



**Caja de Ahorros**

El Banco de la Familia Panameña



**SERVICIO DE  
CORRESPONSAL NO  
BANCARIO: CAJA AMIGA**

**Caja de Ahorro  
de Panamá**

## Servicio de corresponsal no bancario: Caja Amiga

## Caja de Ahorro de Panamá

### RESUMEN

Caja Amiga busca fomentar la bancarización de los ciudadanos en Panamá, especialmente en comunidades rurales de difícil acceso. A través de una aplicación móvil disponible para los corresponsales no bancarios afiliados a Caja de Ahorros, ubicados en diversos comercios, se acercan los servicios financieros a aquellos que no tienen acceso a sucursales bancarias convencionales. Este servicio tiene un impacto significativo en la vida diaria de la ciudadanía al proporcionar acceso conveniente y seguro a la banca, reduciendo costos y tiempos de traslado hacia los centros urbanos. La Caja Amiga permite realizar una variedad de transacciones bancarias, incluyendo depósitos, retiros, consultas de cuentas, transferencias y pagos de servicios básicos, tanto a clientes como a no clientes del banco. Desde su lanzamiento en 2011 hasta la fecha, se han realizado más de 1.9 millones de transacciones, con un volumen total de US\$64.4 millones. Con 282 comercios afiliados en 172 corregimientos de Panamá, se ha beneficiado a más de 468 mil habitantes, lo que representa aproximadamente el 14 % de la población nacional. Además, se han logrado abrir más de 8 mil cuentas bancarias en estas comunidades, promoviendo así la inclusión financiera y el acceso a productos bancarios básicos.

## ABSTRACT

Caja Amiga seeks to promote access to banking services by the Panamanian citizens, especially in hard-to-reach rural communities. Through a mobile application available to non-banking correspondents affiliated with Caja de Ahorros, located in various businesses, financial services are brought closer to those who do not have access to conventional bank branches. This service has a significant impact on the daily lives of citizens by providing convenient and secure access to banking, reducing costs and travel time to urban centers. Caja Amiga allows a variety of banking transactions, including deposits, withdrawals, account inquiries, transfers and payments for basic services, both to customers and non-customers of the bank. From its launch in 2011 to date, more than 1.9 million transactions have been made, with a total volume of US\$64.4 million. With 282 affiliated businesses in 172 townships in Panama, more than 468,000 inhabitants have benefited, which represents approximately 14 % of the national population. In addition, more than 8,000 bank accounts have been opened in these communities, thus promoting financial inclusion and access to basic banking products.

## RESUMO

A «Caja Amiga» procura promover a penetração bancária entre os panamenhos, especialmente em comunidades rurais de difícil acesso. Por meio de um aplicativo móvel disponível para os correspondentes não bancários afiliados da «Caja de Ahorros», localizados em várias lojas, os serviços financeiros são levados para mais perto daqueles que não têm acesso a agências bancárias convencionais. Esse serviço tem um impacto significativo na vida cotidiana dos cidadãos, pois oferece acesso conveniente e seguro a serviços bancários, reduzindo os custos e o tempo de deslocamento para os centros urbanos. A «Caja Amiga» permite uma variedade de transações bancárias, incluindo depósitos, saques, consultas de contas, transferências e pagamentos de serviços básicos, tanto para clientes bancários quanto para não clientes. Desde seu lançamento em 2011 até o momento, mais de 1,9 milhão de transações foram realizadas, com um volume total de US\$ 64,4 milhões. Com 282 empresas afiliadas em 172 municípios do Panamá, o banco beneficiou mais de 468.000 habitantes, o que representa aproximadamente 14 % da população nacional. Além disso, mais de 8.000 contas bancárias foram abertas nessas comunidades, promovendo a inclusão financeira e o acesso a produtos bancários básicos.



# 1. CAJA DE AHORROS

Es una entidad bancaria de la República de Panamá creada mediante Decreto Ejecutivo N°54 del 15 de junio de 1934 que inició actividades el 5 de julio del mismo año. Posee personería jurídica propia, autónoma e independiente sujeta a la supervisión del Órgano Ejecutivo y la Ley Bancaria, de acuerdo con lo establecido en la Ley N°52 de 13 de diciembre de 2000, modificada por la Ley N°78 de 2019.

Su enfoque social, ambiental, de gobernanza y compromiso consisten en generar valor para su clientela y demás grupos de interés, los cuales son el motor de sus esfuerzos institucionales y de todos los colaboradores que hacen posible que sus operaciones, buen servicio y estabilidad se mantengan a través de los años.

## MISIÓN Y VISIÓN

**La misión de Caja de Ahorros es:**

- ▶ **Promover** el hábito del ahorro en la familia panameña a través de la inclusión financiera y educación en el manejo responsable de las finanzas.
- ▶ **Dinamizar** la estrategia comercial, ofreciendo variedad de productos y servicios bancarios para todos los segmentos que se atienden, que sean competitivos e innovadores, dirigidos a superar las expectativas del cliente.
- ▶ **Potenciar** el talento a través de su desarrollo profesional para que actúe con integridad y compromiso con el cliente.
- ▶ **Implementar** una gobernanza corporativa con esquemas robustos que impulsen la sostenibilidad, diversidad, equidad e inclusión.
- ▶ **Optimizar** los niveles de rentabilidad y calidad de activos para fortalecer el patrimonio del banco, siendo socialmente responsables.



## Visión

Es el banco de preferencia de la familia panameña para alcanzar sus anhelos, ofreciéndoles soluciones innovadoras y experiencias memorables.

## Clientela

- ▶ Caja de Ahorros cuenta con 61 sucursales a nivel nacional y una sucursal móvil (62 en total).
- ▶ Registra unos 645,727 clientes a nivel nacional.
- ▶ Caja Amiga tiene presencia en 282 comercios activos que benefician a más de 680 mil habitantes en 191 corregimientos de la República de Panamá.
- ▶ Mantiene 97 cajeros automáticos diseñados a la altura de personas con sillas de ruedas y 45 con sistema braille para personas con discapacidad visual.
- ▶ También ofrece su billetera electrónica Wa! Mi Wallet Nacional.
- ▶ Cuenta con su Asistente Nacional de Respuesta Automática (A.N.D.R.E.A), la cual brinda atención vía WhatsApp y Facebook Messenger.
- ▶ Además, tiene servicios de Caja en línea y Banca móvil.

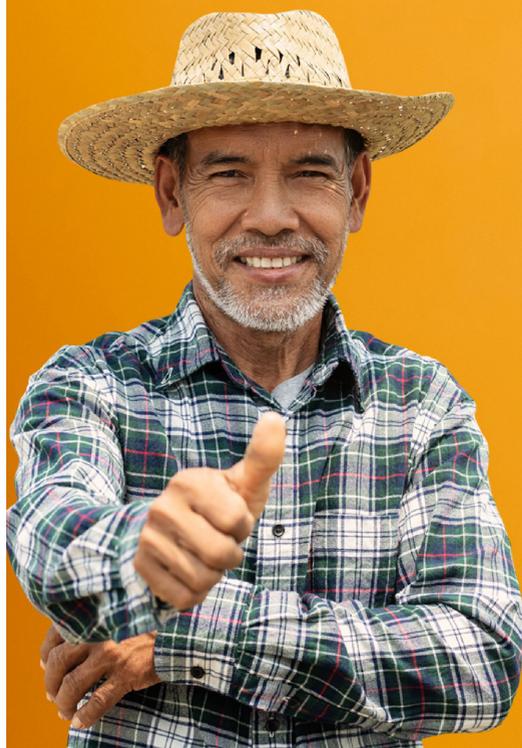
### Cuadro N° 1

#### Principales Indicadores

Indicador	2023	2022	Variación
Activos (Millones de B./)	6,446,381	6,117,957	328,425
Utilidad neta	33,633	17,297	16,336
Índice de Eficiencia Operacional (gastos de operación / activos y contingentes promedio) %	66.48%	66.90%	-0.43%
ROE (%)	9.92%	4.87%	5.05%
ROA (%)	0.54%	0.31%	0.23%
Índice de liquidez (activos líquidos/obligaciones)	52.53%	61.84%	-9.31%
Patrimonio (Millones de B./)	343,742	334,504	9,238
Índice de solvencia (patrimonio/activos)	5.33%	5.47%	-0.14%



**Con Caja Amiga, puedes realizar tus transacciones bancarias cerca de tu casa. ¡Tu aliado perfecto en estos tiempos!**



**Caja Amiga**    
Tu misma Caja, pero más cerca

## 2. INTRODUCCIÓN

La Caja Amiga es un innovador servicio proporcionado por Caja de Ahorros con el objetivo de brindar apoyo a los ciudadanos en su proceso de bancarización.

Está disponible a través de una App de atención al corresponsal no bancario de Caja de Ahorros, que operan en almacenes, tiendas, abarroterías, farmacias y locales comerciales afiliados a Caja de Ahorros, que permite acercar los servicios financieros a aquellos que no tienen acceso a una sucursal bancaria convencional.

Este servicio tiene un impacto significativo en la vida diaria de la ciudadanía al facilitarles el acceso a la banca de manera conveniente y segura, ayudándoles a reducir costos y tiempo de traslado hacia los centros urbanos, donde están ubicadas las sucursales.



### 3. OBJETIVOS DEL SERVICIO

Brindar facilidades bancarias a las distintas comunidades de la República de Panamá, principalmente, aquellas que no cuentan con centros bancarios para satisfacer sus necesidades, donde Caja de Ahorros promueve la inclusión financiera y bancarización.

Con las Caja Amiga la ciudadanía puede realizar transacciones bancarias como depósitos a cuenta, retiros, consultas de cuentas, transferencias entre cuentas propias y entre clientes de Caja de Ahorros, así como pagos de compromisos como préstamos y tarjetas de crédito.

Adicionalmente, permite realizar pagos de servicios básicos tanto públicos como privados, a clientes como a no clientes del banco, como parte del compromiso de la entidad con la inclusión y educación financiera.

### 4. ALINEACIÓN CON EL MANDATO SOCIAL Y OBJETIVOS DEL BANCO

Un principio muy importante de la misión de Caja de Ahorros es **«promover el hábito del ahorro en la familia panameña a través de la inclusión financiera y educación en el manejo responsable de las finanzas»**.

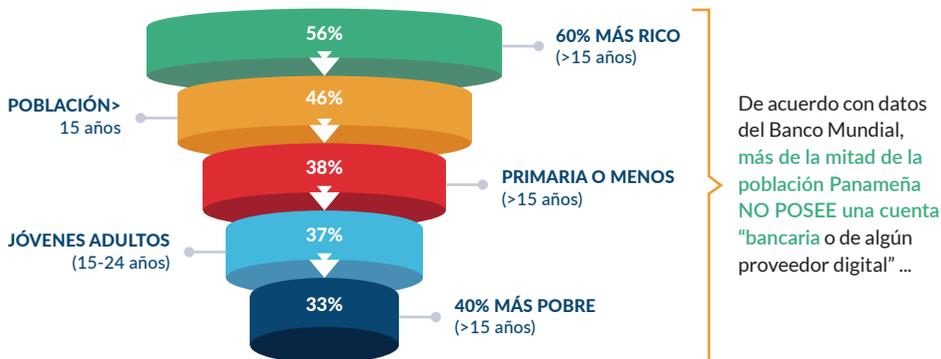
Al crearse el servicio de Caja Amiga el desafío abordado fue la falta de inclusión financiera y de bancarización en las comunidades rurales de difícil acceso a nivel nacional en la República de Panamá, donde la banca tradicional tiene una presencia casi nula.



**Figura N° 1 Niveles de Bancarización en Panamá**

**Niveles de Bancarización en Panamá**

Siguen habiendo retos y oportunidades



Con la implementación de la Caja Amiga, Caja de Ahorros se propuso ofrecer bancarización en todo el país sin tener los elevados costos operativos y de inversión que representa para una institución financiera establecer una sucursal o agencia bancaria formal en un sitio alejado o de difícil acceso.

## 5. CAJA AMIGA UNA PROPUESTA INNOVADORA

Cuando Caja Amiga nació en 2011, el servicio se basó en el uso de un datafono o POS en el cual se validaba la identidad del cliente mediante el uso del número PIN de su respectiva tarjeta de débito del banco.

La iniciativa se propuso el reto de seguir evolucionando de manera más eficiente y económica para proporcionar un mejor servicio, para lo cual, en el año 2022 apoyados en la tecnología crearon una aplicación de comercios en la cual el cliente solo tenía que presentar su cédula de identidad para hacer transacciones bancarias, desmaterializando el uso de las tarjetas de débito.

Caja Amiga se posicionó como una propuesta innovadora y moderna aprovechando el potencial y los beneficios del uso de un dispositivo celular, permitiendo el acceso a cuentas y otros servicios financieros.



Además, fortaleció la seguridad para sus comercios afiliados al implementar la autenticación fuerte, utilizando validación biométrica en el proceso de ingreso por primera y al realizar cambios de contraseña. Para ello, contaron con una plataforma que administra todos los comercios corresponsales afiliados y los límites de operación asociados a cada uno, con interfases hacia los sistemas del banco, cuya finalidad es aprobar cada transacción y la opción de incorporar nuevas funcionalidades y facilidades que les brinde nuevas experiencias a sus usuarios.

Estas tecnologías ayudaron a superar barreras que la población no bancarizada tenía para acceder a los servicios financieros. Actualmente, se cuentan con 282 comercios afiliados a Caja Amiga.

## 6. ANTECEDENTES

Siguiendo el ejemplo de iniciativas de casos de éxito como las Cajas Vecinas del Banco Estado de Chile, Caja Amiga optó por el uso de la innovación con tecnología de datafonos móviles (POS) para la realización de transacciones en línea con el core bancario, por medio de licencias a pequeños comercios (abarroterías, tiendas, farmacias, entre otros) en comunidades de difícil acceso que contaran con señal de comunicación con operadoras de telefonía móvil en Panamá.

Para el año 2022 modernizaron su red al sustituir los POS por un aplicativo que el comercio descarga en su dispositivo móvil, añadiendo conveniencia, facilidad y seguridad al utilizar solamente la cédula de identidad personal del cliente, así como la activación del usuario del comercio por medio de autenticación con validación biométrica.

El servicio de Caja Amiga ofrece a la población en zonas de difícil acceso el poder realizar transacciones bancarias como depósitos a cuenta, retiros, consultas de cuentas, transferencias entre cuentas propias y entre clientes y clientas de Caja de Ahorros, así como pagos de compromisos como préstamos y tarjetas de crédito. También permite realizar pagos como telefonía móvil y servicios públicos, tanto a clientes como a no clientes del banco, dándoles a estos últimos el acercamiento al pago electrónico. Y, a través de los comercios Caja Amiga se puede aperturar cuentas, dándole a la ciudadanía acceso a servicios bancarios y a la vez incentivando el ahorro. Entre las ventajas para la clientela y comercios están la accesibilidad, la conveniencia, la inclusión financiera, el alcance comunitario, y la reducción de barreras.



## OPERATIVIDAD DEL SERVICIO

Al corresponsal se le asigna un límite operativo que le permite realizar las transacciones bancarias como depósitos a cuenta, pagos de obligaciones y pagos de servicios. De acuerdo con el efectivo que recibe de los clientes, puede dispensar efectivo.

## 7. ROL DE LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS EN EL DESARROLLO Y OPERACIÓN DEL SERVICIO

La búsqueda de socios estratégicos para el servicio de corresponsales no bancarios empieza por identificar a comercios que compartan valores e ideas comunes a la identidad social de Caja de Ahorros. Con su presencia en centros comunitarios, se amplía el alcance de los servicios financieros, promoviendo la inclusión de la población no bancarizada en actividades financieras formales.

Por otro lado, cuenta con el soporte de un proveedor de servicio de su plataforma de procesamiento de corresponsales no bancarios, que ha sido aliado valioso para lograr que su servicio ayude a eliminar barreras geográficas y socioeconómicas a la ciudadanía, al proporcionar acceso a servicios bancarios básicos en áreas donde las sucursales convencionales son escasas o inexistentes.



Finalmente, la composición humana del equipo de promoción, desarrollo de negocios y ventas del servicio de Caja Amiga, es ingrediente clave para que Caja de Ahorros pueda tener una red de comercios efectiva, manteniendo siempre comunicación y atención de forma constante y profesional.

## 8. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Actualmente Caja Amiga tiene presencia en 172 corregimientos<sup>1</sup> de un total de 678 corregimientos a nivel nacional. Esto es tomando en cuenta la localización de comunidades de difícil acceso, así como también comarcas e islas. En estas regiones se cubre una población de más de 468 mil habitantes que de otra forma no tendrían acceso a servicios bancarios. En términos estadísticos se beneficia a un 14 % de la población nacional con una penetración de 25 % en los corregimientos.

## 9. IMPACTO Y BENEFICIOS ESPERADOS

### BENEFICIOS PARA SU CLIENTELA

- ▶ Contar con servicios bancarios en la cercanía de su comunidad, aportando ahorros de tiempo y costos para los usuarios.
- ▶ Facilidad para realizar transacciones de corte bancaria y de servicios públicos y privados como:
  - Retiro y depósitos de efectivo
  - Pagos a préstamos
  - Pago a tarjeta de crédito
  - Transferencias entre cuentas propias y a tercero dentro del banco
  - Pago de servicios públicos y privados

### BENEFICIOS PARA LOS COMERCIOS AFILIADOS

- ▶ Generar ingresos, pues se reciben comisiones por las transacciones realizadas y lograr incrementar sus ventas.

1 Se refiere a demarcaciones territoriales con fines administrativos.



- ▶ Aumentar la clientela ya que al ofrecer nuevos servicios crece el flujo de clientes en el comercio.
- ▶ Reconocimiento en la comunidad, al convertirse en socio estratégico de Caja de Ahorros, contribuye con el desarrollo económico.

## BENEFICIOS PARA EL BANCO

- ▶ Eficiencia operativa para la atención de los clientes.
- ▶ Ampliación de su red de canales.
- ▶ Oportunidad de generar ingresos en la operación.
- ▶ Desmaterializar el uso de la tarjeta débito.
- ▶ Favorecer la conveniencia de los clientes/as.
- ▶ Aperturas de cuentas de ahorro de trámite simplificado.

**Cuadro N° 2**

### Penetración Financiera por Corregimiento

Provincia	Total Corregimientos	Penetración Corregimiento (25%)	#CNB	Población beneficiada	% Población Beneficiada (14%)
Chiriquí Bocas	206	50	99	251,690	54%
Provincias Centrales	283	82	112	163,050	35%
Panamá, Colón, Darién	189	39	71	54,138	12%
<b>Total</b>	<b>678</b>	<b>172</b>	<b>282</b>	<b>468,878</b>	<b>14%</b>

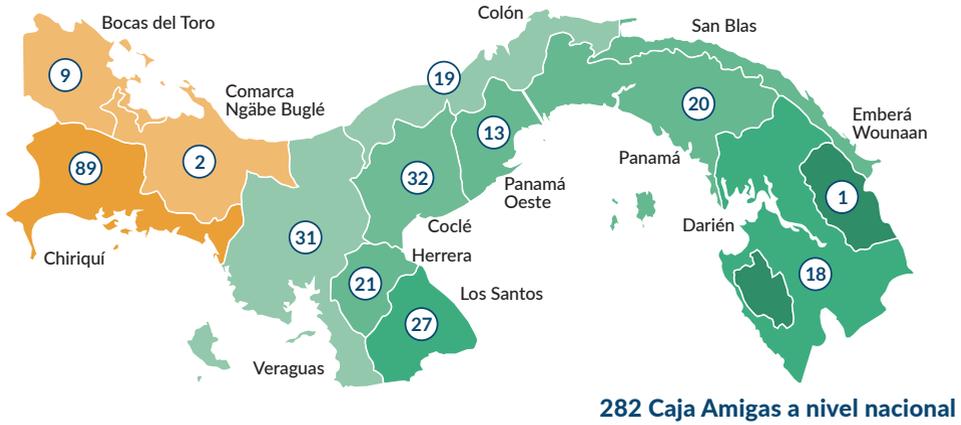
## 10. RESULTADOS

### ▶ Cajas Amigas por provincias de la República de Panamá

Desde el inicio del servicio, en sus Caja Amigas a nivel nacional se han realizado más de 1,9 millones de transacciones por un volumen de US\$64,4 millones. A continuación, se comparten cifras relevantes sobre el servicio.

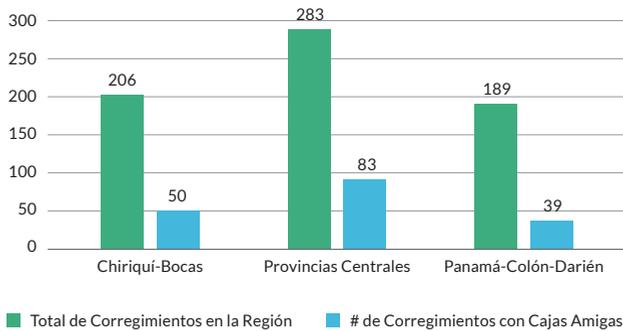


**Figura N° 2** Número de Caja Amigas por Provincia



► **Penetración y población beneficiada**

**Figura N° 3** Penetración de la Caja Amigas por Corregimiento



► **Aperturas de cuenta**

Al cierre del 2023, se realizaron actividades dentro de la comunidad, en conjunto con los comercios como socios estratégicos, en donde se han logrado abrir más de 8 mil cuentas, brindando a poblaciones la oportunidad de acceder a productos bancarios.

## Cuadro N° 3

## Apertura de Nuevas Cuentas

Cierre de año	Crecimiento de cuentas de Trámite Simplificado abiertas en las Caja Amigas
2019	5,895
2020	6,167
2021	6,893
2022	7,592
2023	8,078

## 11. LECCIONES APRENDIDAS

Su experiencia con el servicio de Caja Amiga les ha dejado fortalezas y oportunidades de mejora como:

- ▶ El uso de tecnologías novedosas requiere de una mayor penetración de las redes de comunicaciones e Internet a nivel nacional.
- ▶ Se debe procurar tener un listado plural de opciones de pagos de servicios varios, ya sean públicos o privados, para brindar niveles óptimos de ingresos para el sostenimiento del programa.
- ▶ Mantener un balance entre las transacciones de entrada y salida del efectivo de los corresponsales no bancarios, para minimizar el riesgo implícito en la necesidad de recuperación de fondos excedentes provenientes de pagos de servicios. Dicho esto, se debe contar con acuerdos con proveedores de servicio que tengan necesidad no solo de cobrar, sino también de otros que realicen el desembolso de fondos.
- ▶ La importancia de tener definidos acuerdos de servicio y SLAs<sup>2</sup> en los diferentes niveles:
  - Con el/los proveedores de la plataforma de corresponsales no bancarios.
  - Con las áreas de TI del banco.
  - Con las empresas de servicios para las cuales es agente receptor de pagos.
  - Con los comercios afiliados.

2 Service Level Agreement, o Acuerdo de Nivel de Servicio



## 12. CONCLUSIONES

Caja Amiga es un servicio de corresponsal no bancario que ofrece a la ciudadanía la oportunidad de realizar transacciones financieras básicas en ubicaciones fuera de las sucursales bancarias tradicionales. Estos puntos de atención, ubicados en centros comunitarios y tiendas locales, proporcionan un acceso fácil y conveniente a servicios como depósitos, retiros, consulta de saldo y pago de facturas. El objetivo principal es brindar apoyo a aquellos que enfrentan desafíos para acceder a los servicios bancarios convencionales, lo que contribuye significativamente a la inclusión financiera y al desarrollo económico.

El reto actual consiste en seguir evolucionando de forma más eficiente y económica con el servicio, para lo cual están identificando las tecnologías para validación de identidad y dispositivos eficientes para actualizar su red instalada. Entender cómo el tener un teléfono celular puede potencialmente abrir el acceso a cuentas de dinero móvil y otros servicios financieros. Tener acceso a internet amplía también el abanico de posibilidades. Los teléfonos celulares pueden eliminar la necesidad de viajar largas distancias hasta una institución financiera. Y, al bajar el costo de la provisión de los servicios financieros, la tecnología digital podría aumentar su asequibilidad.

En resumen, los corresponsales no bancarios ofrecen una solución eficiente para ampliar el acceso a servicios financieros, especialmente en áreas donde las sucursales tradicionales no son viables. Su modelo de negocio puede ser rentable al reducir costos y al mismo tiempo brindar comodidad y accesibilidad a los clientes.



## 13. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Si bien la inclusión financiera empieza teniendo una cuenta, los beneficios provienen de utilizar esa cuenta activamente, para ahorrar dinero, manejar el riesgo y hacer o recibir pagos.

Como banco llamado a promover el hábito del ahorro y permitir el acceso a toda la población, sin distinción, a los servicios bancarios, tienen un compromiso con seguir innovando. A continuación, se presenta algunas recomendaciones para hacer más rentable y eficiente este servicio:

- ▶ **Externalización y costos variables.** Que el modelo de negocio de corresponsales no bancarios les permita a los bancos externalizar parte de sus operaciones. Esto convierte costos fijos en variables, lo que resulta en una estructura de costos más baja y flexible.
- ▶ **Agrupación de necesidades de efectivo.** En áreas donde las sucursales bancarias están lejos de los hogares, los corresponsales no bancarios agrupan las necesidades de efectivo de varios cliente. Esto reduce el número de viajes al banco y optimiza la logística de transporte de efectivo a la sucursal por parte del ciudadano y ciudadana.



- ▶ **Continuar la ampliación de cobertura.** Los corresponsales no bancarios permiten a Caja de Ahorros llegar a zonas remotas y sub atendidas donde las sucursales físicas no son viables. Esto aumenta la accesibilidad a servicios financieros y fomenta la inclusión financiera.
- ▶ **Digitalización de pagos y/o beneficios.** Al dejar de hacer los pagos de rutina en efectivo y pasarlos a cuentas, los gobiernos y las empresas podrían contribuir a reducir el número de ciudadanos no bancarizados. A nivel de gobiernos se hacen varios tipos de pagos a las personas (salarios para empleados del sector público, pensiones del sector público, planes y beneficios sociales). La digitalización de estos pagos podría ayudar a incrementar a las personas bancarizadas de manera importante.
- ▶ **Diversificación de servicios.** Además de operaciones transaccionales básicas (como depósitos, retiros y pagos de recibos), algunos corresponsales también podrían establecerse como canales de distribución de productos de crédito, ahorro y seguros. Diversificar los servicios puede aumentar la rentabilidad y la eficiencia. Hay personas que, incluso teniendo una cuenta, aún usan efectivo para pagar las facturas de servicios públicos. Afiliando a más proveedores de servicios públicos que ofrezcan una opción atractiva para pagar las facturas digitalmente, se puede lograr que todas las partes se beneficien de una mayor eficiencia. Igualmente, muchas personas en su economía usan efectivo o un servicio de transferencias de remesas nacionales que son potenciales clientes para hacer más sostenible el canal de servicio.
- ▶ **Cumplimiento normativo y seguridad.** Es fundamental que el banco y los corresponsales cumplan con las regulaciones establecidas por las autoridades bancarias. Garantizar la seguridad de las transacciones y la protección de los datos de los clientes es esencial para mantener la confianza y la rentabilidad del servicio.

## 14. ANEXOS

- ▶ Se puede ver el funcionamiento de la Caja Amiga en el siguiente enlace:

<https://youtu.be/066QKYKerp8>

