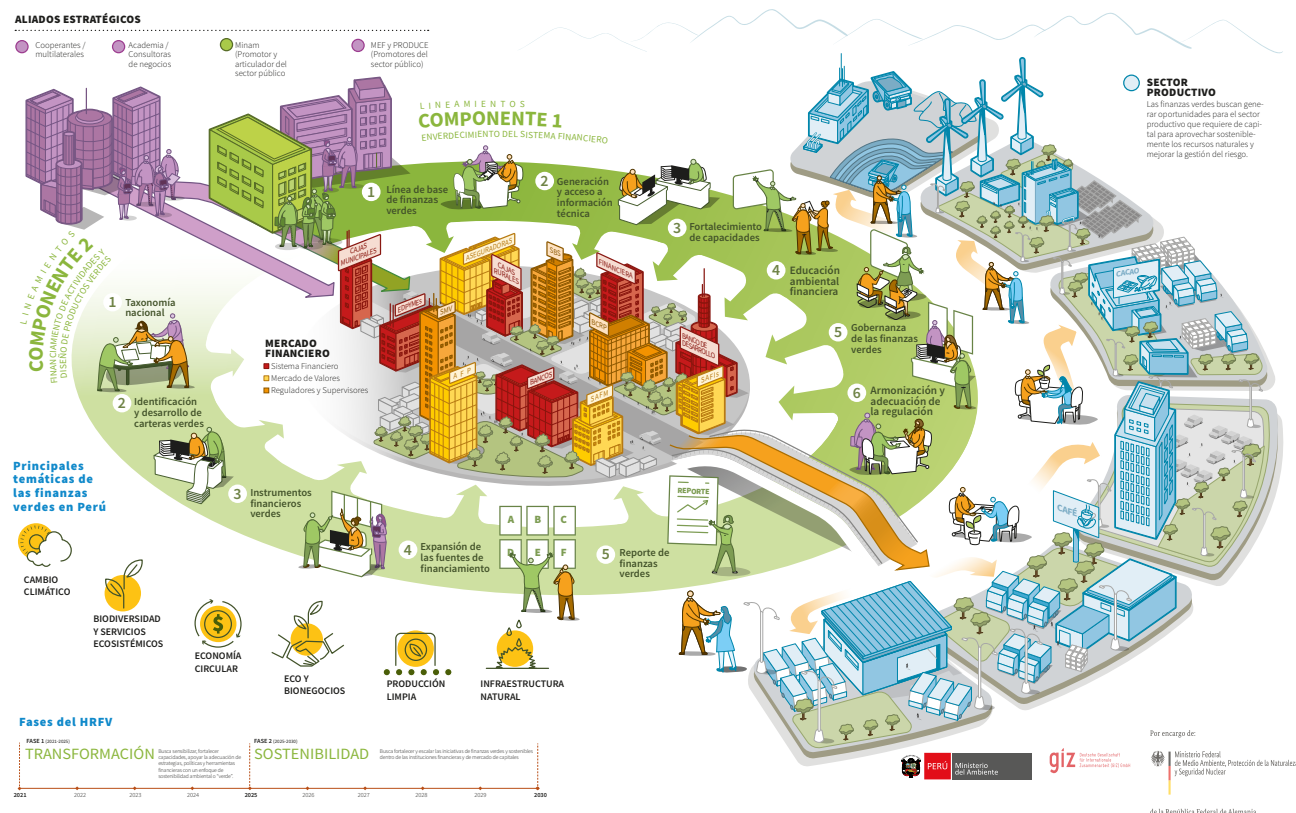
y analizaron las motivaciones y expectativas del sector privado, así como el rol que este desea asumir al generar impacto en la naturaleza. El sector privado no buscaba únicamente realizar donaciones o ejecutar campañas temporales para proyectar una imagen más “verde”; personas directivas de áreas como marketing, sostenibilidad e innovación manifestaron su interés en participar activamente mediante la creación de proyectos, programas o iniciativas con impacto positivo en la naturaleza tanto a corto como a largo plazo.

En 2021, el Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM) presentó a nivel nacional la “Hoja de Ruta para las Finanzas Verdes.” A través de este instrumento, el Ministerio anunció su interés en promover la creación de un “mercado verde” dentro del sector financiero privado.

Hoja de Ruta de Finanzas Verdes

Es una herramienta con la cual el Ministerio del Ambiente (Minam) acompaña a las entidades de los Mercados financieros a implementar acciones que incorporen la sostenibilidad dentro de sus operaciones.

(Medida de política 4.5
Instrumentos financieros verdes
de la Política Nacional de
Competitividad y Productividad
– DS 237-2019-EF)



En 2022, nuestro equipo inició una relación de trabajo con una entidad financiera de tamaño mediano llamada Caja Municipal Ica (CMI). Esta entidad había otorgado créditos a personas emprendedoras del sector agrícola que residían cerca de un ANP en la costa peruana. Según CMI, la experiencia fue muy positiva y exitosa, lo que reforzó su decisión de continuar asociándose con instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales para ampliar sus oportunidades de negocio mientras contribuía a la sostenibilidad. [Emprendedores Por Cotahuasi](#)

Durante el segundo semestre de 2022, nuestro equipo —conformado por una persona gerente de innovación, una persona especialista en marketing y una persona especialista en investigación— inició el proceso de investigación y diseño de un modelo mediante el cual CMI pudiera generar un impacto positivo y sistemático en las ANP. Al cierre de ese año, se propuso el concepto de una cuenta de ahorro verde como posible solución.

En 2023, junto con nuestra solución innovadora, Perú Sostenible —una asociación peruana de grandes empresas que comparten el interés de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas— publicó la primera “Hoja de Ruta hacia la Sostenibilidad para el Sector Financiero”. En concordancia con la “Hoja de Ruta para las Finanzas Verdes”, estos documentos reflejan la oportunidad de innovar junto al sector de servicios financieros, en particular con entidades privadas grandes y medianas, abordando desafíos comunes propios de su ecosistema empresarial y alineados con los ODS, con el fin de avanzar en la conservación de la naturaleza.



PERÚ SOSTENIBLE

HOJA DE RUTA DE SOSTENIBILIDAD

Sector servicios financieros

Elaborado por: Perú Sostenible

HOJA DE RUTA DE SOSTENIBILIDAD PARA EL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS

11 de octubre, 2023

COORDINACIÓN GENERAL

Perú Sostenible

REDACCIÓN Y EDICIÓN

Giacomo Zolezzi - Gerente de Operaciones y Estrategia de Perú Sostenible
 María del Pilar Medina - Coordinadora de Investigación y Desarrollo de Perú Sostenible
 María Alejandra Ricalde - Practicante de Diseño y Audiovisuales de Perú Sostenible

SOBRE PERÚ SOSTENIBLE

Perú Sostenible es una asociación civil sin fines de lucro que promueve el desarrollo sostenible del país junto a su red de más de 80 empresas, y socios nacionales e internacionales clave como el Sistema de Naciones Unidas en el Perú y el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBICSD). Para conocer más sobre la organización y sus ejes de trabajo ingresar a: www.perusostenible.org

SOBRE EL WBICSD

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBICSD por sus siglas en inglés, es una asociación mundial que agrupa a más de 200 empresas del mundo que trabajan colectivamente para acelerar la transición hacia un mundo más sostenible. Para conocer más sobre la organización ingresar a: www.wbicd.org

EXTENSIÓN DE RESPONSABILIDAD

Esta publicación se ha elaborado y editado en nombre de Perú Sostenible. Representa el resultado de un primer esfuerzo de colaboración con las empresas miembros en espacios colectivos de levantamiento de información y retroalimentación. Otros actores empresariales relevantes del sector, han revisado el documento apuntando a que represente ampliamente la perspectiva privada. Esto no significa que las empresas miembro de Perú Sostenible, los actores consultados, y nuestro aliado WBICSD, estén completamente de acuerdo o se comprometan con alguna de las acciones sugeridas.

Para ponerse en contacto con Perú Sostenible sobre esta publicación: comunicaciones@perusostenible.org



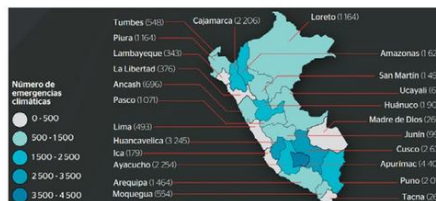
3. FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE E INVERSIÓN RESPONSABLE

El Perú tiene poblaciones y ecosistemas vulnerables a gran escala ante los efectos negativos del cambio climático por factores que incluyen la pobreza, baja articulación institucional, configuración geográfica del territorio, precaria infraestructura y enfoque de prevención de riesgos, entre otros. Solo en el periodo de 2003 a 2014 el número de emergencias climáticas aumentó en 25%, afectando de esta manera a poblaciones económicamente vulnerables, sistemas productivos, acceso al agua y ocurrencia de enfermedades.

Estos efectos pueden afectar la infraestructura de manera física por fenómenos climáticos, generar daños valorados en millones de nuevos soles y con costos de reparación igual de elevados (MINAM, 2016a). Se puede tomar de manera referencial la información disponible en la Figura 1 en materia de emergencias causadas por peligros climáticos en el periodo de tiempo de 2003 a 2014.

Estas emergencias incluyeron aludes, deslizamientos, heladas, huaycos, inundación, lluvia intensa, maretazo, sequía y vientos fuertes (MINAM, 2016c). Se observa que la región con mayores incidencias climáticas fue Apurímac (4,405), seguido con un 26% menos incidencias por Huancavelica (3,245), Cusco (2,637), Ayacucho (2,254) y Puno (2,017).

Figura 1: Emergencias causadas por peligros climáticos por región (2003 a 2014)



Fuente: Tomado de SBS & CAY, 2020

Los riesgos del cambio climático pueden afectar al sistema financiero a través de canales micro y macroeconómicos, aumentando riesgos como el de crédito, liquidez y mercado. Eventos climáticos extremos, como intensas lluvias o sequías, podrían dañar propiedades y personas, incrementando el riesgo crediticio de los deudores financieros (SBS, 2022d). En este sentido, eventos como sequías, inundaciones y deslizamientos de tierra, junto con problemas de agua y saneamiento, generan un costo anual estimado entre US\$8,400 millones y US\$13,400 millones. Además, las proyecciones económicas indican que los costos del cambio climático en el país podrían llegar al 6.3% del PBI en 2030, aumentando al 20% en 2050 si no se toman medidas a tiempo (Vargas, 2009).

El sistema financiero no ha sido ajeno a esto y también se ve afectado. Ejemplo de ello es lo evidenciado por pérdidas relacionadas con el Fenómeno del Niño (FEN). Las posibilidades de incumplimiento de los deudores minoristas aumentarían debido al Fenómeno del Niño, con un impacto mayor esperado en 2024. En 2023, la probabilidad de incumplimiento aumentaría en 0.3 a 0.5 pp. en un evento FEN costero moderado a fuerte, y en 2024 sería de 0.5 a 0.8 pp. para un FEN global débil a moderado (SBS, 2023). Especial atención se presta a las empresas del sector con una alta concentración de cartera en zonas afectadas. Por ejemplo, en regiones de emergencia en el último FEN, el 43% de la cartera crediticia expuesta -equivalente a S/ 265 miles de millones al cierre de 2016- estuvo en riesgo por efectos negativos (SBS, 2019).



RUTAS
SECTORIALES | 37



RUTAS
SECTORIALES | 38

Esta hoja de ruta evidencia la necesidad de invertir en finanzas sostenibles. Perú Sostenible nos brindó una plataforma virtual para presentar los resultados de nuestro piloto, permitiendo que las entidades financieras privadas comprendieran cómo también pueden generar impacto en la conservación de la naturaleza.

En términos generales, durante todo el proceso de desarrollo del mecanismo GSA, las partes interesadas que participaron activamente fueron:

- Profonanpe, Fondo Ambiental del Perú
- Sernanp, organismo público encargado de la gestión de las ANP del Perú
- MINAM, Ministerio del Ambiente del Perú
- Caja Municipal Ica (CMI), entidad financiera interesada en desarrollar productos financieros "verdes"
- Ciudadanía, clientela de CMI
- Personas propietarias de pequeños negocios, clientela de CMI
- Otras entidades financieras

Profonanpe ha considerado históricamente al sector privado como una parte interesada clave, con un alto potencial para contribuir de manera significativa a una mejor gestión de la naturaleza y del medio ambiente en el país. Desde su creación en 1992, Profonanpe ha actuado como un catalizador financiero para la gestión de las ANP del Perú.

Sernanp ha definido como objetivo central la gestión efectiva de las ANP en un horizonte de 20 años. Para alcanzar esta meta, resulta fundamental el involucramiento activo y el compromiso del sector corporativo privado, tanto en la implementación de una estrategia articulada de recaudación de fondos como en el desarrollo e implementación de mecanismos económicos que aseguren su sostenibilidad financiera.

CMI forma parte de la FEPCMC, una federación de entidades financieras peruanas que promueve la inclusión financiera y la competitividad de las cajas municipales dentro del sistema financiero peruano. Esta federación ha establecido recientemente objetivos de sostenibilidad y promueve estrategias que todas sus entidades miembro deben integrar en sus modelos de negocio. En este contexto, CMI manifestó su interés en desarrollar, junto con nuestro equipo, un portafolio de productos “verdes” alineado con este enfoque.

Este estudio de caso explica los resultados de nuestro proyecto en el diseño de un mecanismo financiero para canalizar recursos del sector financiero peruano hacia esfuerzos de reforestación en las ANP del Perú, la protección de especies en peligro de extinción y el fortalecimiento del desarrollo socioeconómico de sus comunidades, a través de la co-creación de un producto como servicio. Esta información reviste un alto valor, dado que mecanismos de este tipo no habían sido implementados previamente en el país. El impacto potencial de este proyecto es significativo y abre una ventana de esperanza hacia un futuro más sostenible para las ANP del Perú.



Objetivos del Proyecto

03



La Cuenta de Ahorro Verde (CAV) es una cuenta de ahorro de una caja municipal que destina un porcentaje del interés generado a Profonanpe. Cuantas más cuentas de ahorro se abren y mayor es el saldo mantenido en cada una, mayor es el monto que se canaliza hacia un fondo administrado por Profonanpe. Estos recursos se utilizan posteriormente para actividades de reforestación dentro de las Áreas Naturales Protegidas (ANP). Este producto es una variante de otro producto que CMI ya venía comercializando.

La CAV se diferencia de una cuenta de ahorro tradicional en que las personas clientas contribuyen a la protección de la Amazonía peruana a través de sus ahorros; esta contribución no proviene de donaciones directas de las personas usuarias, sino de las utilidades de la empresa (una parte del interés generado). Adicionalmente, las personas clientas acceden a beneficios verdes, tales como descuentos en productos y servicios sostenibles en todo el Perú.

Junto con el equipo de Marketing y Finanzas de CMI, se establecieron dos resultados principales para el período piloto:

Resultado uno: la apertura estimada de 250 cuentas durante los dos meses del piloto.

Resultado dos: una contribución total de 100 dólares recaudados durante los dos meses.





Asimismo, se diseñó una plataforma para visibilizar el paquete de beneficios al que acceden las personas clientas al adquirir su CAV con CMI. Los beneficios verdes presentados en el portal www.beneficiosverdes.com consisten principalmente en descuentos en productos y servicios de consumo ofrecidos por 21 personas emprendedoras con enfoque en sostenibilidad.

Esta propuesta fue validada mediante un piloto con una duración de un mes y medio, implementado en seis agencias de CMI (tres en Ica, dos en Arequipa y una en Lima). Se aplicó una estrategia de empuje (*push*) a través de la fuerza de ventas de la entidad y una estrategia de atracción (*pull*) mediante una campaña de comunicación digital. La publicidad fue enviada a 200 personas clientas registradas en la base de datos de Caja Ica, invitándolas a abrir su CAV. Con base en los resultados obtenidos, la propuesta para la etapa de escalamiento fue posteriormente analizada y ajustada.

Proceso y Abordaje

El equipo de Innovación de Profonanpe diseñó una solución empleando un enfoque centrado en las personas usuarias. Se desarrolló un marco metodológico compuesto por cuatro etapas de diseño y una etapa final de lanzamiento al mercado. El mecanismo de la CAV atravesó las siguientes etapas:

 Configuración de equipo	 Ideación y conceptualización	 Diseño y testeo	 Lanzamiento Piloto
▪ Desarrollo y firma de convenio marco. ▪ Asignación de roles al equipo	▪ Idear posibles soluciones con los principales expertos. ▪ Definir el concepto de la solución	▪ Diseñar la experiencia de la solución propuesta que pueda lanzarse como piloto. ▪ Pruebas de test con potenciales usuarios.	▪ Definir la cobertura del piloto. Identificar e implementar ajustes necesarios a la solución. ▪ Análisis de resultados. ▪ Escalamiento de la iniciativa. ▪ Gestión del impacto post piloto.

Etapas 01:

Configuración de equipos y flujos de trabajo

- Durante esta etapa, se contrató a una persona consultora en investigación y desarrollo (I+D) para analizar las tendencias del mercado de finanzas verdes y el comportamiento de las personas usuarias.
- Asimismo, se redactó y firmó un acuerdo con Caja Municipal Ica (CMI) para la co-creación de un producto financiero sostenible.
- Se conformaron los equipos de cada parte (Profonanpe y CMI) que participarían activamente a lo largo de todas las etapas del proceso.
- Finalmente, se asignaron responsabilidades a las personas integrantes de cada equipo: las áreas de Marketing y Finanzas de CMI y el equipo de Innovación de Profonanpe.

Etapas 02:

Redacción de ideas y conceptos

- Utilizando una metodología Lean, se diseñaron distintas soluciones potenciales para vincular a la clientela de CMI con la conservación a través del consumo de un producto financiero. Este fue un proceso colaborativo que involucró a ambas partes.
- El equipo de Innovación de Profonanpe segmentó al público objetivo que CMI buscaba captar como clientela, definido principalmente como personas jóvenes interesadas en una gestión eficiente de sus finanzas.
- A partir de un enfoque centrado en las personas usuarias, se definió el concepto de solución más viable y se transformó en un Producto Mínimo Viable (MVP, por sus siglas en inglés). Para ello, se partió de un producto existente al que se le incorporaron las características, beneficios y el componente “verde” valorados por el público objetivo. Estas decisiones fueron tomadas por el equipo de Innovación en coherencia con los objetivos corporativos de CMI, con el apoyo de sus equipos de Marketing y Ventas.



Etapas 03:

Diseño y pruebas

- En esta etapa se aplicó un enfoque de *design thinking* para construir el mapa del recorrido de la persona usuaria, considerando los puntos de contacto más críticos. De manera paralela, se trabajó con los equipos de Marketing y Ventas de CMI para asegurar que el mensaje del producto se comunicara adecuadamente al público.
- El MVP fue validado tanto con personas usuarias como con CMI. Ambas partes identificaron, evaluaron y aprobaron todas las características, beneficios y actividades relacionadas con la experiencia de la clientela.

Etapas 04:

Piloto

- Finalmente, el piloto fue lanzado en abril de 2023, con un horizonte de dos meses para obtener los primeros resultados de análisis.
- Durante este período, se ajustaron las piezas de comunicación y se capacitó a las personas representantes de ventas en el componente de conservación de las ANP asociado al producto.
- Durante las primeras semanas posteriores al lanzamiento del producto en 4 agencias de CMI, se recopilaban resultados relevantes. El público mostró interés en comprender mejor el producto y manifestó una percepción positiva al saber que sus acciones contribuían a los esfuerzos de conservación. La mayoría de las personas clientas fueron mujeres jóvenes.
- Tras dos meses de implementación, el piloto alcanzó resultados exitosos: se abrieron 1.138 cuentas y se acumuló un saldo total de 2,46 millones de soles a partir de las cuentas abiertas.

Etapa 05:

Lanzamiento al mercado

- Una vez concluido el período piloto, el producto estuvo listo para ser escalado y comercializado en todas las agencias regionales de CMI.
- Con base en los resultados del piloto, se ajustaron algunas actividades de la experiencia de la clientela y se negoció el porcentaje final que CMI pagaría a Profonanpe como comisión por cada cuenta de ahorro abierta. Posteriormente, se firmó el acuerdo correspondiente y se coordinaron todas las actividades de la campaña de marketing.
- CMI asumió la totalidad de los costos de marketing del producto, dado que este pasó a formar parte de su portafolio oficial. Por su parte, nuestro rol fue de asesoría, especialmente en la definición y validación de los mensajes de impacto en conservación que serían difundidos y promovidos entre el público objetivo.



Resultados 05

- 1) Al contar con un aliado como el MINAM, firmamos una carta de entendimiento para comprometernos ambas partes a promover la creación de mecanismos financieros verdes con empresas financieras privadas.
- 2) Se realizó un evento para formalizar la entrega de la primera contribución de CMI a la sostenibilidad de las ANP. En este evento participaron personas de la alta dirección de Caja Municipal Ica (CMI), Profonanpe y Sernanp, y los medios de comunicación difundieron los resultados de esta iniciativa interinstitucional.



3) Para definir las personas y territorios beneficiarios de la contribución de CMI, se realizó un mapeo de actividades potenciales orientadas a la sostenibilidad de las ANP. En este marco, se llevaron a cabo una serie de reuniones con la jefatura del Santuario Histórico de Machu Picchu, donde se acordó destinar la contribución a actividades de reforestación.

4) Asimismo, se realizó un viaje a Ica para participar en el Festival del Huarango, con el objetivo de promover la GSA. Este festival regional, enfocado en la difusión de una especie arbórea simbólica de la zona —el huarango—, permitió interactuar con personas potenciales usuarias de la cuenta de ahorro verde, visibilizando y profundizando la importancia de la contribución a las ANP, como Machu Picchu, y a especies emblemáticas como el oso de anteojos o el gallito de las rocas, a través de la apertura de la cuenta.

5) Los resultados del piloto superaron las expectativas y previsiones iniciales. A CMI le entusiasmó que el producto pareciera viable y próspero como parte de su cartera. Una vez obtenidos estos resultados, el porcentaje que se otorgaría a Profonampe se estableció en 0.3% de la tasa de interés total ganada de los fondos acumulados ahorrados en las cuentas.

Resultados piloto reales:

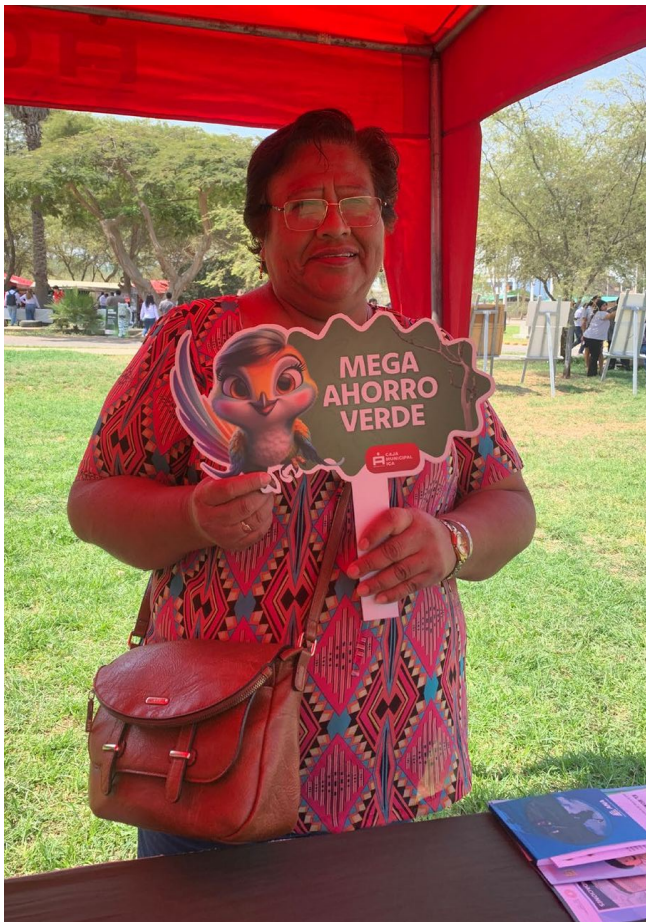
- **Número de agencias:** 6 agencias en 3 ciudades
- **Periodo de ejecución del piloto:** 60 días
- **Cuentas totales:** objetivo superado en un 400%
- **Saldo acumulado:** objetivo superado en un 400%
- **Tarifas:** 0.3% de la participación pasiva se entrega a Profonampe

6) Actualmente contamos con un primer producto CAV escalado a nivel nacional a través de la campaña “Mega Ahorro Verde”, desarrollada junto con Caja Municipal Ica (CMI) en todo el Perú. Este producto ya ha completado su primer año de implementación y ha generado su primera contribución, en el marco de un acuerdo de tres años durante el cual continuará generando aportes anuales. De manera paralela, se está fortaleciendo el modelo y ofreciéndolo a otras entidades financieras interesadas en replicar este tipo de productos, con variaciones adaptadas a su clientela.

- 7)** Asimismo, se ha desarrollado un segundo producto junto con CMI, enfocado en créditos verdes dirigidos a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Este producto será puesto a prueba mediante un piloto previsto para julio de 2024, a partir del cual se evaluarán sus proyecciones. Este avance plantea el desafío de dar continuidad a la iniciativa y de promover nuevos productos con otras entidades financieras, con el fin de incrementar su involucramiento en la conservación y sostenibilidad de las ANP.
- 8)** Adicionalmente, se han asegurado 3 alianzas potenciales para la co-creación de nuevos productos financieros verdes. Actualmente, se están mapeando oportunidades y revisando los acuerdos iniciales de trabajo con Pacífico Seguros, Fondo de Garantía de Crédito al Sector Productivo (FOGAPI) y Coopac Tocache. Dado que se trata de nuevas alianzas sin antecedentes de trabajo conjunto, el proceso de puesta en marcha requiere tiempo; por ello, estas 3 oportunidades continuarán desarrollándose durante el segundo semestre de 2024.
- 9)** La alianza de trabajo con la Dirección de Financiamiento Económico y Ambiental del Ministerio del Ambiente (MINAM) se extenderá hasta 2024, lo que permitirá dar continuidad a la promoción de estas 3 iniciativas y a la búsqueda de nuevos socios estratégicos. El objetivo común es contribuir a la "ecologización" del portafolio de productos del sector financiero privado, generando un impacto positivo en la conservación efectiva y la sostenibilidad de la Amazonía peruana. En este marco, se busca la creación de un fondo común que concentre los recursos generados por los distintos productos financieros verdes.



Beneficios observados



- Se creó un fondo a partir de la participación de actores del mercado financiero, el cual destina recursos a fines de conservación en las Áreas Naturales Protegidas (ANP). Este mecanismo ofrece una forma sencilla y sin esfuerzo para que las personas titulares de cuentas generen impacto positivo en la naturaleza sin necesidad de realizar donaciones directas. Cada vez que una persona decide abrir una cuenta de ahorro verde, recibe mensualmente una tasa de interés, de la cual una parte del margen generado por Caja Municipal Ica (CMI) es destinada a Profonanpe. El desembolso efectivo de estos recursos se realiza de manera anual. Tras un año en el mercado, este producto generó un desembolso de 16.100 soles (aproximadamente USD 4.400). CMI realizó la entrega simbólica de este monto a Profonanpe en un acto público, y la noticia fue publicada en el sitio web institucional de CMI.

- Un mayor número de personas conoció y valoró las ANP. Este mecanismo no es únicamente un producto financiero verde; también funciona como una herramienta de comunicación sobre el valor de nuestros ecosistemas y de las ANP. Las personas usuarias que abren la cuenta reciben comunicaciones periódicas sobre los esfuerzos de conservación y sobre cómo sus aportes contribuyen al capital natural del país. A largo plazo, se prevé diseñar mecanismos de reconocimiento para estas personas contribuyentes, con el fin de fortalecer su fidelización con el producto y la marca.
- Se construyeron y fortalecieron relaciones entre distintas instituciones. Se estableció contacto, se realizaron reuniones y se suscribieron acuerdos con otras entidades públicas e instituciones cuyos intereses estaban alineados con la solución o que manifestaron interés en conocer cómo podían involucrarse a través de mecanismos similares. Algunas de estas entidades fueron:

SECO-COFIDE, fondo suizo que otorga créditos a personas propietarias de pequeños negocios

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
– Iniciativa de Créditos Verdes

WWF – Proyecto de fondos para agricultura verde



- Asimismo, se despertó el interés de otras entidades financieras privadas, a las cuales se les presentó el mecanismo, entre ellas:

MiBanco , banco privado de gran tamaño enfocado en el financiamiento de pequeñas empresas formales
Pacífico Seguros
Caja Huancayo , entidad similar a CMI con cobertura en la zona central del país
Caja Cusco , entidad similar a CMI con cobertura en el sur del Perú
Falabella CMR , programa de beneficios asociado a tarjetas de crédito

- Se buscaron alianzas con instituciones públicas para alinear sus soluciones con los intereses generales del país en materia de conservación y sostenibilidad de las ANP.
- La consolidación y oferta de esta solución como parte de un portafolio más amplio de mecanismos financieros permitió a las entidades privadas tener una visión más clara del potencial de acciones que pueden desarrollarse en alianza con un Fondo Ambiental.



Retos

07

Inicialmente, se esperaba que Sernanp participara activamente durante todo el proceso, orientando cómo el fondo de contribuciones podría impactar directamente la conservación de las ANP. Sin embargo, asumió un rol más pasivo y proporcionó tres alternativas de actividades hacia las cuales podrían destinarse los recursos. Estas opciones fueron validadas por Caja Municipal Ica (CMI), que eligió apoyar al Santuario Histórico de Machu Picchu mediante las contribuciones generadas por el mecanismo GSAM.

Debido a las regulaciones del mercado, la creación de un producto financiero desde cero suele tomar entre uno y dos años. Por esta razón, decidimos modificar un producto ya existente dentro del portafolio de CMI.

Debido a un presupuesto limitado, solo fue posible realizar investigación y validación cuantitativa. No obstante, llevamos a cabo una encuesta de opinión con personas usuarias utilizando la base de datos de clientela de CMI.

El desarrollo de la plataforma de beneficios tomó más tiempo del previsto. Fue necesario firmar acuerdos individuales con cada persona propietaria de negocios verdes y negociar un descuento o promoción para su publicación en la plataforma. Asimismo, no pudimos integrar automáticamente los beneficios por cuenta de ahorro y la persona titular de la cuenta en la base de datos de CMI, por lo que esta actividad tuvo que realizarse de manera manual durante el piloto y la fase de escalamiento.

Para lanzar el segundo producto financiero verde junto con CMI, tuvimos que esperar los resultados formales del GSAM y de la campaña “Mega Ahorro Verde” tras un año en el mercado, así como la entrega formal de los recursos generados por el producto en un evento público. Esto retrasó el proceso de inicio, y actualmente estamos diseñando y piloteando este segundo producto financiero (un crédito verde).

La búsqueda de nuevos socios para la co-creación de productos financieros verdes también tomó tiempo, ya que el establecimiento de una relación de trabajo requiere confianza entre las empresas, organizaciones o instituciones involucradas. Dado que en muchos casos no existía un antecedente de colaboración, el inicio de reuniones, negociaciones o la firma de acuerdos se retrasó. Actualmente, estamos cerrando 2 acuerdos con nuevos socios para el mapeo de oportunidades, el diseño de investigación y la implementación de pilotos.



Durante el proceso, también se desarrollaron las siguientes actividades:

- ➡ Validación con personas usuarias potenciales
- ➡ Configuración de los beneficios del producto
- ➡ Diseño de la comunicación dirigida al público objetivo
- ➡ Capacitación de la fuerza de ventas de CMI en temas de conservación
- ➡ Diseño del modelo de impacto para los fondos recaudados

Uno de los mayores desafíos fue la imposibilidad de diseñar un producto completamente nuevo, ya que todas las entidades financieras están reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS) y todos los productos nuevos deben pasar por un proceso de cumplimiento normativo que puede tomar hasta dos años antes de su lanzamiento al mercado. Se sostuvieron reuniones con la SBS para explorar una vía alternativa, pero no fue posible debido a la rigidez de la normativa. En consecuencia, se optó por adaptar un producto ya existente.

Otro desafío fue lograr contacto con personas directivas con poder de decisión dentro de las entidades financieras. Profonampe no cuenta con un posicionamiento fuerte dentro del sector privado y su propuesta de valor puede resultar compleja de explicar. Se observó que muchas partes interesadas no comprendían completamente la propuesta presentada. La búsqueda de información, las llamadas telefónicas y la programación de reuniones con personas gerentes de nivel medio ocupaban gran parte del tiempo del equipo y rara vez se obtenía respuesta. Con el tiempo, se identificó la necesidad de llegar a la alta dirección a través de un socio institucional. Por ello, se contactó al Ministerio del Ambiente (MINAM) y se presentó la propuesta del proyecto ante la Dirección General de Economía y Financiamiento Ambiental (DIGEFA). Afortunadamente, se logró demostrar cómo el proyecto contribuye positivamente a la “Hoja de Ruta para las Finanzas Verdes”, especialmente en lo referente al componente de “ecologización del portafolio”. Como resultado, se firmó un acuerdo mediante el cual MINAM actuaría como socio aval para presentar la propuesta ante entidades financieras.

Retos pendientes

Aún enfrentamos algunos desafíos en el proceso; sin embargo, el proyecto continúa creciendo a medida que logramos perfilar mejor nuestra propuesta de valor para las entidades financieras. Actualmente, estamos modelando un segundo producto junto con Caja Municipal Ica (CMI): un crédito verde dirigido a personas emprendedoras sostenibles y a personas propietarias de pequeños negocios verdes. Hasta la fecha, hemos sostenido reuniones con otras entidades financieras similares a CMI, las cuales han mostrado interés en replicar el marco desarrollado. No obstante, por el momento estas entidades se encuentran definiendo sus objetivos estratégicos y reorganizando sus estructuras internas para alinearse con la “Hoja de Ruta para las Finanzas Verdes” promovida por el Ministerio del Ambiente (MINAM). Con el apoyo del Ministerio, actualmente se están explorando posibles nuevos productos con otras entidades financieras, como créditos verdes para mujeres agricultoras y una tarjeta de crédito verde con un banco.

Nuestro equipo es reducido (dos personas), y el desarrollo eficiente de productos requiere la participación de varias personas especialistas dentro de un equipo. Si bien logramos contratar a una persona consultora en investigación y desarrollo (I+D) y, cuando fue necesario, a una persona especialista en experiencia de usuario (UX), sería ideal contar con el apoyo de estas especialidades de manera permanente.

Asimismo, se han destinado recursos significativos a servicios de programación, diseño gráfico y audiovisual, así como a otros servicios externos, incluyendo asesoría legal y traducción, que no estaban contemplados en el presupuesto original. En el futuro, sería fundamental incorporar a una persona diseñadora gráfica y visual dentro del equipo, dado que una parte importante del trabajo relacionado con el lanzamiento de productos implica el desarrollo de materiales gráficos. Adicionalmente, las prácticas institucionales de nuestra organización requieren que todos los documentos y presentaciones sean traducidos tanto al inglés como al español para fines de investigación y referencia futura. Todos estos costos han sido cubiertos por Profonanpe.



Papel	Funciones	Fechas de ejecución	Financiado por
Jefatura del proyecto	Gestionó todo el proyecto, desde el diseño hasta la implantación y ejecución. Esta función a tiempo completo también implicaba la planificación estratégica y el seguimiento de los avances del proyecto, la participación en reuniones y negociaciones, la búsqueda de alianzas y la creación de asociaciones.	TRIMESTRE I, II, III y IV	PUENTE
Especialista en diseño estratégico y marketing	Diseñó los modelos de ejecución del mecanismo GSA, incluida la estrategia comercial y las actividades de marketing para ayudar a CMI a promocionar el producto. Este puesto a tiempo completo coordinaría las actividades diarias con el jefe de proyecto y crearía los flujos de trabajo con las personas socias.	TRIMESTRE I, II, III y IV	PUENTE
Especialista en investigación	Investigó para comprender a las personas usuarias y partes interesadas del mecanismo GSA. En concreto, esta función externa a tiempo parcial se contrató para estudiar a la clientela de CMI que consumirían el producto financiero.	TRIMESTRE I, II y IV	PUENTE
Especialista en estrategia e innovación 01	Nos ayudó a comprender los matices de la conservación y los efectos del cambio climático para diseñar y promover el mecanismo. Se trataba de un puesto por horas.	TRIMESTRE I, II, III y IV	Profonanpe (en especie)





Papel	Funciones	Fechas de ejecución	Financiado por
Especialista en estrategia e innovación 02	Nos ayudó a establecer relaciones y ampliar nuestros contactos en el sector medioambiental de Perú. Un resultado directo fue el acuerdo firmado con el MINAM. Se trataba de un puesto por horas.	TRIMESTRE III y IV	Profonanpe (en especie)
Asistencia estratégica y para la innovación	Nos ayudó en las actividades cotidianas de ejecución, como la documentación, las presentaciones y la organización de reuniones con personas socias potenciales y otras instituciones financieras. Se trataba de un puesto por horas.	TRIMESTRE III y IV	Profonanpe (en especie)
Especialista en UX	Nos ayudó a comprender las necesidades de comportamiento para diseñar la experiencia de la persona usuaria a la hora de acceder a las recompensas por utilizar la Cuenta de Ahorro Verde. Servicios técnicos especializados.	TRIMESTRE I y II	Profonanpe (en efectivo)
Especialista en diseño gráfico y diseño audiovisual	Estos servicios se han utilizado siempre que ha sido necesario para diseñar gráficos y elementos visuales para explicar y promocionar el mecanismo en actos, reuniones y conferencias y para crear piezas para la validación de las personas consumidoras. Servicios técnicos especializados.	TRIMESTRE III y IV	Profonanpe (en efectivo)

Otros servicios (asistencia jurídica, asistencia medioambiental sobre el terreno, traducción, etc.).	Los servicios técnicos deben cumplir las prácticas y procesos de nuestra organización, como la revisión y traducción de acuerdos, contratos, cartas, etc.	TRIMESTRE III y IV	Profonanpe (en efectivo)
--	--	--------------------	--------------------------

Otro reto importante es la financiación adicional para trazar estadísticamente el mercado potencial. Validamos la viabilidad con personas usuarias cada vez que identificamos una oportunidad para diseñar un nuevo producto financiero verde. Sin embargo, aún necesitamos recursos para investigar e identificar con mayor precisión el mercado potencial. Esta información permitiría presentar una propuesta más sólida al momento de diseñar mecanismos en colaboración con el sector privado.



Lecciones Aprendidas

- 1.** Comenzar identificando las entidades financieras con un interés genuino en generar impacto en la naturaleza. Preferiblemente, colaborar con aquellas que ya hayan identificado un segmento de clientela interesado en adquirir un producto verde, pero que aún no cuenten con uno disponible.
- 2.** Asegurar que el impacto en la naturaleza sea fácilmente comprensible tanto para la entidad financiera como para las personas usuarias del mecanismo verde, y garantizar que la información sobre dicho impacto se comunique de manera constante a todas las partes interesadas.
- 3.** Construir un equipo multidisciplinario. Cada integrante debe aportar una perspectiva distinta al momento de diseñar, implementar y lanzar un mecanismo junto con el sector privado para beneficiar a la naturaleza. Es fundamental incluir profesionales con amplia experiencia trabajando con el sector privado y que comprendan sus necesidades empresariales.
- 4.** El mecanismo no es rígido; puede adoptar distintas formas dependiendo del segmento de mercado y del modelo de negocio de la entidad financiera. Incluso después de pilotear y lanzar el mecanismo, será necesario mantener una supervisión y realizar ajustes de manera constante, especialmente porque el impacto en la naturaleza no siempre es un tema fácilmente comprendido por el sector privado. La entidad financiera requerirá con frecuencia retroalimentación para comunicar y ofrecer el producto de manera adecuada.
- 5.** Este mecanismo de Cuenta de Ahorro Verde (CAV) abre la oportunidad de diversificar el portafolio de la entidad financiera, particularmente si la organización busca fortalecer su sostenibilidad corporativa y transformar su actividad principal hacia un modelo de negocio más responsable y sostenible.
- 6.** Asegurar que todas las personas dentro del Fondo Ambiental (FA) estén alineadas con la idea de invertir en soluciones innovadoras, dispuestas a asumir riesgos y que cuenten con un equipo con mentalidad emprendedora.

BRIDGE



Proyecto ejecutado por:



COSTA RICA
POR SIEMPRE

REDLAC 2023

25 AÑOS POR NATURALEZA CUECM, PERU

Organizado por:





Private Sector Innovation Fund Case Study

Conservation Trust Fund: Profonanpe

Project: Green Savings Account

Project Coordinator: Fernanda Peláez



Executive Summary

The mechanism is a retail financial product called a Green Savings Account (GSA). This product is a bank savings account targeting young people in Peru's main coastal cities who are interested in managing their savings while positively contributing to the conservation of Peruvian Protected Natural Areas (PNA).

The project was designed using agile methodologies and frameworks, following a design thinking approach and implementing a user-centered research strategy. We conducted Research and Development (R&D) activities to develop a Minimum Viable Product (MVP), which was validated by users and stakeholders. We then ran a pilot and assessed different strategies for successfully launching the product to the market.

The main challenges were:

- Captivating the interest of the private financial sector in investing non-financial resources to co-create a mechanism that benefits both the country's conservation objectives and the company's sustainability goals.
- Aligning the company's commercial and organizational goals with Profonanpe's conservation interests.
- Reaching decision-making shareholders in the private financial sector and engaging them in participating in this initiative.



- Adapting an existing financial product to meet users' and stakeholders' needs rather than creating one from scratch, which would take more than two years due to the country's public regulatory processes.
- Since it is a retail financial product targeting the general public, this mechanism could be easily replicated with different financial entities worldwide, wherever there is an open market and a public interested in conservation impact.

If replicated by other Conservation Trust Funds (CTFs), this financial product could become a highly effective mechanism for channeling funds from private financial entities toward conservation purposes, as it generates passive income after its implementation. Maintenance efforts require only a small investment budget from the CTF, since most marketing costs are covered by the private entity itself.

This mechanism operates based on free-market dynamics, where the product's demand and popularity justify the financial entity's investment. For companies, a successful green product can be as attractive as a popular non-green product; in fact, it may be even more appealing because it positively impacts their commercial objectives, image, and brand.

Imagine creating a comprehensive portfolio of green financial products alongside private financial entities. Each product developed (savings accounts, loans, credit products, insurance, etc.) and consumed by large markets would contribute to a fund managed by a CTF, which could then be used to help close conservation funding gaps.

Background - 2

Context

The financial gap to optimally manage Peru's Protected Natural Areas (PNA) is not just a figure; it is a pressing issue that demands immediate attention. An estimated USD 400 million will be needed over the next 20 years. Strategies to bridge this gap include ordinary resources such as the public budget and international funds, directly collected resources from tourism services, as well as sporadic donations and transfers from the private sector or the general public (Sernanp, 2021).

While past attempts to finance PNA through the private sector have largely been limited to companies directly impacting Peruvian PNAs, such as extractive industries, there is potential for broader involvement. Innovative mechanisms could encourage companies from all sectors to care for and economically support PNAs. If harnessed effectively, private contributions could become a significant force in closing the financial gap and actively supporting the conservation of Peru's PNAs.

In Peru, the financial sector has been a key driver of innovation. During the pandemic, services such as virtual wallets, digital bank accounts, and digital insurance services expanded significantly in the Peruvian market. The need for more efficient access to the financial system prompted financial institutions to undergo a substantial digital transformation to meet market demands. Within the last two years, a wide range of payment technologies has become available in the country. However, the penetration of these solutions in more remote regions remains a work in progress. Despite this challenge, most urban populations currently have access to a broad range of financial services.

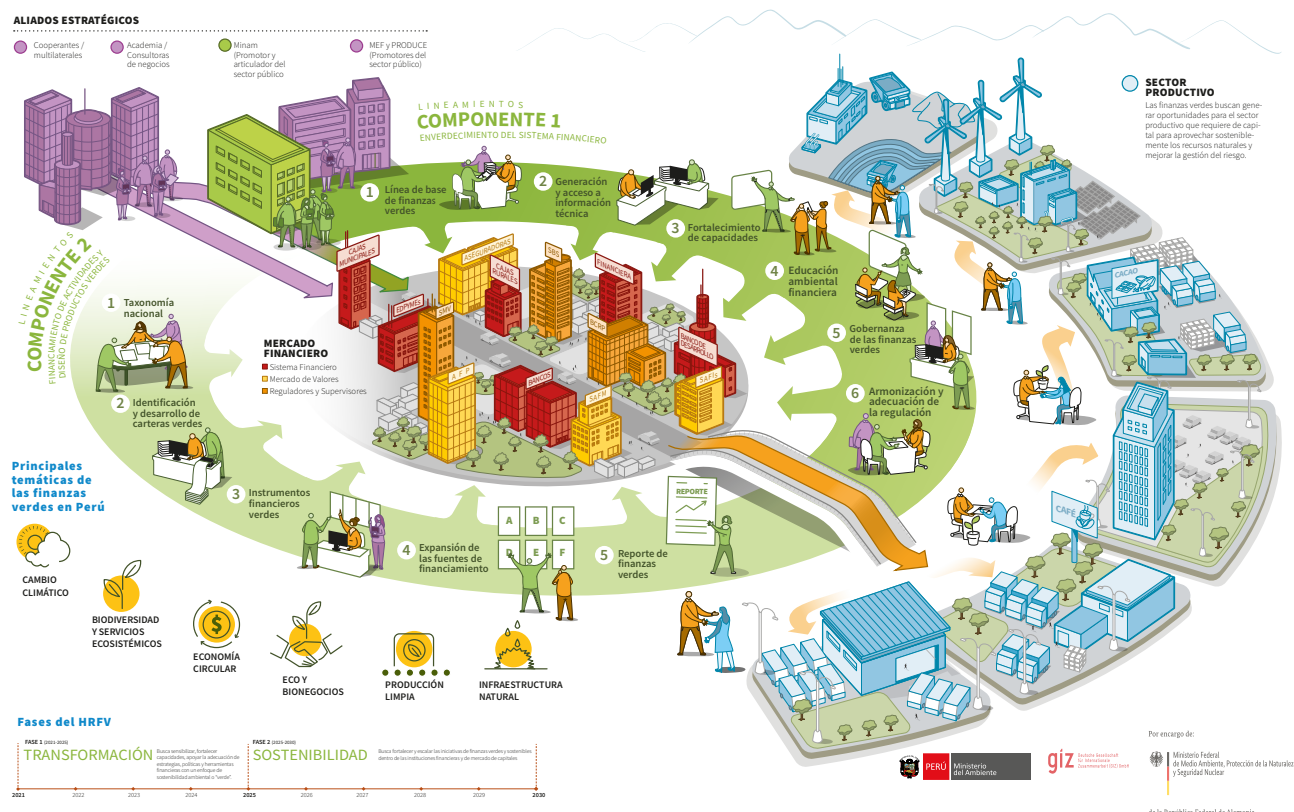
In 2020, Profonanpe launched an innovation project aimed at developing initiatives that would engage the private sector in contributing to or donating to PNAs. During the two years that the project was implemented, we identified and analyzed the motivations and expectations of private sector actors, as well as the role they wish to assume in initiatives that impact nature. The private sector was not interested merely in donating or running temporary campaigns to appear “greener.” Managers from areas such as marketing, sustainability, and innovation emphasized their interest in actively participating in initiatives capable of generating positive impacts on nature in both the short and long term.

In 2021, the Peruvian Ministry of the Environment (MINAM) presented the “Road Map for Green Finances” nationwide. Through this instrument, the Ministry announced its intention to promote the creation of a “green market” within the private financial sector.

Hoja de Ruta de Finanzas Verdes

Es una herramienta con la cual el Ministerio del Ambiente (Minam) acompaña a las entidades de los Mercados financieros a implementar acciones que incorporen la sostenibilidad dentro de sus operaciones.

(Medida de política 4.5
Instrumentos financieros verdes
de la Política Nacional de
Competitividad y Productividad
– DS 237-2019-EF)

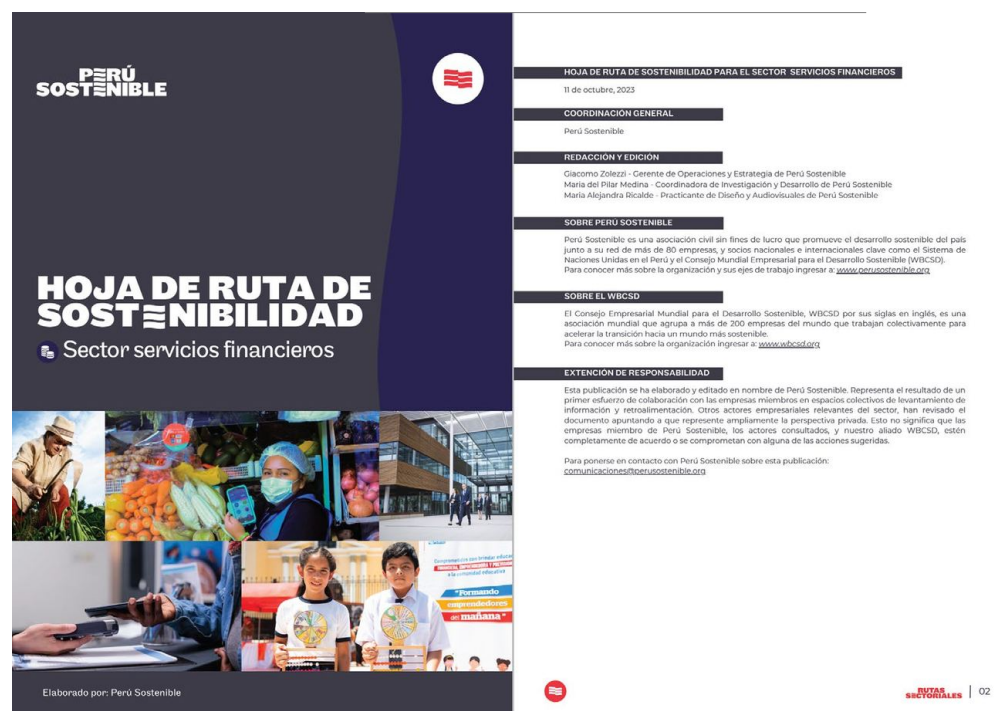


In 2022, our team began building a relationship with a medium-sized financial entity called Caja Municipal Ica (CMI). CMI had previously granted loans to agricultural entrepreneurs living near a PNA on the Peruvian coast. According to CMI, the experience was very positive and successful, which encouraged the institution to continue partnering with public institutions and NGOs to further expand its business opportunities while contributing to sustainability.

[Emprendedores Por Cotahuasi](#)

During the second half of 2022, our team—composed of an innovation manager, a marketing specialist, and a research specialist—began researching and designing a model through which CMI could systematically generate a positive impact on PNAs. By the end of the year, the concept of a green savings account had been proposed as a possible solution.

In 2023, alongside our innovative solution, Perú Sostenible—a Peruvian association of large corporations that share a common interest in contributing to the UN Sustainable Development Goals (SDGs)—published the first “Roadmap to Sustainability for the Financial Sector.” In line with the “Road Map for Green Finances,” these documents highlighted the opportunity to innovate within the financial services sector, particularly among large and medium-sized private entities, around common challenges specific to their business ecosystem, in alignment with the SDGs, to advance the conservation of nature.





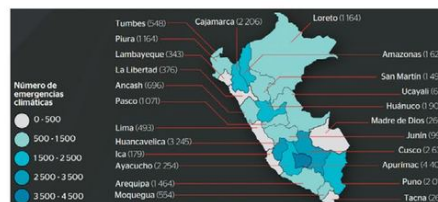
3. FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE E INVERSIÓN RESPONSABLE

El Perú tiene poblaciones y ecosistemas vulnerables a gran escala ante los efectos negativos del cambio climático por factores que incluyen la pobreza, baja articulación institucional, configuración geográfica del territorio, precaria infraestructura y enfoque de prevención de riesgos, entre otros. Solo en el periodo de 2003 a 2014 el número de emergencias climáticas aumentó en 25%, afectando de esta manera a poblaciones económicamente vulnerables, sistemas productivos, acceso al agua y ocurrencia de enfermedades.

Estos efectos pueden afectar la infraestructura de manera física por fenómenos climáticos, generar daños valorados en millones de nuevos soles y con costos de reparación igual de elevados (MINAM, 2016a). Se puede tomar de manera referencial la información disponible en la Figura 1 en materia de emergencias causadas por peligros climáticos en el periodo de tiempo de 2003 a 2014.

Estas emergencias incluyeron aludes, deslizamientos, heladas, huaycos, inundación, lluvia intensa, maremoto, sequía y vientos fuertes (MINAM, 2016c). Se observa que la región con mayores incidencias climáticas fue Apurímac (4,405), seguido con un 26% menos incidencias por Huancavelica (3,245), Cusco (2,637), Ayacucho (2,254) y Puno (2,017).

Figura 1: Emergencias causadas por peligros climáticos por región (2003 a 2014)



Fuente: Tomado de SBS & CNAF, 2020

Los riesgos del cambio climático pueden afectar al sistema financiero a través de canales micro y macroeconómicos, aumentando riesgos como el de crédito, liquidez y mercado. Eventos climáticos extremos, como intensas lluvias o sequías, podrían dañar propiedades y personas, incrementando el riesgo crediticio de los deudores financieros (SBS, 2022d). En este sentido, eventos como sequías, inundaciones y deslizamientos de tierra, junto con problemas de agua y saneamiento, generan un costo anual estimado entre US\$8,400 millones y US\$13,400 millones. Además, las proyecciones económicas indican que los costos del cambio climático en el país podrían llegar al 63% del PBI en 2030, aumentando al 20% en 2050 si no se toman medidas a tiempo (Vargas, 2009).

El sistema financiero no ha sido ajeno a esto y también se ve afectado. Ejemplo de ello es lo evidenciado por pérdidas relacionadas con el Fenómeno del Niño (FEN). **Las posibilidades de incumplimiento de los deudores minoristas aumentarían debido al Fenómeno del Niño**, con un impacto mayor esperado en 2024. En 2023, la probabilidad de incumplimiento aumentaría en 0.3 a 0.5 pp. en un evento FEN costero moderado a fuerte, y en 2024 sería de 0.5 a 0.8 pp. para un FEN global débil a moderado (SBS, 2023). **Especial atención se presta a las empresas del sector con una alta concentración de cartera en zonas afectadas.** Por ejemplo, en regiones de emergencia en el último FEN, el 43% de la cartera crediticia expuesta -equivalente a S/ 265 miles de millones al cierre de 2016- estuvo en riesgo por efectos negativos (SBS, 2019).



This roadmap demonstrates the need to invest in sustainable finance. Perú Sostenible provided us with a virtual platform to present our pilot results so that private financial entities could better understand how they can also contribute to nature conservation.

In general, throughout the development of the GSA mechanism, the stakeholders interested and engaged were:

- Profonanpe, the Peruvian Conservation Trust Fund
- Sernanp, the public organization responsible for managing Peru's PNAs
- MINAM, the Peruvian Ministry of the Environment
- Caja Municipal Ica (CMI), the financial entity interested in developing "green" financial products
- Citizens, customers of CMI
- Small business owners, customers of CMI
- Other financial companies

Profonanpe has always considered the private sector a crucial stakeholder that can significantly contribute to better environmental and natural resource management in the country. Since its creation in 1992, Profonanpe has served as a financing catalyst for the management of Peru's PNAs.

Sernanp has defined the effective management of PNAs within 20 years as its central objective. To accomplish this goal, the active involvement and commitment of the private corporate sector are essential to implementing an articulated fundraising strategy and developing economic mechanisms that support the financial sustainability of PNAs.

CMI is part of the FEPCMC, a federation of Peruvian financial entities that promotes financial inclusion and the competitiveness of municipal banks within the Peruvian financial system. This federation has recently established sustainability goals and is promoting strategies that all its members are encouraged to integrate into their business models. CMI expressed interest in developing a "green" portfolio with our team that aligns with this approach.

This case study explains the results of our project to design a financial mechanism that channels funds from the Peruvian financial sector toward reforestation efforts in PNAs, the protection of endangered species, and support for the socio-economic development of surrounding communities, through the creation of a co-designed financial product. This information is particularly valuable, as mechanisms of this kind have not previously been implemented in Peru. The potential impact of this project is significant and offers promising prospects for the future conservation of Peru's PNAs.



Project Objectives



The Green Savings Account (GSA) is a municipal bank savings account that allocates a percentage of the interest generated to Profonanpe. The more savings accounts that are opened and the higher the balances maintained in each account, the more funds are directed to a fund managed by Profonanpe. These funds are then used for reforestation activities within PNAs.

This product is a variant of an existing product already commercialized by CMI. A GSA differs from a regular savings account because customers contribute to protecting the Peruvian Amazon through their savings; this contribution does not come from customers' donations but from the company's profits (a share of the interest generated). In addition, customers gain access to green benefits, such as discounts on sustainable products and services across Peru.

Together with the CMI Marketing and Finance team, we established two primary outcomes for the pilot period:

Outcome 1: An estimated 250 accounts opened during the two-month pilot period.

Outcome 2: A contribution of USD 100 raised during the two-month pilot period.





A platform was also designed to showcase the benefits package available to clients who open a GSA with CMI. The green benefits displayed on the portal www.beneficiosverdes.com consist primarily of discounts on consumer products and services offered by 21 sustainability-oriented entrepreneurs.

We validated this proposal through a pilot that lasted 1.5 months and was implemented in six CMI branches (three in Ica, two in Arequipa, and one in Lima). The pilot included a “push strategy” through the institution’s sales force and a “pull strategy” through a digital communication campaign. The advertisement was sent to 200 clients in the Caja Ica database, inviting them to open a GSA. Based on the results, the proposal for the scaling stage was then analyzed and adjusted.

Process and Approach

The Profonanpe Innovation Team designed the solution using a user-centered approach. We developed a methodological framework that included four design stages and a final stage for product launch. The GSA mechanism progressed through these stages as follows:

			
Equipment configuration	Ideation and conceptualization	Design and testing	Pilot launch
▪ Drafting and signing of the framework agreement. ▪ Assignment of roles to team members.	▪ Collectively brainstorm potential solutions with key experts. ▪ Define the solution concept.	▪ Design a pilot version of the proposed solution. ▪ Conduct user testing with potential users.	▪ Define the scope of the pilot project. Identify and implement any necessary adjustments to the solution. ▪ Analyze the results. ▪ Scale up the initiative. ▪ Manage the post-pilot impact.

Stage 01:

Team and Workflow Setup

- During this stage, we hired an R&D consultant to research green financial market trends and customer behavior.
- We also drafted and signed an agreement with CMI to co-design a sustainable financial product.
- We established a team from each organization (Profonanpe and CMI) that would actively participate throughout all stages of the process.
- We assigned responsibilities to team members from each institution, including the Marketing and Finance teams at CMI and the Profonanpe Innovation Team.

Stage 02 :

Idea and Concept Drafting

- Using a Lean methodology, we drafted several possible solutions to connect CMI customers with conservation through the use of a financial product. This was a collaborative activity involving both parties.
- The Profonanpe Innovation Team segmented the target audience that CMI was interested in attracting as customers, identified primarily as young people interested in effectively managing their finances.
- Using a user-centered approach, we defined the most viable solution concept and developed it into a Minimum Viable Product (MVP). To accomplish this, we adapted an existing product by adding the characteristics and benefits valued by the target audience, along with a “green” component. These decisions were made by the Profonanpe Innovation Team in alignment with CMI's goals as a company, with the support of its Marketing and Sales teams.



Stage 03:

Design and Testing

- During this stage, we used a design thinking approach to develop the customer journey map, identifying the most critical touchpoints. We also worked with the CMI Marketing and Sales teams to ensure that the appropriate product message was delivered to the public.
- The MVP was validated with users and CMI. Both parties mapped, reviewed, and approved all product characteristics, benefits, and customer experience activities.

Stage 04:

Pilot

- Finally, the pilot was launched in April 2023 and was given a two-month period to obtain the first results for analysis.
- During this period, the communication materials were adjusted, and the sales representatives were trained on the product's PNA conservation component.
- During the first few weeks after launching the product in four CMI branch locations, we gathered several interesting results. The public seemed eager to better understand the product and felt personally rewarded knowing their actions contributed to conservation efforts. Most of the customers were young women.
- After two months, the pilot achieved strong results: 1,138 accounts were opened, and balances across the accounts reached 2.46 million soles.

Stage 05:

Market Launch

- After the pilot period, the product was ready to be scaled and commercialized across all regional CMI offices.
- Based on the pilot results, we adjusted several customer experience activities and negotiated the final percentage fee that CMI would pay Profonanpe for each savings account opened. We then signed the agreement and coordinated the marketing campaign activities.
- CMI covered all marketing costs for the product, as it became part of their official product portfolio. Our team played a consulting role in developing and reviewing the conservation impact messages that were published and promoted among the target audience.



Results05

- 1) To secure the support of MINAM, we signed a letter of understanding committing both parties to promote the creation of green financial mechanisms with private financial institutions.
- 2) An event was held to mark CMI's first contribution to PNA sustainability. Senior managers from CMI, Profonanpe, and Sernanp participated in the event, and the media covered the results of this inter-institutional initiative.



3) To define the beneficiaries of CMI's contribution, we mapped potential activities that contribute to PNA sustainability. We held a series of meetings with the head of the Historic Sanctuary of Machu Picchu, where the contribution was ultimately allocated to reforestation activities.

4) We traveled to Ica to participate in the Huarango Festival, promoting the GSA. This regional festival focuses on the dissemination and protection of a symbolic tree species of the area, the Huarango. During the event, we interacted with potential customers of the Green Savings Account, highlighting the importance of contributing to Protected Areas such as Machu Picchu and the protection of emblematic species such as the spectacled bear and the cock-of-the-rock through the opening of the account.

5) The pilot results exceeded the initial expectations and projections. CMI was encouraged to see that the product appeared viable and promising as part of its portfolio. Following these results, the percentage granted to Profonanpe was established at 0.3% of the total interest generated from the accumulated savings in the accounts.

Real Pilot Results:

- **Number of agencies:** 6 agencies in 3 cities
- **Pilot execution period:** 60 days
- **Total accounts:** goal exceeded by 400%
- **Accumulated balance:** goal exceeded by 400%
- **Rates:** 0.3% of the passive interest is delivered to Profonanpe

6) We have scaled up the first GSA product through the "Mega Green Savings" campaign with CMI at the national level across Peru. The product has already completed its first year, generating its first contribution within a three-year framework agreement, under which the product will continue to generate annual contributions. In parallel, we are improving the model and offering it to other financial institutions, enabling them to replicate similar products with variations tailored to their clients.

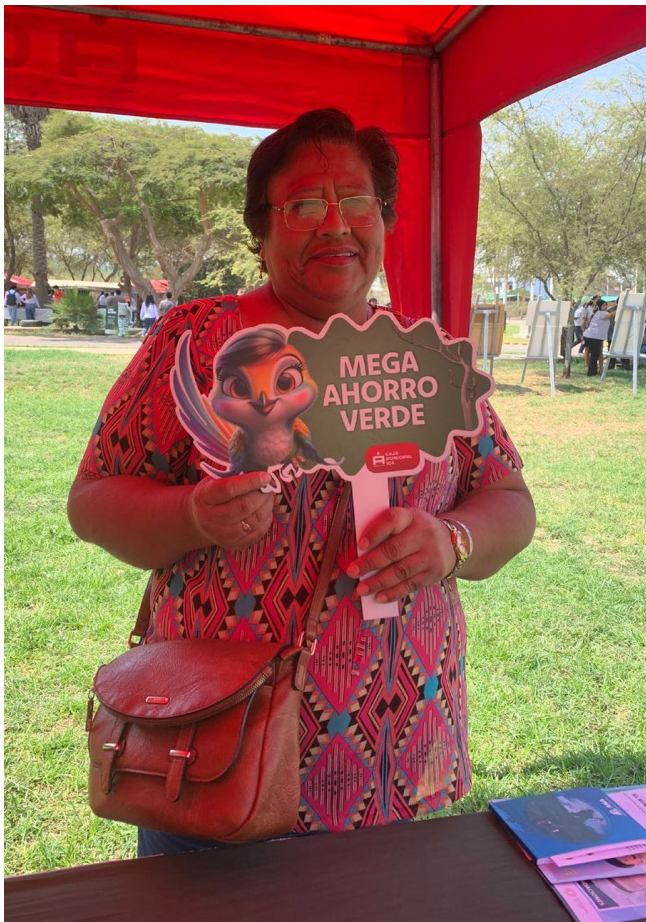
7) We have also developed a second product with CMI focused on green loans for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). This product will be tested through a pilot in July 2024 to assess its projections and performance. This initiative reinforces the need to ensure continuity of the program and promote new financial products with other institutions, increasing their involvement in PNA conservation and sustainability.

8) We have also secured three potential partnerships for the co-creation of new green products. We are currently mapping opportunities and reviewing initial working agreements with Pacífico Seguros, the Fondo de Garantía de Crédito al Sector Productivo (FOGAPI), and Coopac Tocache. As these are new partnerships without previous collaboration, building working relationships requires time; therefore, these three initiatives will continue to develop during the second half of 2024.

9) The working alliance with MINAM's Directorate of Economic and Environmental Finance will remain active until 2024. During this period, efforts will continue to promote these three initiatives and identify additional partners to achieve the shared objective of greening the private financial sector's product portfolio, thereby contributing to the effective conservation and sustainability of the Peruvian Amazon. The long-term goal is to create a common fund by channeling the resources generated through green financial products.



Benefits Observed



- A fund was created through the participation of actors from the financial sector, who allocate funding to conservation purposes in PNAs. The mechanism provides an effortless way for account holders to contribute to nature conservation without making direct donations. Whenever someone opens a Green Savings Account, they receive a monthly interest rate. A portion of the margin generated by CMI is then allocated to Profonanpe. The actual disbursement takes place annually. After one year in the market, the product generated 16,100 soles (approximately USD 4,400). CMI symbolically presented the contribution to Profonanpe during a public event, and the news was published on CMI's website.

- More citizens became aware of and began to value PNAs. This mechanism is not only a green financial product; it also serves as a tool for communicating the value of our ecosystems and PNAs. Users who open the account receive regular communications about our conservation efforts and how their contributions support the country's natural capital. In the long term, we plan to design a way to recognize these contributors and strengthen loyalty to the product and the brand.
- We built and strengthened relationships among different institutions. We held meetings and signed agreements with public entities and organizations whose interests aligned with our solution or who wanted to learn how they could become involved through similar initiatives.

Some of those entities were:

SECO-COFIDE, A Swiss fund that provides credits to small business owners

PNUD Green Credits Initiative

WWF Fund Project for Green Farmers



- We generated interest among other private financial institutions after presenting our mechanism, including:

MiBanco - A sizeable private bank that credits small formal business
Pacífico Seguros - An insurance company
Caja Huancayo, - Similar to CMI covering central Perú
Caja Cusco, - Similar to CMI covering southern Perú
Falabella CMR, - A credit card holder benefit program

- We sought partnerships with public institutions to align their initiatives with the country’s broader objectives for PNA conservation and sustainability.
- Positioning and presenting this solution as part of a broader portfolio of potential financial mechanisms helped private entities gain a clearer vision of what could be achieved in collaboration with a Conservation Trust Fund.



Challenges

07

Initially, Sernanp was expected to engage actively throughout the entire process, guiding how the contribution fund could directly impact PNA conservation. However, it ultimately took a more passive role and provided three activity alternatives to which the funds could be directed. These options were validated by CMI, which selected the Historic Sanctuary of Machu Picchu as the beneficiary of the GSA mechanism contributions.

Due to market regulations, creating a financial product from scratch typically takes one to two years. Therefore, we decided to modify an existing product from CMI's portfolio.

Due to a limited budget, we were only able to conduct quantitative research and validation. However, we carried out a user opinion survey using CMI's client database.

Developing the benefits platform took longer than expected. We had to sign individual agreements with each green business owner and negotiate a discount or promotion to be posted on the platform. In addition, we were unable to fully integrate the benefits associated with each savings account and account holder into the CMI database automatically. As a result, this process had to be performed manually during both the pilot and scaling phases.

To launch the second green financial product with CMI, we had to wait for the formal results of the GSA and the "Mega Green Savings" campaign after one year in the market and for the formal contribution of the funds generated by the product to be presented during a public handover event. This requirement delayed the start of the next phase, and we are currently designing and piloting the second financial product (a green credit).



Identifying new partners to co-create additional green financial products also required time, as building a working relationship depends on the trust established between organizations and institutions. Because many of these institutions had not previously collaborated with us, the initiation of meetings, negotiations, and the signing of agreements was often delayed. At present, we are finalizing two agreements with new partners for opportunity mapping, research design, and pilot development.

- ➡ Validation with potential users
- ➡ Configuration of the product's benefits
- ➡ Communication design for the target audience
- ➡ CMI sales force training on conservation topics
- ➡ Designing the impact model for the funds collected

The most significant challenge was not being able to design a completely new product, as all financial institutions in Peru are regulated by the SBS (Superintendence of Banking and Insurance), and new products must undergo a compliance process that can take up to two years before being launched to the market. We met with the SBS to explore alternative pathways; however, this was not possible due to rigid regulatory requirements. As a result, we had to adapt an existing product instead.

Another challenge was reaching decision-making managers within financial institutions. Profonanpe is not widely known within the private sector, and its role can be complex to explain. We observed that many stakeholders did not fully understand our value proposition. Searching for contact information, making phone calls, and scheduling meetings with mid-level managers took a significant amount of time, and responses were often limited. We soon realized that we needed to reach senior managers through an institutional partner. We therefore contacted MINAM and presented our project proposal to DIGEFA (General Directorate of Economic and Environmental Financing). Fortunately, we were able to demonstrate how our project contributes to the "Road Map for Green Finances," particularly in advancing "portfolio greening," which is a key component of their agenda. As a result, we signed an agreement under which MINAM would act as the endorsing partner when presenting our proposal to financial institutions.

Remaining Challenges

08

We are still encountering challenges along the way, but the project continues to grow as we refine and better articulate our value proposition for financial institutions. Currently, we are modeling a second product with CMI: a green credit loan aimed at sustainable entrepreneurs and small green business owners. To date, we have also met with other financial institutions that have expressed interest in replicating the framework. However, many of them are still defining their strategic priorities and reorganizing internally to align with MINAM's "Roadmap for Green Finances." With the support of the Ministry, we are discussing the development of additional products with other financial institutions, such as green loans for women farmers and a green credit card with a commercial bank.

Our team is small (two people), while efficient product development typically requires a larger multidisciplinary team. We have been able to contract an R&D consultant and, when needed, a UX specialist; however, having these types of specialists available full-time would significantly strengthen the process.

We have also invested significant resources in programming, graphic design, audiovisual production, and other external services, including legal and translation support, which were not originally included in the project budget. In the future, it would be beneficial to include a graphic and visual designer as part of the core team, as a considerable amount of work related to visual materials is required during the product launch phase. Additionally, our organization's standard practice requires all documents and presentations to be available in both English and Spanish for future research and dissemination purposes. To date, these costs have been fully covered by Profonanpe.



Role	Duties	Execution dates	Funded by
Project Manager	She managed the entire project from design to implementation and execution. This full-time role also involved strategic planning and monitoring of project progress, participating in meetings and negotiations, seeking allies, and building partnerships.	QUARTER I, II, III and IV	BRIDGE
Strategy Design and Marketing Specialist	He designed the models for executing the GSA mechanism, including business strategy and marketing activities to help CMI promote the product. This full-time role would coordinate the daily activities with the project manager and create the workflows with partners.	QUARTER I, II, III and IV	BRIDGE
Research Specialist	He researched to understand the GSA mechanism's users and stakeholders. Specifically, this part-time external role was hired to study CMI's customers who would consume the financial product.	QUARTER I, II, and IV	BRIDGE
Strategic and Innovation Specialist 01	She helped us understand the nuances of conservation and climate change impacts to design and promote the mechanism. This was an hourly role.	QUARTER I, II, III and IV	Profonanpe (in-kind)





Role	Duties	Execution dates	Funded by
Strategic and Innovation Specialist 02	She helped us build relationships and expand our contacts within the environmental sector in Peru. A direct result was the agreement signed with MINAM. This was an hourly role.	QUARTER III and IV	Profonanpe (in-kind)
Strategic and Innovation Assistance	She assisted us with day-to-day execution activities such as documentation, presentations, and setting up meetings with potential partners and other financial institutions. This was an hourly role.	QUARTER III and IV	Profonanpe (in-kind)
UX Specialist	She helped us understand the behavioural needs to design the user experience for accessing the rewards for using the Green Savings Account. Technical specialist services.	QUARTER I and II	Profonanpe (in cash)
Graphic Designer, Audio and Visual Designer	These services have been used whenever needed to design graphics and visuals to explain and promote the mechanism at events, meetings, and conferences and to create pieces for consumer validation. Technical specialist services.	QUARTER III and IV	Profonanpe (in cash)

Other services (legal assistance, environmental field assistance, translation, etc).	Technical services must comply with our organization’s practices and processes, such as reviewing and translating agreements, contracts, letters, etc.	QUARTER III and IV	Profonanpe (in cash)
--	---	--------------------	----------------------

- Additional funding is needed to statistically map the potential market. While we validate feasibility with users whenever we identify an opportunity to design a new green financial product, we still require resources to conduct market research and identify the potential customer base. This information will help present a stronger and more evidence-based proposal when designing mechanisms with private-sector partners.



Lessons Learned

- 1.** Start by identifying financial institutions with a genuine interest in contributing to nature conservation. Ideally, collaborate with those that have already identified a market segment interested in acquiring green financial products but do not yet offer such products.
- 2.** Ensure that the mechanism's impact on nature is clearly understood by both the financial institution and the consumers of the green product. Information about the impact should be regularly communicated and fed back to all stakeholders.
- 3.** Build a multidisciplinary team. Each member should bring a different perspective when designing, implementing, and launching a mechanism with the private sector that benefits nature. Ensure the team includes professionals with extensive experience working with private-sector actors who understand their business needs.
- 4.** The mechanism should remain flexible, as it may take different forms depending on the target market segment and the financial institution's business model. Even after piloting and launching the mechanism, continuous oversight and adjustments will be necessary, particularly because the concept of nature impact is not always easily understood by the private sector. Financial institutions will often require ongoing feedback to communicate and deliver the product effectively.
- 5.** This GSA mechanism creates opportunities to diversify a financial institution's portfolio, particularly for organizations interested in strengthening corporate sustainability and transforming their core business into a more responsible and sustainable model.
- 6.** Ensure that everyone within the CTF is aligned around investing in innovative solutions, is willing to take calculated risks, and has a team with an entrepreneurial mindset.

BRIDGE



Project implemented by:



FOREVER
COSTA RICA





Facilité d'innovation avec le secteur privé Étude de cas

Fonds fiduciaire pour la conservation : Profonanpe

Projet : Compte d'épargne vert

Coordinatrice du projet : Fernanda Peláez



Résumé 01

Le mécanisme consiste en un produit financier de détail, appelé « Compte d'épargne vert » (CEV). Ce produit est un compte d'épargne bancaire destiné aux jeunes des principales villes côtières du Pérou souhaitant gérer leur épargne tout en ayant un impact positif sur la conservation des zones naturelles protégées (ANP) du pays.

Le projet a été conçu sur la base de méthodologies et de cadres agiles actuellement utilisés dans les processus d'innovation. Une approche de « *design thinking* » a été appliquée et une stratégie de recherche centrée sur les utilisateurs a été mise en œuvre. De même, des activités de recherche et développement (R&D) ont été menées afin d'obtenir un produit minimum viable (PMV), validé par les utilisateurs et les parties prenantes. Par la suite, un projet pilote a été mis en œuvre et, à partir de ses résultats, différentes stratégies ont été évaluées afin d'assurer le lancement réussi du produit sur le marché.

Les principaux défis étaient les suivants :

- Susciter l'intérêt du secteur financier privé pour qu'il investisse des ressources non financières dans la co-crédation d'un mécanisme bénéficiant à la fois aux objectifs de conservation du pays et à ceux de durabilité de l'entreprise.
- Aligner les objectifs commerciaux et organisationnels de l'entreprise sur les intérêts de conservation de Profonampe.
- Atteindre les actionnaires exerçant un pouvoir de décision dans le secteur financier privé et obtenir leur implication dans cette initiative.



- Adapter un produit financier existant pour répondre aux besoins des utilisateurs et des parties prenantes, plutôt que de créer un produit financier à partir de zéro, ce qui aurait pris plus de deux ans en raison des procédures publiques du pays.

Comme il s'agit d'un produit financier de détail destiné au grand public, ce mécanisme pourrait être facilement reproduit par différentes entités financières à l'échelle mondiale, dans tout contexte où il existe un marché ouvert et un public désireux d'avoir un impact sur la conservation.

Si ce mécanisme était reproduit par d'autres fonds fiduciaires pour la conservation (FFC), ce produit financier pourrait devenir un outil très pratique pour canaliser des fonds provenant d'établissements financiers privés vers des fins de conservation, car il se transforme en une source de revenus passifs une fois mis en place. Les efforts de maintenance ne nécessitent qu'un budget réduit de la part du FFC, étant donné que la plupart des coûts de commercialisation du produit sont pris en charge par l'établissement privé lui-même. Ce mécanisme fonctionne selon les dynamiques du marché libre, où la demande et la popularité du produit justifient l'investissement de l'entité financière. Pour les entreprises, un produit vert à succès s'avère aussi attractif qu'un produit non vert populaire, voire plus, car il contribue positivement à leurs objectifs commerciaux, à leur image et à leur marque.

Imaginons la création d'un portefeuille complet de produits financiers verts en collaboration avec des entités financières privées. Chaque produit développé (compte d'épargne, prêt, crédit, assurance, entre autres) consommé par les marchés de masse contribuerait à un fonds géré par un FFC, lequel pourrait être utilisé pour combler les déficits de financement dans le domaine de la conservation.

Contexte 02

Le déficit de financement nécessaire à la gestion optimale des zones naturelles protégées (ZNP) du Pérou n'est pas seulement un chiffre; c'est un problème urgent qui requiert une attention immédiate. On estime qu'environ 400 millions de dollars seront nécessaires au cours des 20 prochaines années. Parmi les stratégies visant à combler ce déficit figurent les ressources ordinaires, telles que le budget public et les fonds internationaux; les ressources directement perçues grâce aux services touristiques; ainsi que les dons et les transferts ponctuels provenant du secteur privé ou du grand public (Sernanp, 2021).

Si les tentatives précédentes de financement des ANP par le secteur privé se sont principalement limitées aux entreprises ayant un impact direct sur ces zones, telles que les industries extractives, il existe une opportunité d'élargir cette implication. De nouveaux mécanismes innovants ont le potentiel d'inciter des entreprises de divers secteurs à s'intéresser à la conservation des ANP et à les soutenir financièrement. Si elles sont canalisées efficacement, les contributions privées pourraient devenir une force significative pour combler le déficit financier et contribuer activement à la conservation des ANP du Pérou.

Au Pérou, le secteur financier a été un moteur d'innovation. Pendant la pandémie, des services tels que les portefeuilles électroniques, les comptes bancaires numériques et les assurances numériques ont connu une croissance notable sur le marché péruvien. La nécessité de disposer de canaux d'accès plus efficaces au système financier a poussé les établissements financiers à opérer une profonde transformation numérique afin de répondre aux exigences du marché. Au cours des deux dernières années, diverses technologies de paiement ont été mises en place dans le pays. Cependant, la pénétration de ces solutions au sein des communautés des régions les plus reculées demeure un défi. Malgré cela, la majorité de la population résidant dans les zones urbaines a actuellement accès à un service financier complet.

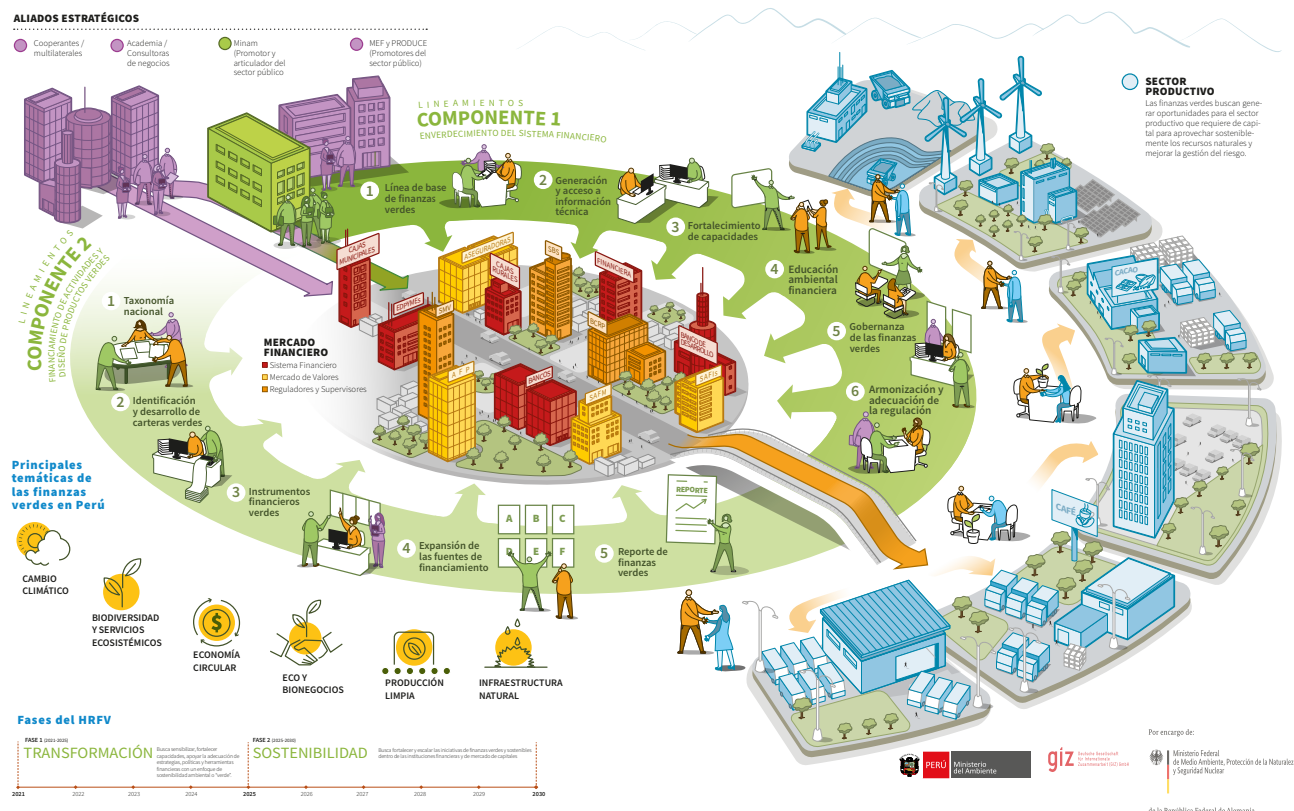
En 2020, Profonanpe a lancé un projet d'innovation visant à développer des initiatives impliquant le secteur privé, par des contributions ou des dons en faveur des ANP. Au cours des deux années durant lesquelles le projet a été mené, les motivations et les attentes du secteur privé ont été identifiées et analysées, ainsi que le rôle qu'il souhaite jouer afin d'avoir un impact sur la nature. Le secteur privé ne cherchait pas uniquement à faire des dons ou à mener des campagnes ponctuelles pour projeter une image plus « verte » ; des responsables de domaines tels que le marketing, la durabilité et l'innovation ont manifesté leur intérêt à participer activement en créant des projets, des programmes ou des initiatives ayant un impact positif sur la nature, à court comme à long terme.

En 2021, le ministère de l'Environnement du Pérou (MINAM) a présenté, à l'échelle nationale, la « Feuille de route pour la finance verte ». À travers cet instrument, le ministère a annoncé son intention de promouvoir la création d'un « marché vert » dans le secteur financier privé.

Hoja de Ruta de Finanzas Verdes

Es una herramienta con la cual el Ministerio del Ambiente (Minam) acompaña a las entidades de los Mercados financieros a implementar acciones que incorporen la sostenibilidad dentro de sus operaciones.

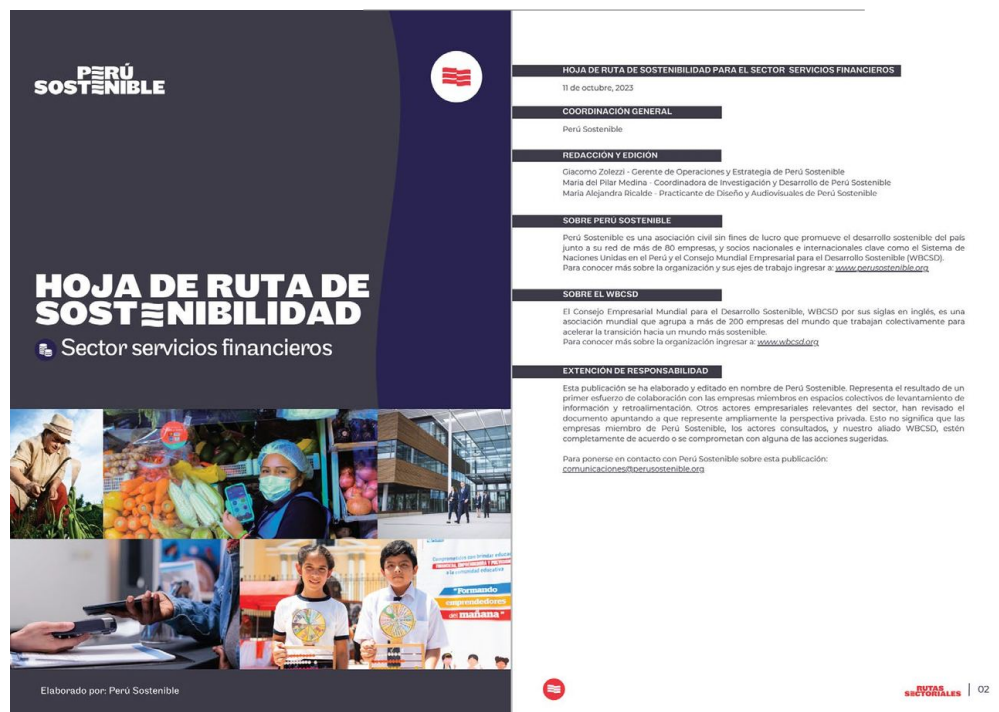
(Medida de política 4.5
Instrumentos financieros verdes
de la Política Nacional de
Competitividad y Productividad
– DS 237-2019-EF)



En 2022, notre équipe a entamé une collaboration avec une institution financière de taille moyenne, la Caja Municipal Ica (CMI). Cette institution avait accordé des crédits à des entrepreneurs du secteur agricole résidant à proximité d'une aire protégée (ANP) sur la côte péruvienne. Selon la CMI, l'expérience s'est avérée très positive et fructueuse, ce qui a renforcé sa décision de poursuivre son partenariat avec des institutions publiques et des organisations non gouvernementales afin d'élargir ses opportunités commerciales tout en contribuant au développement durable. [Entrepreneurs de Cotahuasi](#)

Au cours du second semestre 2022, notre équipe — composée d'un responsable de l'innovation, d'un spécialiste du marketing et d'un spécialiste de la recherche — a entamé le processus de recherche et de conception d'un modèle visant à permettre à la CMI d'avoir un impact positif et systématique sur les ANP. À la fin de cette année-là, le concept d'un compte d'épargne vert a été proposé comme solution.

En 2023, parallèlement à notre solution innovante, Perú Sostenible — une association péruvienne de grandes entreprises partageant l'intérêt de contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies — a publié la première « Feuille de route vers la durabilité pour le secteur financier ». En accord avec la « Feuille de route pour la finance verte », ces documents soulignent l'opportunité d'innover aux côtés du secteur des services financiers, en particulier auprès des grandes et moyennes entreprises privées, en abordant les défis communs propres à leur écosystème entrepreneurial et alignés sur les ODD, afin de faire progresser la conservation de la nature.





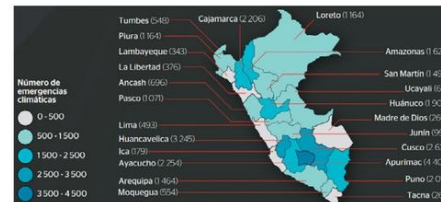
3. FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE E INVERSIÓN RESPONSABLE

El Perú tiene poblaciones y ecosistemas vulnerables a gran escala ante los efectos negativos del cambio climático por factores que incluyen la pobreza, baja articulación institucional, configuración geográfica del territorio, precaria infraestructura y enfoque de prevención de riesgos, entre otros. Solo en el periodo de 2003 a 2014 el número de emergencias climáticas aumentó en 25%, afectando de esta manera a poblaciones económicamente vulnerables, sistemas productivos, acceso al agua y ocurrencia de enfermedades.

Estos efectos pueden afectar la infraestructura de manera física por fenómenos climáticos, generar daños valorados en millones de nuevos soles y con costos de reparación igual de elevados (MINAM, 2016a). Se puede tomar de manera referencial la información disponible en la Figura 1 en materia de emergencias causadas por peligros climáticos en el periodo de tiempo de 2003 a 2014.

Estas emergencias incluyeron aludes, deslizamientos, heladas, huaycos, inundación, lluvia intensa, maretazo, sequía y vientos fuertes (MINAM, 2016c). Se observa que la región con mayores incidencias climáticas fue Apurímac (4,405), seguido con un 26% menos incidencias por Huancavelica (3,245), Cusco (2,637), Ayacucho (2,254) y Puno (2,017).

Figura 1: Emergencias causadas por peligros climáticos por región (2003 a 2014)



Fuente: Tomado de SBS & CIP, 2020

Los riesgos del cambio climático pueden afectar al sistema financiero a través de canales micro y macroeconómicos, aumentando riesgos como el de crédito, liquidez y mercado. Eventos climáticos extremos, como intensas lluvias o sequías, podrían dañar propiedades y personas, incrementando el riesgo crediticio de los deudores financieros (SBS, 2022d). En este sentido, eventos como sequías, inundaciones y deslizamientos de tierra, junto con problemas de agua y saneamiento, generan un costo anual estimado entre US\$8,400 millones y US\$13,400 millones. Además, las proyecciones económicas indican que los costos del cambio climático en el país podrían llegar al 6.3% del PBI en 2030, aumentando al 20% en 2050 si no se toman medidas a tiempo (Vargas, 2009).

El sistema financiero no ha sido ajeno a esto y también se ve afectado. Ejemplo de ello es lo evidenciado por pérdidas relacionadas con el Fenómeno del Niño (FEN). Las posibilidades de incumplimiento de los deudores minoristas aumentarían debido al Fenómeno del Niño, con un impacto mayor esperado en 2024. En 2023, la probabilidad de incumplimiento aumentaría en 0.3 a 0.5 pp. en un evento FEN costero moderado a fuerte, y en 2024 sería de 0.5 a 0.8 pp. para un FEN global débil a moderado (SBS, 2023). Especial atención se presta a las empresas del sector con una alta concentración de cartera en zonas afectadas. Por ejemplo, en regiones de emergencia en el último FEN, el 43% de la cartera crediticia expuesta -equivalente a S/ 265 miles de millones al cierre de 2016- estuvo en riesgo por efectos negativos (SBS, 2019).



RUTAS SECTORIALES | 37



RUTAS SECTORIALES | 38

Cette feuille de route met en évidence la nécessité d'investir dans la finance durable. Perú Sostenible nous a fourni une plateforme virtuelle pour présenter les résultats de notre projet pilote, permettant ainsi aux entités financières privées de comprendre comment elles peuvent, elles aussi, avoir un impact sur la conservation de la nature.

De manière générale, tout au long du processus de développement du mécanisme CEV, les parties prenantes qui ont participé activement étaient :

- Profonanpe, Fonds pour la conservation du Pérou
- Sernanp, organisme public chargé de la gestion des zones protégées du Pérou
- MINAM, ministère de l'Environnement du Pérou
- CMI, établissement financier souhaitant développer des produits financiers « verts »
- Citoyens, clientèle de la CMI
- Propriétaires de petites entreprises, clientèle de la CMI
- Autres établissements financiers



Profonanpe a toujours considéré le secteur privé comme une partie prenante essentielle, dotée d'un fort potentiel pour contribuer de manière significative à une meilleure gestion de la nature et de l'environnement dans le pays. Depuis sa création en 1992, Profonanpe a joué un rôle de catalyseur financier dans la gestion des zones protégées du Pérou.

Le Sernanp s'est fixé pour objectif central la gestion efficace des ANP sur un horizon de 20 ans. Pour atteindre cet objectif, l'implication active et l'engagement du secteur privé sont essentiels, tant dans la mise en œuvre d'une stratégie coordonnée de collecte de fonds que dans le développement et la mise en place de mécanismes économiques garantissant leur viabilité financière.

CMI fait partie de la FEPCMC, une fédération d'établissements financiers péruviens qui promeut l'inclusion financière et la compétitivité des caisses municipales au sein du système financier péruvien. Cette fédération a récemment fixé des objectifs de durabilité et promeut des stratégies que tous ses membres doivent intégrer à leurs modèles. Dans ce contexte, la CMI a manifesté son intérêt pour le développement, en collaboration avec notre équipe, d'un portefeuille de produits « verts » aligné sur cette approche.

Cette étude de cas présente les résultats de notre projet visant à concevoir un mécanisme financier permettant de canaliser les ressources du secteur financier péruvien vers des efforts de reboisement dans les zones protégées du Pérou, la protection des espèces menacées d'extinction et le renforcement du développement socio-économique de leurs communautés, grâce à la co-crédation d'un produit en tant que service. Ces informations revêtent une grande valeur, étant donné que des mécanismes de ce type n'avaient jamais été mis en œuvre dans le pays. L'impact potentiel de ce projet est significatif et ouvre une lueur d'espoir sur un avenir plus durable pour les ANP du Pérou.



Objectifs du projet



Le CEV est un compte d'épargne d'une caisse municipale qui reverse un pourcentage des intérêts générés à Profonanpe. Plus le nombre de comptes d'épargne ouverts est élevé, plus le solde moyen augmente, ce qui se traduit par un montant plus important versé à un fonds géré par Profonanpe. Ces ressources sont ensuite utilisées pour des activités de reboisement au sein des ANP. Ce produit est une variante d'un autre produit que CMI commercialisait déjà.

Le CEV se distingue d'un compte d'épargne traditionnel en ce que les clients contribuent à la protection de l'Amazonie péruvienne par le biais de leur épargne ; cette contribution ne provient pas de dons directs des clients, mais des bénéfices de l'entreprise (notamment une partie des intérêts générés). De plus, les clients bénéficient d'avantages écologiques, tels que des réductions sur des produits et des services durables partout au Pérou.

En collaboration avec les équipes Marketing et Finances de CMI, deux résultats principaux ont été fixés pour la période pilote :

Résultat n° 1 : l'ouverture estimée de 250 comptes au cours des deux mois de la phase pilote.

Résultat n° 2 : une contribution totale de 100 dollars collectée au cours des deux mois.





De même, une plateforme a été conçue pour mettre en avant l'ensemble des avantages auxquels les clients ont accès lorsqu'ils souscrivent leur CEV auprès de CMI. Les avantages écologiques présentés sur le portail www.beneficiosverdes.com consistent principalement en des réductions sur des produits et des services de consommation proposés par 21 entrepreneurs axés sur la durabilité.

Cette proposition a été validée par un projet pilote d'un mois et demi, mis en œuvre dans six agences de la CMI (trois à Ica, deux à Arequipa et une à Lima). Une stratégie de « *push* » a été mise en œuvre par l'intermédiaire de la force de vente de l'entité, et une stratégie de « *pull* » par le biais d'une campagne de communication numérique. La publicité a été envoyée à 200 clientes enregistrées dans la base de données de Caja Ica, les invitant à ouvrir leur CEV. Sur la base des résultats obtenus, la proposition pour la phase de déploiement a ensuite été analysée et ajustée.

Processus et approche

L'équipe Innovation de Profonanpe a conçu une solution selon une approche centrée sur l'utilisateur. Un cadre méthodologique composé de quatre étapes de conception et d'une étape finale de lancement sur le marché a été élaboré. Le mécanisme du CEV a franchi les étapes suivantes :

			
Configuration de l'équipement	Idéation et conceptualisation	Conception et essais	Lancement pilote
▪ Élaboration et signature de l'accord-cadre. ▪ Attribution des rôles aux membres de l'équipe.	▪ Réfléchir collectivement aux solutions potentielles avec les experts clés. ▪ Définir le concept de la solution.	▪ Concevoir une version pilote de la solution proposée. ▪ Réaliser des tests utilisateurs auprès d'utilisateurs potentiels.	▪ Définir le périmètre du projet pilote. Identifier et mettre en œuvre les ajustements nécessaires à la solution. ▪ Analyser les résultats. ▪ Étendre l'initiative. ▪ Gérer l'impact post-pilote.

Étape 01 :

Mise en place des équipes et des flux de travail

- Au cours de cette étape, un consultant en recherche et développement (R&D) a été engagé pour analyser les tendances du marché de la finance verte ainsi que le comportement des utilisateurs.
- Par ailleurs, un accord a été rédigé et signé avec CMI pour la co-crédation d'un produit financier durable.
- Les équipes de chaque partie (Profonanpe et CMI) qui participeraient activement à toutes les étapes du processus ont été constituées.
- Enfin, des responsabilités ont été attribuées aux membres de chaque équipe : aux services Marketing et Finances de CMI, ainsi qu'à l'équipe Innovation de Profonanpe.

Étape 02 :

Rédaction d'idées et de concepts

- À l'aide d'une méthodologie Lean, différentes solutions potentielles ont été conçues pour associer la clientèle de CMI à la préservation de l'environnement par la souscription d'un produit financier. Il s'agissait d'un processus collaboratif impliquant les deux parties.
- L'équipe Innovation de Profonanpe a segmenté le public cible que CMI cherchait à attirer, principalement des jeunes intéressés par une gestion efficace de leurs finances.
- À partir d'une approche centrée sur les utilisateurs, le concept de solution le plus viable a été défini et transformé en un produit minimum viable (PMV). Pour ce faire, on est parti d'un produit existant auquel ont été intégrés les caractéristiques, les avantages et la composante « verte » appréciés par le public cible. Ces décisions ont été prises par l'équipe Innovation, en cohérence avec les objectifs d'entreprise de CMI et avec le soutien de ses équipes Marketing et Ventes.





Étape 03:

Conception et tests

- Au cours de cette étape, une approche de *design thinking* a été appliquée pour élaborer la carte du parcours de l'utilisateur, en tenant compte des points de contact les plus critiques. Parallèlement, nous avons travaillé avec les équipes marketing et ventes de CMI pour nous assurer que le message du produit soit correctement communiqué au public.
- Le MVP a été validé tant auprès des utilisateurs que de CMI. Les deux parties ont identifié, évalué et approuvé l'ensemble des caractéristiques, avantages et activités liés à l'expérience client.

Étape 04:

Projet pilote

- Enfin, le projet pilote a été lancé en avril 2023, avec un horizon de deux mois pour obtenir les premiers résultats d'analyse.
- Au cours de cette période, les supports de communication ont été ajustés et les commerciaux ont été formés sur le volet de conservation des ANP associé au produit.
- Au cours des premières semaines suivant le lancement du produit dans 4 agences de CMI, des résultats pertinents ont été recueillis. Le public a manifesté son intérêt pour mieux comprendre le produit et a exprimé une perception positive en apprenant que ses actions contribuaient aux efforts de conservation. La majorité des clients étaient des jeunes femmes.
- Après deux mois de mise en œuvre, le projet pilote a donné des résultats positifs : 1 138 comptes ont été ouverts et un solde total de 2,46 millions de soles a été accumulé sur ces comptes.



Étape 05:

Lancement sur le marché

- Une fois la période pilote terminée, le produit était prêt à être déployé à plus grande échelle et commercialisé dans toutes les agences régionales de CMI.
- Sur la base des résultats du projet pilote, certaines activités liées à l'expérience client ont été ajustées, et le pourcentage final que CMI verserait à Profonanpe, à titre de commission, pour chaque compte d'épargne ouvert a été négocié. Par la suite, l'accord correspondant a été signé et toutes les activités de la campagne marketing ont été coordonnées.
- CMI a pris en charge l'intégralité des coûts de marketing du produit, qui fait désormais partie de son portefeuille officiel. De notre côté, notre rôle a consisté à fournir des conseils, notamment pour définir et valider les messages percutants en matière de conservation qui seraient diffusés et promus auprès du public cible.



Résultats 05

- 1) Grâce à notre partenariat avec le MINAM, nous avons signé une lettre d'intention par laquelle les deux parties s'engagent à promouvoir la création de mécanismes financiers verts avec des entreprises financières privées.
- 2) Un événement a été organisé pour officialiser la remise de la première contribution de la CMI en faveur de la durabilité des ANP. Des membres de la haute direction de CMI, de Profonanpe et du Sernanp ont participé à cet événement, et les médias ont relayé les résultats de cette initiative interinstitutionnelle.



3) Afin de définir les personnes et les territoires bénéficiaires de la contribution de la CMI, une cartographie des activités potentielles axées sur la durabilité des ANP a été réalisée. Dans ce cadre, une série de réunions a eu lieu avec la direction du sanctuaire historique de Machu Picchu, au cours desquelles il a été convenu d'affecter la contribution à des activités de reboisement.

4) De même, un déplacement à Ica a été effectué pour participer au Festival du Huarango et promouvoir le CEV. Ce festival régional, axé sur la promotion d'une espèce d'arbre emblématique de la région — le huarango —, a permis d'interagir avec des utilisateurs potentiels du compte d'épargne vert, en mettant en avant et en soulignant l'importance de la contribution aux ANP, telles que Machu Picchu, ainsi qu'à des espèces emblématiques comme l'ours à lunettes ou le coq de roche, grâce à l'ouverture du compte.

5) Les résultats du projet pilote ont dépassé les attentes et les prévisions initiales. CMI s'est réjoui de constater que le produit semblait viable et prometteur dans son portefeuille. Une fois ces résultats obtenus, le pourcentage à verser à Profonanpe a été fixé à 0,3 % du taux d'intérêt total généré par les fonds accumulés sur les comptes.

Résultats réels du projet pilote :

- **Nombre d'agences :** 6 agences dans 3 villes
- **Durée du projet pilote :** 60 jours
- **Nombre total de comptes :** objectif dépassé de 400 %
- **Solde cumulé :** objectif dépassé de 400 %
- **Tarifs :** 0,3 % des dépôts est reversé à Profonanpe

6) Nous disposons actuellement d'un premier produit CEV déployé à l'échelle nationale dans le cadre de la campagne « Mega Ahorro Verde », développée en collaboration avec CMI dans tout le Pérou. Ce produit a déjà achevé sa première année de mise en œuvre et a généré sa première contribution, dans le cadre d'un accord de trois ans, au cours duquel il continuera à en générer chaque année. Parallèlement, le modèle est en cours de renforcement et est proposé à d'autres établissements financiers intéressés par la reproduction de ce type de produits, avec des variantes adaptées à leur clientèle.

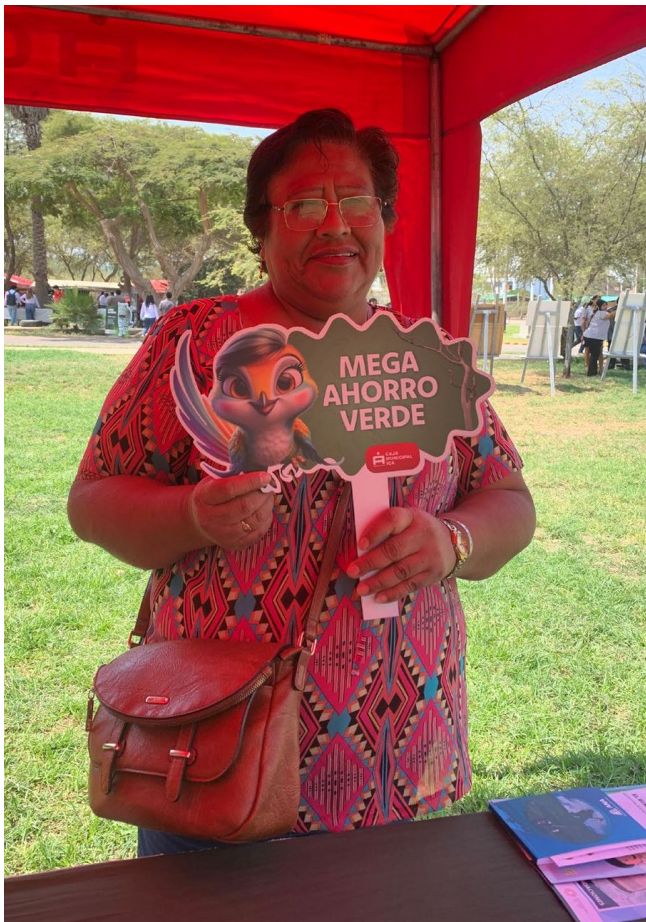
7) De même, un deuxième produit a été développé en collaboration avec CMI, axé sur les crédits verts destinés aux micro-, petites et moyennes entreprises (MPME). Ce produit sera testé dans le cadre d'un projet pilote prévu en juillet 2024, à partir duquel ses projections seront évaluées. Cette avancée soulève le défi d'assurer la continuité de l'initiative et de promouvoir de nouveaux produits auprès d'autres établissements financiers, afin d'accroître leur implication dans la conservation et la durabilité des ANP.

8) De plus, trois partenariats potentiels ont été conclus pour la co-crédation de nouveaux produits financiers verts. Actuellement, les opportunités sont en cours de cartographie et les accords de travail initiaux avec Pacífico Seguros, le Fonds de garantie de crédit au secteur productif (FOGAPI) et Coopac Tocache sont en cours de révision. Étant donné qu'il s'agit de nouveaux partenariats sans antécédents de collaboration, le processus de mise en œuvre nécessite du temps ; c'est pourquoi ces trois opportunités continueront d'être développées au cours du second semestre 2024.

9) Le partenariat avec la Direction du financement économique et environnemental du ministère de l'Environnement (MINAM) sera prolongé jusqu'en 2024, ce qui permettra de poursuivre la promotion de ces trois initiatives et de rechercher de nouveaux partenaires stratégiques. L'objectif commun est de contribuer à l'« écologisation » du portefeuille de produits du secteur financier privé, en générant un impact positif sur la conservation effective et la durabilité de l'Amazonie péruvienne. Dans ce cadre, on cherche à créer un fonds commun rassemblant les ressources générées par les différents produits financiers verts.



Avantages observés



- Un fonds a été créé grâce à la participation d'acteurs du marché financier, qui alloue des ressources à la conservation dans les zones naturelles protégées (ZNP). Ce mécanisme offre aux titulaires de comptes un moyen simple et sans effort d'avoir un impact positif sur la nature sans avoir à faire de dons directs. Chaque fois qu'une personne décide d'ouvrir un compte d'épargne vert, elle perçoit un taux d'intérêt mensuel, dont une partie de la marge générée par CMI est reversée à Profonanpe. Le versement effectif de ces ressources a lieu annuellement. Après un an sur le marché, ce produit a généré un versement de 16 100 soles (environ 4 400 USD). CMI a procédé à la remise symbolique de ce montant à Profonanpe lors d'une cérémonie publique, et la nouvelle a été publiée sur le site web institutionnel de CMI.

- Un plus grand nombre de personnes a découvert et apprécié les ANP. Ce mécanisme n'est pas seulement un produit financier vert ; il sert également d'outil de communication sur la valeur de nos écosystèmes et des ANP. Les utilisateurs qui ouvrent un compte reçoivent des communications périodiques sur les efforts de conservation et la manière dont leurs contributions enrichissent le capital naturel du pays. À long terme, il est prévu de mettre en place des mécanismes de reconnaissance pour ces contributeurs, afin de renforcer leur fidélité au produit et à la marque.
- Des relations ont été établies et renforcées entre différentes institutions. Des contacts ont été pris, des réunions organisées et des accords signés avec d'autres entités publiques et institutions dont les intérêts correspondaient à la solution ou qui ont manifesté leur intérêt pour savoir comment elles pouvaient s'impliquer par le biais de mécanismes similaires. Parmi ces entités figuraient notamment :

SECO-COFIDE, fonds suisse qui accorde des crédits aux propriétaires de petites entreprises

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – Initiative des crédits verts

WWF – Projet de fonds pour l'agriculture verte



- De même, l'intérêt d'autres entités financières privées a été suscité, auxquelles le mécanisme a été présenté, parmi lesquelles :

MiBanco, une grande banque privée spécialisée dans le financement des petites entreprises formelles

Pacífico Seguros

Caja Huancayo, une entité similaire à CMI couvrant la région centrale du pays

Caja Cusco, une entité similaire à CMI couvrant le sud du Pérou

Falabella CMR, programme d'avantages associé aux cartes de crédit

- Des partenariats ont été noués avec des institutions publiques afin d'aligner leurs solutions sur les intérêts généraux du pays en matière de conservation et de durabilité des ANP.
- La consolidation et l'offre de cette solution, dans le cadre d'un portefeuille plus large de mécanismes financiers, ont permis aux entités privées d'avoir une vision plus claire du potentiel des actions susceptibles d'être menées en partenariat avec un fonds fiduciaire pour la conservation.



Défis 07

Au départ, on s'attendait à ce que le Sernanp participe activement tout au long du processus, en précisant comment le fonds de contributions pourrait avoir un impact direct sur la conservation des ANP. Cependant, il a adopté un rôle plus passif et a proposé trois alternatives d'activités auxquelles les ressources pourraient être affectées. Ces options ont été validées par CMI, qui a choisi de soutenir le sanctuaire historique de Machu Picchu grâce aux contributions générées par le mécanisme CEV.

En raison des réglementations du marché, la création d'un produit financier à partir de zéro prend généralement entre un et deux ans. C'est pourquoi nous avons décidé de modifier un produit déjà présent dans le portefeuille de CMI.

En raison d'un budget limité, nous n'avons pu mener que des recherches et une validation quantitative. Nous avons toutefois réalisé une enquête d'opinion auprès des utilisateurs issus de la base de données clients de CMI.

Le développement de la plateforme d'avantages a pris plus de temps que prévu. Il a fallu signer des accords individuels avec chaque propriétaire d'entreprise verte et négocier une remise ou une promotion pour la publication de leur entreprise sur la plateforme. De même, nous n'avons pas pu intégrer automatiquement les avantages liés au compte d'épargne ni le titulaire du compte dans la base de données de CMI, ce qui a nécessité une saisie manuelle pendant les phases pilote et de déploiement.

Pour lancer le deuxième produit financier vert en collaboration avec CMI, nous avons dû attendre les résultats officiels du CEV et de la campagne « Mega Ahorro Verde » après un an de commercialisation, ainsi que la remise officielle des fonds générés par le produit lors d'un événement public. Cela a retardé le processus de lancement, et nous sommes actuellement en train de concevoir et de tester ce deuxième produit financier (un crédit vert).

La recherche de nouveaux partenaires pour la co-crédation de produits financiers verts a également pris du temps, car l'établissement d'une relation de travail requiert une relation de confiance entre les entreprises, les organisations ou les institutions concernées. Comme dans de nombreux cas, il n'existait aucun antécédent de collaboration ; le lancement des

réunions, les négociations ou la signature d'accords ont été retardés. Actuellement, nous concluons deux accords avec de nouveaux partenaires pour le recensement des opportunités, la conception de la recherche et la mise en œuvre de projets pilotes.

Au cours du processus, les activités suivantes ont également été menées :

- ➡ Validation auprès d'utilisateurs potentiels
- ➡ Définition des avantages du produit
- ➡ Conception de la communication destinée au public cible
- ➡ Formation de la force de vente de CMI sur les questions de conservation
- ➡ Conception du modèle d'impact pour les fonds collectés

L'un des principaux défis a été l'impossibilité de concevoir un produit entièrement nouveau, car toutes les institutions financières sont réglementées par la Superintendencia des banques et des assurances du Pérou (SBS) et tous les nouveaux produits doivent passer par un processus de conformité réglementaire pouvant prendre jusqu'à deux ans avant leur mise sur le marché. Des réunions ont été organisées avec la SBS pour explorer une voie alternative, mais cela n'a pas été possible en raison de la rigidité réglementaire. En conséquence, il a été décidé d'adapter un produit existant.

Un autre défi consistait à entrer en contact avec des cadres dirigeants disposant d'un pouvoir de décision au sein des établissements financiers. Profonampe ne dispose pas d'un positionnement solide dans le secteur privé et sa proposition de valeur peut s'avérer difficile à expliquer. Il a été constaté que de nombreuses parties prenantes ne comprenaient pas pleinement la proposition présentée. La recherche d'informations, les appels téléphoniques et l'organisation de réunions avec des cadres intermédiaires occupaient une grande partie du temps de l'équipe et il était rare d'obtenir une réponse. Au fil du temps, la nécessité d'atteindre la haute direction par l'intermédiaire d'un partenaire institutionnel a été identifiée. C'est pourquoi le ministère de l'Environnement (MINAM) a été contacté et la proposition de projet a été présentée à la Direction générale de l'économie et du financement environnemental (DIGEFA). Heureusement, il a été possible de démontrer comment le projet contribue positivement à la « Feuille de route pour la finance verte », notamment dans le volet « écologisation du portefeuille ». En conséquence, un accord a été signé, aux termes duquel le MINAM agirait en tant que partenaire garant pour présenter la proposition aux institutions financières.



Défis à relever 08

Nous sommes encore confrontés à certains défis dans ce processus ; cependant, le projet continue de se développer à mesure que nous parvenons à mieux définir notre proposition de valeur pour les institutions financières. Actuellement, nous développons un deuxième produit en collaboration avec CMI : un crédit vert destiné aux entrepreneurs durables et aux propriétaires de petites entreprises vertes. À ce jour, nous avons tenu des réunions avec d'autres institutions financières similaires à CMI, qui ont manifesté leur intérêt à reproduire le cadre élaboré. Toutefois, pour l'instant, ces entités sont en train de définir leurs objectifs stratégiques et de réorganiser leurs structures internes afin de s'aligner sur la « Feuille de route pour la finance verte » promue par le ministère de l'Environnement (MINAM). Avec le soutien du ministère, nous explorons actuellement de nouveaux produits potentiels avec d'autres institutions financières, tels que des crédits verts pour les agricultrices et une carte de crédit verte proposée par une banque.

Notre équipe est réduite (deux personnes), et le développement efficace de produits nécessite la participation de plusieurs spécialistes. Bien que nous ayons réussi à recruter un consultant en recherche et développement (R&D) et, lorsque cela s'est avéré nécessaire, un spécialiste de l'expérience utilisateur (UX), il serait idéal de pouvoir compter sur le soutien de ces spécialités de manière permanente.

De même, des ressources importantes ont été allouées à des services de programmation, de conception graphique et audiovisuelle, ainsi qu'à d'autres services externes, notamment des conseils juridiques et des traductions, qui n'étaient pas prévus dans le budget initial. À l'avenir, il serait essentiel d'intégrer un graphiste et un concepteur visuel au sein de l'équipe, étant donné que la majeure partie du travail lié au lancement de produits consiste en le développement de supports graphiques. De plus, les pratiques institutionnelles de notre organisation exigent que tous les documents et présentations soient traduits à la fois en anglais et en espagnol à des fins de recherche et de référence future. Tous ces coûts ont été pris en charge par Profonanpe.



Rôle	Fonctions	Dates de mise en œuvre	Financé par
Direction du projet	A géré l'ensemble du projet, de la conception à la mise en œuvre et à l'exécution. Ce poste à temps plein impliquait également la planification stratégique et le suivi de l'avancement du projet, la participation à des réunions et à des négociations, la recherche de partenariats et la création d'associations.	TRIMESTRES I, II, III et IV	PUENTE
Spécialiste en conception stratégique et marketing	Conception des modèles de mise en œuvre du mécanisme CEV, y compris la stratégie commerciale et les activités de marketing visant à aider CMI à promouvoir le produit. Ce poste à temps plein impliquait la coordination des activités quotidiennes avec le chef de projet et la mise en place de flux de travail avec les partenaires.	TRIMESTRE I, II, III et IV	PUENTE
Spécialiste en recherche	A mené des recherches pour comprendre les utilisateurs et les parties prenantes du mécanisme CEV. Plus précisément, ce poste externe à temps partiel a été créé pour étudier la clientèle de CMI susceptible d'utiliser le produit financier.	TRIMESTRES I, II et IV	PUENTE
Spécialiste en stratégie et innovation 01	Il nous a aidés à comprendre les subtilités de la conservation et les effets du changement climatique afin de concevoir et de promouvoir le mécanisme. Il s'agissait d'un poste rémunéré à l'heure.	TRIMESTRES I, II, III et IV	Profonanpe (en nature)





Rôle	Fonctions	Dates de mise en œuvre	Financé par
Spécialiste en stratégie et innovation 02	Il nous a aidés à établir des relations et à élargir notre réseau de contacts dans le secteur environnemental au Pérou. L'accord signé avec le MINAM en a été le résultat direct. Il s'agissait d'un poste à temps partiel.	TRIMESTRES III et IV	Profonanpe (en nature)
Assistance stratégique et en matière d'innovation	Il nous a aidés dans les activités quotidiennes de mise en œuvre, telles que la documentation, les présentations et l'organisation de réunions avec des partenaires potentiels et d'autres institutions financières. Il s'agissait d'un poste à l'heure.	TROISIÈME ET QUATRIÈME TRIMESTRES	Profonanpe (en nature)
Spécialiste UX	Il nous a aidés à comprendre les besoins comportementaux afin de concevoir l'expérience utilisateur lors de l'accès aux récompenses liées à l'utilisation du Compte d'épargne vert. Services techniques spécialisés.	TRIMESTRES I et II	Profonanpe (en espèces)
Spécialiste en conception graphique et audiovisuelle	Ces services ont été utilisés chaque fois que cela s'est avéré nécessaire pour concevoir des graphiques et des éléments visuels destinés à expliquer et à promouvoir le mécanisme lors d'événements, de réunions et de conférences, ainsi que pour créer des supports destinés à la validation par les consommateurs. Services techniques spécialisés.	TROISIÈME ET QUATRIÈME TRIMESTRES	Profonanpe (en espèces)

Autres services (assistance juridique, assistance environnementale sur le terrain, traduction, etc.).	Les services techniques doivent respecter les pratiques et processus de notre organisation, tels que la révision et la traduction d'accords, de contrats, de lettres, etc.	TROISIÈME ET QUATRIÈME TRIMESTRES	Profonanpe (en espèces)
---	---	-----------------------------------	-------------------------

Un autre défi important est le financement supplémentaire nécessaire pour cartographier statistiquement le marché potentiel. Nous validons la viabilité auprès des utilisateurs chaque fois que nous identifions une opportunité de concevoir un nouveau produit financier vert. Cependant, nous avons encore besoin de ressources pour étudier et identifier plus précisément le marché potentiel. Ces informations permettraient de présenter une proposition plus solide lors de la conception de mécanismes en collaboration avec le secteur privé.





Leçons appries

09

- 1.** Commencer par identifier les établissements financiers ayant un intérêt réel à avoir un impact sur la nature. De préférence, collaborer avec ceux qui ont déjà identifié un segment de clientèle intéressé par l'acquisition d'un produit vert, mais qui n'en dispose pas encore.
- 2.** S'assurer que l'impact sur la nature est facilement compréhensible tant pour l'établissement financier que pour les utilisateurs du mécanisme vert, et veiller à ce que les informations relatives à cet impact soient communiquées de manière constante à toutes les parties prenantes.
- 3.** Constituer une équipe multidisciplinaire. Chaque membre doit apporter une perspective différente lors de la conception, de la mise en œuvre et du lancement d'un mécanisme, en collaboration avec le secteur privé, au profit de la nature. Il est essentiel d'inclure des professionnels fort de leur expérience du secteur privé et qui comprennent ses besoins commerciaux.
- 4.** Le mécanisme n'est pas rigide ; il peut prendre différentes formes selon le segment de marché et le modèle économique de l'établissement financier. Même après avoir testé et lancé le mécanisme, il sera nécessaire d'assurer un suivi et d'effectuer des ajustements en permanence, d'autant plus que l'impact sur la nature n'est pas toujours facilement compris par le secteur privé. L'établissement financier aura souvent besoin de retours d'expérience pour communiquer et proposer le produit de manière pertinente.
- 5.** Ce mécanisme CEV permet de diversifier le portefeuille de l'établissement financier, en particulier si l'organisation cherche à renforcer sa durabilité d'entreprise et à transformer son activité principale en un modèle d'affaires plus responsable et durable.
- 6.** S'assurer que toutes les personnes au sein du fonds fiduciaire pour la conservation adhèrent à l'idée d'investir dans des solutions innovantes, sont prêtes à prendre des risques et disposent d'une équipe dotée d'un esprit d'entreprise.



BRIDGE



Projet mis en œuvre par :



FOREVER
COSTA RICA

