



**PROYECTO REMESAS Y AHORROS:
VEHÍCULOS PARA CONTRIBUIR EN LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA**

**Modelo de Negocios para la Implementación en
Instituciones de Microfinanzas de una red de Agentes
Corresponsales en Honduras**



**Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer
(ADOPEM ONG)**

Santo Domingo, República Dominicana

30 de septiembre de 2016

Contenido

Capítulo 1: Aspectos Generales.....	5
1.1 Datos Generales del documento.....	5
1.2 Resumen Ejecutivo	6
1.3 RED KATALYSIS	8
1.4 La Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (Adopem ONG) ...	8
1.5 El proyecto y su contexto	9
1.5.1 Antecedentes del Proyecto	9
1.5.2 Descripción del proyecto	10
1.5.3 Objetivo	10
1.5.4 Objetivos Específicos.....	10
Capítulo 2: Marco legal en Honduras para AC	11
2.1 Temas relevantes de la normativa vigente.....	11
2.1.1 Política sobre Agentes Corresponsales (Artículo 3).....	11
2.1.2 Selección de Agentes Corresponsales (Artículo 4)	11
2.1.3 Servicios Autorizados (Artículo 7).....	12
2.1.4 Identificación de los Agentes Corresponsales ante Terceros (Artículo 9)	12
2.1.5 Evaluación para iniciar operaciones (Artículo 15).....	13
2.1.6 Responsabilidad en materia de prevención de lavado de activos y/o del financiamiento del terrorismo (Artículo 16).....	13
2.1.7 Capacitación (Artículo 20).....	13
Capítulo 3: Marco teórico de modelos de negocios.....	15
3.1 Modelo de negocios	15
3.2 Canales de distribución de servicios	19
3.3 La Banca a distancia.....	21

3.4 Estrategia multicanal.....	22
3.5 Clientes Multicanales	23
Capítulo 4: El canal Agentes Corresponsales	24
4.1 Oferta de Valor.....	25
Capítulo 5: Modelo operativo.....	27
5.1 Procesos y procedimientos	27
5. 1.1 Definición de Estrategia del canal de Agente Corresponsal	27
5.1.2 Selección de la localidad.....	27
5.1.3 Identificación del Comercio.....	28
5.1.4 Análisis y Evaluación del Comercio.....	29
5.1.5 Envío de Información a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros	30
5.1.6 Configuración del Agente Corresponsal en el Sistema Información.....	31
5.1.7 Adecuación del local (stand, letreros y otros)	31
5.1.8 Instalación del Agente Corresponsal.....	31
5.1.9 Operativa de los Agentes Corresponsales.....	32
5.1.10 Seguimiento por la IMF de a la operativa diaria del Agente Corresponsal	33
5.1.11 Correcciones de transacciones Agentes Corresponsales.....	34
5.1.12 Pago comisión a los Agentes Corresponsales	35
5.1.13 Evaluación de la calidad de servicio prestado a los Agentes Corresponsales.....	35
5.2 Actividades Claves.....	36
5.2.1 Monitoreo de indicadores	36
5.2.2 Promoción e Identificación del Agente Corresponsal.....	36
5.2.3 Selección: solicitud, análisis y aprobación de candidatos	36
5.2.4 Asignación de cupo	36
5.2.5 Contratación	36
5.2.6 Adecuación del Agente Corresponsal.....	37

5.2.7 Capacitación.....	37
5.2.8 Mercadeo y Promoción.....	38
5.2.9 Apertura e Inauguración.....	38
5.2.10 Mercadeo y Promoción de Post Apertura.....	39
5.2.11 Seguimiento a las Operaciones.....	39
5.2.12 Seguimiento Calidad Servicio Prestado a los Agentes Corresponsales	39
5.2.13 Control Interno y Auditoría.....	40
5.3 Prospección.....	40
5.4 Proyección de operaciones.....	41
5.5 Estructura de costos.....	43
5.5.1 Gastos de instalación.....	43
5.5.2 Gastos de operaciones.....	43
5.6 Esquema de comisionamiento.....	44
5.7 Estructura de ingresos.....	45
Capítulo 6: Modelo de riesgos en los Agentes Corresponsales.....	46
6.1 Clasificación de los riesgos y ámbito de control en los Agentes Corresponsales.....	52
6.1.1 Clasificación de los riesgos.....	52
6.1.2 Ambiente del control.....	53
6.1.3 Herramientas de Mitigación de Riesgos.....	55
6.1.4 Alerta y Controles para el Manejo Operativo de los Agentes Corresponsales.....	56
6.1.5 Controles Internos al Personal de la Entidad Financiera.....	57
Capítulo 7: Operaciones permitidas en el modelo.....	76
Conclusiones.....	78

Capítulo 1: Aspectos Generales

1.1 Datos Generales del documento

Historial de Versiones

Fecha	Versión	Organización	Descripción
30/09/2016	1	Adopem ONG	

Información del Proyecto

Empresa / Organización	Adopem ONG
Proyecto	Modelo de Negocios Agentes Corresponsales para 7 entidades Microfinanzas en Honduras
Fecha de preparación	Septiembre 30 del 2016
Cliente	RED KATALYSIS
Patrocinador (Sponsor)	BID-FOMIN

1.2 Resumen Ejecutivo

El presente documento muestra un resumen de los elementos principales que deben considerar las IMF's para la implementación del canal Agentes Corresponsales, este contiene un análisis de las partes más relevantes definidos en la normativa emitida por la **Comisión Nacional de Bancos y Seguros de la República de Honduras**, sobre la autorización y funcionamiento de Agentes Corresponsales.

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor, este contiene nueve elementos los cuales son divididos en dos perspectivas que son mercados y clientes.

Los nueve elementos son los siguientes:

- **Mercado:** Los grupos de personas a los cuales se quieren ofrecer el producto/servicio.
- **Propuesta de valor:** Trata de problemática/ necesidad que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios.
- **Canales de distribución:** Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento).
- **Relaciones con los clientes:** uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos.
- **Fuentes de ingresos:** Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada tipo de cliente.
- **Recursos claves:** Se describen los recursos más importantes y necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.
- **Actividades claves:** Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de operaciones, marketing, etc.).
- **Proveedores claves:** Se definen los proveedores necesarios para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.
- **Estructura de costes:** Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio.

Los Agentes Corresponsales son canales de distribución y es uno de los nueve componente del modelo de negocio, en vista de esto definimos las ventajas que representa la implementación de este canal para los clientes actuales y/o potenciales, para las empresas que participen como Agentes Corresponsales y para las entidades reguladas IMF's participantes.

El presente informe muestra de manera general el modelo operativo y sus principales procesos que deben desarrollar las IMF's para la implementación y administración del este canal:

- Selección de la localidad
- Identificación del comercio
- Análisis y Evaluación del Comercio
- Contratación del comercio
- Configuración del Agente Corresponsal en el Sistema
- Adecuación del local (stand, letreros y otros)
- Instalación del Agente Corresponsal
- Apertura y Promoción
- Seguimiento a la operativa diaria del Agente Corresponsal
- Evaluación de la calidad de servicio prestado a los Agentes Corresponsales
- Pago de comisión Agentes Corresponsales
- Control Interno y Auditoría

De igual forma se incluye una propuesta de las comisiones que podrían ser pagadas a los Agentes Corresponsales por cada operación. Adicionalmente se detallan todos los costos asociados al canal; costos de instalación, costo de operaciones, comisiones y otros como también un cuadro detallado de la proyección de los ingresos que generaría a las IMF's la implementación de este canal.

Por otro lado se incluye un capítulo sobre los riesgos y controles que se debe de tener sobre este tipo de canal; controles primarios, controles alternos y herramientas de control que deben considerar las IMF's en la implementación y administración de los Agentes Corresponsales.

Finalmente se anexa un plan de negocio para cada una de las IMF's participantes: (Asociación PILARH OPDF, Credisol OPDF, Familia y Medio Ambiente OPDF, Financiera Finsol S.A., Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras OPDF, ODEF Financiera S.A., y FunedVisionFund OPDF).

El contenido de este documento fue realizado considerando las **NORMAS SOBRE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE AGENTES CORRESPONSALES** emitida mediante "RESOLUCIÓN GE No.2510/16-12-2013" por la **Comisión Nacional de Bancos y Seguros de la República de Honduras**, para la autorización y funcionamiento de Agentes Corresponsales.

1.3 RED KATALYSIS

Es una Asociación fundada el 26 de Abril del 2002 con el objetivo de estimular el crecimiento continuo y el fortalecimiento de sus organizaciones afiliadas, aplicando en su gestión principios, valores y estándares de calidad definidos a nivel regional e internacional dentro de la Industria de Microfinanzas.

Su sede está en ciudad de Tegucigalpa y está reconocida por el Gobierno de Honduras según Resolución No. 465-02 emitida por la Secretaria de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia hoy Secretaria del Interior y Población.

RED KATALYSIS integra a la fecha 23 entidades de Microfinanzas en la región Centroamericana: Guatemala (4), El Salvador (2), Honduras (10) y Nicaragua (7), dedicadas a ofrecer servicios financieros para los empresarios de la micro y pequeña empresa en la región.

RED KATALYSIS brinda servicios de Asistencia Técnica y Financiera, Capacitación e Investigación al sector micro financiero, mediante la ejecución de proyectos que propician el desarrollo y empoderamiento de las organizaciones, promueve la innovación de productos y servicios financieros, a fin de mejorar la rentabilidad y en consecuencia contribuir a la generación de empleos, ampliar la cobertura y combatir la pobreza, tanto al sector urbano como rural.

1.4 La Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (Adopem ONG)

Cuenta con más de treinta años en el desarrollo de proyectos y actividades dirigidas a los sectores más vulnerables y excluidos de la sociedad. Implementa proyectos de desarrollo, tecnológicos, intercambios de conocimiento, lo que le ha permitido mantener un posicionamiento local y regional. ADOPEM ONG, actualmente se encuentra en el desarrollo de programas formativos, con proyectos y actividades, dirigidos principalmente a las mujeres, jóvenes y personas del sector de la Micro y Pequeña empresa que se encuentran en condiciones vulnerables, así como también para el capital humano de instituciones Micro Financieras, Bancos de Desarrollo y Cooperativas.

1.5 El proyecto y su contexto

1.5.1 Antecedentes del Proyecto

El 17 de diciembre del 2013 Comisión Nacional de Bancos y Seguros aprobó la RESOLUCIÓN GE No.2510/16-12-2013 **“NORMAS SOBRE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE AGENTES CORRESPONSALES”**

En la cual establecen las disposiciones sobre los servicios financieros autorizados que los bancos comerciales privados y públicos, sociedades financieras, asociaciones de ahorro y préstamo, organizaciones privadas de desarrollo financieras y las cooperativas de ahorro y crédito, podrán realizar por medio de Agentes Corresponsales.

En enero del 2016 RED KATALYSIS con apoyo del BID-FOMIN inicia una consultoría con el objetivo de diseñar la estructura operativa, financiera, tecnológica, legal e institucional de una Red de Agentes Corresponsales para la Industria de Microfinanzas en Honduras incrementando la accesibilidad de productos y servicios financieros inclusivos.

Estos se inician bajo el Proyecto N°. ATN/ME-14509–HO Y ATN/AS-14510-HO “Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza” y se propone utilizar una parte de los fondos para contratos de consultoría.

Las instituciones que participarán en este proyecto son Asociación PILARH OPDF, Credisol OPDF, Familia y Medio Ambiente OPDF, Finsol S.A., Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras OPDF, ODEF Financiera S.A., y FunedVisionFund OPFD.

1.5.2 Descripción del proyecto

Implementar la primera red de Agentes Corresponsales operada por instituciones microfinancieras de Honduras, a través de este proyecto se facilitará la inclusión financiera, las IMF's podrán incrementar el alcance de sus productos y servicios especialmente entre los receptores de remesas en zonas no atendidas o subatendidas, todo lo anterior cumpliendo con el marco regulatorio vigente definido por la Comisión Nacional de Bancos (CNBS) y la mitigación de riesgos asociados a este canal de distribución.

1.5.3 Objetivo

Diseñar el modelo de negocio para Agentes Corresponsales similar al modelo ADOPEM, adaptados al contexto y características de Honduras, para ser administrado por cada IMF's participante en el proyecto considerando lo establecido en el reglamento por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

1.5.4 Objetivos Específicos

- Contar con un documento que defina el modelo de negocios y el plan operativo de los Agentes Corresponsales a ser implementado, que incluya todos los Macro procesos, Actividades Clave, Propuesta de Valor, Relación con clientes, Segmentos de Clientes, Recursos Claves, Estructura de Costos, Fuentes de Ingresos.
- Diseñar un plan de negocios modelo de los Agentes Corresponsales que incluya la estrategia comercial y de promoción del canal, prospección, presentación de la oferta, manejo de objeciones, cierre y post venta con el Agentes Corresponsales y el cliente final.

Capítulo 2: Marco legal en Honduras para AC

2.1 Temas relevantes de la normativa vigente

2.1.1 Política sobre Agentes Corresponsales (Artículo 3)

Las instituciones supervisadas deberán contar con una política sobre Agentes Corresponsales debidamente aprobada por la Junta Directiva o Consejo de Administración, que incluya aspectos relacionados con la selección y retiro de agentes, impedimentos para actuar como agentes, servicios autorizados a ofrecer, lineamientos operativos y el otorgamiento de financiamiento que éstas ofrecen a los agentes, entre otros.

La normativa emitida por la comisión exige un manual que debe ser aprobado por el mayor órgano de dirección de la IMF's y el manual debe contener temas como la política para la selección de los Agentes Corresponsales, retiro de AC, políticas para financiamientos entre otros temas.

2.1.2 Selección de Agentes Corresponsales (Artículo 4)

Para fines de selección de los Agentes Corresponsales, las instituciones supervisadas deberán realizar una evaluación de aspectos asociados al negocio o actividad del agente, características del canal de distribución, entorno geográfico, operaciones brindadas, riesgo de reputación y operativo, prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo e identificar las medidas a adoptar para mitigar tales riesgos, entre otros.

Estas evaluaciones deberán constar por escrito e incluir la investigación de idoneidad moral y solvencia económica del agente de que se trate. El análisis resultante deberá someterse a la aprobación del órgano administrativo a nivel ejecutivo designado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de la institución supervisada. El órgano administrativo designado deberá rendir un informe anual al final de cada año a la Junta Directiva o Consejo de Administración, comunicando los eventos o hechos más relevantes relacionados con el funcionamiento u operación de los Agentes Corresponsales.

La comisión exige que el proceso de selección y, evaluación del Agente Corresponsal cuente con la debida documentación y el mismo deberá ser

aprobado por el órgano definido por el consejo de la IMF's y anualmente deberá presentarse un informe al consejo.

2.1.3 Servicios Autorizados (Artículo 7)

Las instituciones supervisadas podrán prestar, por medio de Agentes Corresponsales, uno o varios de los siguientes servicios, en moneda nacional, dentro de los límites establecidos por las mismas:

- Apertura de cuentas básicas de ahorro;
- Depósitos y retiros en efectivo de cuentas previamente constituidas en la institución supervisada contratante;
- Recepción de pagos de préstamos y tarjetas de crédito otorgados por la institución supervisada contratante;
- Recepción y envío de transferencias de fondos dentro del territorio nacional;
- Pago de remesas;
- Pago de transferencias condicionadas por cuenta del Gobierno Central u otras instituciones públicas;
- Recaudaciones de terceros;
- Pagos de servicios públicos;
- Consulta de saldos, la que podrá realizarse únicamente por el titular de la cuenta, prestatario o Tarjeta-Habiente, mediante los códigos de seguridad establecidos; y,
- Otras operaciones y servicios que las instituciones supervisadas pueden realizar de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Dichas operaciones deberán ser aquellas que impliquen abonos y/o cargos automáticos en cuentas de depósito y/o líneas de crédito, según corresponda, sin que requieran conciliaciones o verificaciones distintas a aquellas que se realicen en terminales electrónicas que estén interconectados con la institución supervisada.

La comisión solo limita la operación de aprobación de los créditos en el Agente Corresponsal.

Las IMF's asumirán la responsabilidad de las cuentas abiertas por los Agentes Corresponsales, razón por la cual las IMF's deben asegurarse que estos clientes cuenten con toda la documentación e información requerida por la entidad para la apertura de cuentas.

2.1.4 Identificación de los Agentes Corresponsales ante Terceros (Artículo 9)

Las instituciones supervisadas deberán contar con mecanismos que permitan a su clientela o usuarios identificar adecuadamente al Agente Corresponsal, colocando en un lugar visible de las instalaciones su identificación y el anuncio de los servicios que se pueden realizar con dichos

agentes, siempre y cuando esto no atente contra la integridad y seguridad de los usuarios financieros y/o el Agente Corresponsal.

Las IMF's deberán definir una imagen estandarizada para los Agentes Corresponsales de manera que permita al usuario de este canal identificarlos. Esto permite a las IMF's promocionarse y tener presencia mercadología en las zonas de los clientes.

2.1.5 Evaluación para iniciar operaciones (Artículo 15)

Previo al inicio de operaciones de los Agentes Corresponsales o administradores de corresponsales, la institución supervisada deberá poner en conocimiento de la Comisión el inicio de la prestación de servicios de Agentes Corresponsales, ya sean directos o a través de un administrador, con el propósito de objetar o no dicho servicio, tomando en cuenta la situación financiera, calidad de su gestión de riesgos entre otros.

Las IMF's deberán informar a la comisión del inicio de operaciones del Agente Corresponsal.

2.1.6 Responsabilidad en materia de prevención de lavado de activos y/o del financiamiento del terrorismo (Artículo 16)

Las instituciones supervisadas serán directamente responsables del cumplimiento de las obligaciones que les impone la legislación y normativa vigente contra el delito de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo sobre las operaciones y servicios que presten a través de los Agentes Corresponsales.

Las IMF's será responsable del cumplimiento de la normativa vigente contra el delito de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo en las operaciones realizadas por los Agentes Corresponsales.

2.1.7 Capacitación (Artículo 20)

Las instituciones supervisadas deberán elaborar y ejecutar anualmente un plan de capacitación para todos los Agentes Corresponsales que incluya entre otros: la adecuada identificación y atención de los clientes, la confidencialidad de la información, el secreto bancario y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Previo al inicio de operaciones del Agente Corresponsal, las instituciones supervisadas están en la obligación de brindar dicha capacitación.

Las IMF's deberán definir un plan de capacitación para los Agentes Corresponsales.

La normativa definida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros no limita a los tipos de negocios en los cuales podrán ser instalados los Agentes Corresponsales como otras normativas de la región. Solo limita según el artículo 6 del reglamento a las personas naturales o jurídicas con las siguientes condiciones:

- Los que hubieran sido condenados por haber cometido o participado dolosamente en la comisión de cualquier delito;
- Los que hubieran sido condenados por ilícitos relacionados con lavado de activos, financiamiento del terrorismo, malversación de fondos, o delitos de carácter financiero;
- Los que por su actividad, condición o cualquier otro aspecto, puedan afectar la reputación de la institución supervisada;
- Los que hayan sido sancionados administrativa o judicialmente por su participación en faltas graves a las leyes y normas aplicables a instituciones supervisadas por la Comisión;

Otras condiciones que limitan para ser Agentes Corresponsales son: menores de edad, los deudores morosos directos o indirectos de las instituciones supervisadas, las absolutas o relativamente incapaces, los que no tengan residencia legalmente establecida en el país, los que no posean el RTN.

Capítulo 3: Marco teórico de modelos de negocios

3.1 Modelo de negocios

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.

El diseño del modelo de negocios debe ser de fácil entendimiento, que evite procesos complejos que ocasione el encarecimiento o mayores costos para las IMF's.

Componentes de un Modelo de negocios: Mercado clientes, Oferta de valor, Procesos claves, Personal clave, Aliados claves, Relación con el mercado cliente, Costos, Beneficios y lo que nos ocupa en este momento canales de distribución.

Estos componente representan el core de negocio lo que permite a la IMF's lograr obtener los resultados económicos y/o de impacto Social, establecidos en su estrategia.

Para un mayor entendimiento describimos cada uno de los componentes:

1. Análisis del mercado

Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los clientes, segmentación, identificación de nuevos segmentos, análisis de deserción.

2. La oferta de valor

Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra IMF's y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una IMF's ofrece a los clientes. Contar con personal de calidad, que logren la relación esperada por la institución con el cliente, segmentación de clientes, productos para cada segmento, ventas cruzadas, otros.

3. Tipo de canales

Los canales de distribución son los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma directa (IMF's) o indirecta (Intermediario) en el proceso de hacer llegar los servicios desde la entidad hasta el cliente o usuario. El modelo de negocio evalúa el canal idóneo para cada clientes, si estamos utilizando los canales adecuados, estamos llegando a los clientes, es esencial que nuestros clientes usen el canal más adecuado, el que más le beneficie y el más económico para la IMF's.

4. Relación con el cliente

La relación con el cliente, o el servicio al cliente, es la línea frontal entre una IMF's y sus clientes. Cómo son tratados y recibidos los clientes inicialmente puede influenciar sus decisiones de hacer negocios con tu compañía. Las estrategias de relaciones con los clientes efectivas incluyen habilidades de escucha, comunicación oral y escrita, habilidades de resolución de problemas y analíticas y trabajo en equipo basado en el compromiso de la organización de suplir las necesidades de los clientes mientras éstos se sientan bienvenidos y valorados. Calidad del servicio, estamos dando al cliente lo que espera en tiempo y costo, mantenimiento postventa.

5. Fuentes de Ingresos, Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio.

Si dos de los tres ejes de un modelo de negocio son la propuesta de valor y los segmentos de clientes, estos no servirían de nada si no consiguiéramos armar un negocio rentable.

Para esto tenemos que comprobar tanto que los clientes están dispuestos a pagar por nuestro producto o servicio, como que los costes de producirlo no superen estos ingresos. De manera que primero estudiamos las fuentes de ingresos y la estructura de costes por separado, para luego comprobar la cohesión del conjunto.

Para cada segmento de clientes que hayamos identificado en nuestro modelo de negocio, debemos encontrar una o más fuentes que generen ingresos gracias a la venta de nuestra propuesta de valor.

Los ingresos pueden ser puntuales o recurrentes, de manera que o bien supongan una transacción única (venta de productos normalmente) o bien supongan un flujo periódico de ingresos (prestación de un servicio normalmente).

Debemos conocer muy bien tanto lo que ofrece nuestra propuesta de valor, como la percepción que los clientes tienen de ella, así como lo que de verdad están dispuestos a pagar.

6. Identificar los recursos claves, materiales, personas, proveedores, otros.

Son aquellos que resultan fundamentales para el desarrollo de la actividad, sin ellos no sería posible llevarla a cabo, los cuales son:

- **Recursos Físicos.** Son todos aquellos recursos materiales, como instalaciones tecnológicas, edificios, vehículos, máquinas, puntos de venta, redes de oficinas, que no son fáciles de imitar o que son escasos, y que te otorgan una posición ventajosa frente a los competidores.
- **Intelectuales.** Puede ser una marca, una patente, un contrato de exclusividad o una base de datos, por mencionar algunos ejemplos. Son recursos que puedes explotar la IMF's para obtener ventaja frente a la competencia porque típicamente son únicos.
- **Humanos.** En toda empresa se requiere una porción de trabajo humano. En las IMF's se requiere un uso intensivo de conocimiento o de creatividad, las personas son un recurso especialmente valioso. Piensen qué sería de la IMF's sin sus oficiales de negocios visitando los clientes, estos recursos son los que no dan la ventaja frente a los competidores.
- **Financieros.** Los recursos financieros siempre son necesarios y a nadie le viene mal tenerlos, pero un financiamiento con fondos blandos que te permite ofertar un producto a una tasa subsidiada, puedes pensar en ella como un recurso financiero clave. Contar con una opción de compra o venta, poder acceder a tasas de financiamiento más bajas o a inversionistas clave, pueden ser otros recursos financieros importantes.

7. **Definir los procesos claves**, para el logro de lo establecido en la estrategia comercial.

El proceso clave es aquel que es fundamental para la propuesta de valor que plantea un determinado modelo de negocios. Es decir que si ese proceso falla no se puede ofrecer la propuesta de valor tal cual se promete.

8. **Identificar los Proveedores Claves**, Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio.

Las IMF's establecen relaciones y asociación con otros agentes de su entorno que conforman las cadenas de suministros para sus entidad. Hoy en día, este tipo de alianzas son una pieza clave en muchos de los modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir los riesgos e obtener ventajas y recursos adicionales.

9. **Costos**, Definir cuál será tu estructura de costos es un elemento estratégico importante; pues aunque en general todo modelo de negocios debe intentar minimizarlos, la estructura que se defina reflejará la naturaleza de tu modelo de negocios, a saber, si estás orientándolo a obtener un beneficio por volumen o por valor.

Dicho lo anterior, comúnmente puedes escoger entre dos clases de estructuras de costos. Aunque la mayoría de los negocios caen dentro de estos dos extremos, algunos modelos implementar una estrategia mixta de forma exitosa.

Estrategia de costos bajos, Tener una estrategia de bajo coste significa conseguir la estructura de costes más reducida posible en la IMF's, la más sencilla, ligera o mínima, lo cual implica una reconfiguración de cómo se hacen todas las actividades para poder soportar los reducidos costes.

Estrategia de diferenciación o de beneficios. El buen servicio, la atención, la calidad, la excelencia y la personalización son costosos. Si quieres ofrecerle un servicio Premium a tu cliente y exceder sus expectativas, Al seguir una estrategia de beneficios deberás lograr que el cliente obtenga un "beneficio percibido" mayor al precio que está pagando. Tus costos serán mayores, pero el precio que podrás cobrar también lo será.

3.2 Canales de distribución de servicios

Definición: Es un elemento del modelo de negocios a través del cual las entidades logran establecer la relación con cliente.

Tipos de canales:

- **Presenciales:** Oficinas bancarias, Puntos Ligeros. Puntos de atención, Corresponsales Propios, Corresponsales Externos, Pago de corresponsalías, Oficiales Comerciales, Call Center.
- **Electrónicos:** Web Banking, Banca Móvil, Cajeros automáticos, IVR, Redes Sociales.

Canal de distribución bancaria

Es el circuito o vía a través del cual las Entidades Financieras ofrecen a sus clientes actuales o potenciales sus productos o servicios.

Tradicionalmente, el canal de distribución bancaria por excelencia ha sido la oficina o sucursal: El Banco o Caja prestaba sus servicios a sus clientes a través de la misma, requiriéndose una presencia física de ambas partes tanto para realizar operaciones bancarias (por ejemplo, una transferencia), como para formalizar contratos (por ejemplo, una cuenta corriente) o simplemente para solicitar información (sobre productos ofrecidos por el Banco o Caja).

La importancia tan decisiva de este canal de distribución es lo que ha favorecido una red extensa de oficinas en muchas ciudades y pueblos y las operaciones de adquisición total o parcial (fusiones, compras parciales de red) entre Entidades Financieras.

Además de la oficina o sucursal, sobre todo en las áreas rurales, ha tenido importancia como canal de distribución complementario el de los corresponsales o colaboradores (ya fuesen bancarios o no bancarios), que en aquellas zonas a las que las oficinas no llegaban se encargaban de captar clientes y de facilitarles la realización de operaciones (por ejemplo, el corresponsal llevaba personalmente en mano el contrato de cuenta corriente firmado por el Banco, recogía la firma del cliente en el pueblo en el que no existía oficina del Banco X y posteriormente lo entregaba a la Entidad).

El desarrollo de los canales de distribución bancarios viene directamente influenciado por las nuevas tendencias del sector de la banca:

- Reducción de costes por parte de las entidades financieras.
- Reducción de márgenes financieros.
- Disminución de la importancia de la proximidad geográfica valorándose menos tener un banco cerca, como el saber que el servicio del banco está accesible.
- Por parte de la entidad financiera se busca una mayor satisfacción del cliente anticipándose a sus necesidades
- Captación de nuevos clientes mediante una oferta "*a la carta*" de productos.
- El aumento de la competencia, que plantea dificultades a las entidades a la hora de diferenciarse por los productos que ofrecen.
- Creciente capacidad de los clientes para formular sus exigencias. El cliente demanda realizar sus operaciones bancarias cuando, donde y como quiera.
- Micro segmentación de los clientes en base a sus necesidades de servicios financieros y a la rentabilidad que aportan.
- Demanda de una mayor seguridad por parte de los clientes. Frente a las diversas modalidades de fraude relacionado con la banca por internet (phising, pharming, etc.), las entidades han desarrollado nuevas fórmulas de combinación de claves y una serie de recomendaciones para que el cliente bancario tenga el mínimo riesgo.
- Aumento de toma de decisiones de los clientes basadas en la sensibilidad respecto al precio.

3.3 La Banca a distancia

La importancia de la información al instante ha supuesto que la banca a distancia ocupe uno de los lugares destacados dentro de los canales de distribución bancarios de cada entidad. Su éxito dependerá de la tecnología escogida, de la capacidad de mantener actualizada la información para ofertar sus productos y servicios, y de la llegada de forma efectiva en el tiempo y lugar deseados de estos productos y servicios al cliente.

La banca a distancia facilita el acceso a las operaciones y disminuye los costes operativos consiguiendo una mayor comodidad para el cliente y una reducción de costes.

Para que la banca a distancia cumpla su cometido es imprescindible la complementariedad con los canales de distribución tradicionales.

Existen distintos modelos de banca a distancia:

La banca virtual, banca en línea, e-banking o genéricamente *banca electrónica*, es la banca en la que se está produciendo más desarrollo e inversión por parte de las entidades financieras no así en las IMF's. Es la banca a la que se puede acceder mediante internet que permite al cliente realizar una serie, cada vez más amplia de transacciones bancarias sin necesidad de ir a la sucursal, los usuarios desde cualquier lugar acceder a la información deseada, influenciados por el uso generalizado de los nuevos soportes como son los smartphones, PDAs y las tablets.

Los productos y servicios ofrecidos a través de la banca electrónica pueden ser de información: consulta de saldos, movimientos de cuentas, tarjetas; o de órdenes transferencias, domiciliación recibos, petición de talonarios, venta de valores, otros.

Otros tipos de banca a distancia:

- **Tarjeta monedero o monedero electrónico**, es el sistema de micropagos multipropósito más eficiente. Sirve para aquellas transacciones de bajo monto y alto volumen que requieren gran velocidad y seguridad. El sistema ha permitido a los usuarios pagar más rápido que con efectivo y las transacciones se llevan en menos tiempo
- **Banca telefónica**, es un sistema que permite al usuario realizar consultas y operaciones a través de un número de teléfono que la entidad pone a disposición de quienes deseen utilizar este servicio

- **Cajero automático,** Con información actualizada de los nuevos productos y servicios. Aumentan progresivamente los servicios que prestan (reintegros, abonos, transferencias, ingreso de cheques, consulta de movimientos, recarga de teléfonos móviles, pagos de recibos, adquisición de localidades). Su facilidad de uso y flexibilidad (están en oficinas bancarias, estaciones, aeropuertos, centros comerciales, empresas, funcionan las 24 horas del día), los ha convertido en un instrumento bancario fundamental.
- **Agentes Corresponsales,** son personas o empresas, que actúan por cuenta de las entidades, pero que no son empleados suyos. Las entidades los utilizan para llegar hasta los clientes que viven en lugares donde no tienen oficinas.

3.4 Estrategia multicanal

Las instituciones definen en su plan estratégico la estructura de los canales por medio de los cuales mantendrá los contactos con sus clientes, una estrategia multicanal no es más que los diversos canales que define la empresa para hacer llegar a los clientes sus servicios y/o productos.

Podríamos definir la estrategia multicanal como el conjunto de herramientas y la metodología de poner en marcha la empresa para combinar sus canales (Oficinas, Agencias puntos de atención, estafetas Agentes Corresponsales, online, etc.), perfectamente sincronizados, para ofrecer similar experiencia, servicio y contacto con el cliente sea cual sea el canal ofrecido.



3.5 Clientes Multicanales

Cada usuario busca una atención personalizada y además, lo hace desde diferentes canales son los llamados usuarios multicanal. Para poder conocer a este tipo de usuario, las empresas financieras están planteando estrategias en las que la multicanalidad se ha convertido en la piedra angular.

Ofrecer una experiencia de comunicación personalizada e integrada es la clave de estas estrategias de multicanalidad y para trazar una buena estrategia hay que tener en cuenta el carácter del cliente multicanal:

- Utiliza sin reparos diferentes canales de comunicación con la marca: ya sea correo electrónico, teléfono, cara a cara o redes sociales. Y lo hace a través de diferentes dispositivos: móviles, ordenadores, tabletas, en persona
- Sus expectativas son muy altas y espera no solo respuestas rápidas, sino una relación cercana.

Capítulo 4: El canal Agentes Corresponsales

Considerando que el canal es un componente del modelo de negocio y el Agente Corresponsal es un canal de atención directa a los clientes a continuación describimos los procesos actividades y controles mínimos que deberán considerar las IMF's participantes en este proyecto para la implementación de una red de Agentes Corresponsales en de Honduras.

Agente Corresponsal, Personas naturales o jurídicas legalmente constituidas para ejercer actos de comercio en Honduras, y que operen en establecimientos propios o de terceros, con las que una institución supervisada, suscribe un contrato para que por cuenta y bajo responsabilidad de la entidad supervisada que representa, puedan realizar las operaciones y/o servicios específicos y acordados con la entidad.

Los Agentes Corresponsales son un canal a través del cual las instituciones supervisadas pueden prestar servicios financieros específicos a sus clientes bajo la entera responsabilidad de la institución supervisada, mediante sistemas en líneas y seguros de transmisión de datos, previamente autorizados e identificados por la institución supervisada, que cumplan con las condiciones de control interno, seguridad física y de tecnología de información definidas mediante un contrato de prestación de servicios.

4.1 Oferta de Valor

La instalación de las Agentes Corresponsales aportara beneficios a todos los participantes a continuación algunas de los beneficios identificados en los diferentes participantes:

Para los Cliente: Los clientes actuales y potenciales de las IMF's podrán beneficiarse de manera directa con la instalación de este canal, algunos de los beneficios son los siguientes.

- **Elimina costos en transporte.** Los clientes contarán un centro de atención en su misma localidad en el cual podar realizar sus operaciones sin incurrir en los costos de transporte.
- **No traslado o desplazamiento del cliente.** Los clientes no tendrán que invertir tiempo excesivo para realizar sus operaciones.
- **Más horas y días de servicios a la semana.** Los clientes contarán con centros de atención con un horario más adaptados a sus necesidades.
- **Bancarización.** Los residentes de las zonas contarán con centros de atención lo que permitirá iniciarse con los productos financieros en su comunidad.

Para el comercio. Los comercios en los cuales las IMF's instalarían los Agentes Corresponsales se beneficiaría con esta negociación de la siguiente manera:

- **Aumento de sus ventas.** Los establecimiento recibirían un mayor número de personas que estarán visitando su establecimiento lo que permitirá ofertar sus productos a los clientes de la IMF's.
- **Fortalecimiento de la imagen comercial.** El comercio que pasa a ser parte de la red de Agentes Corresponsales de una IMF's automáticamente es asociado por la comunidad como un establecimiento de gran prestigio
- **Fortalecimiento de los procesos y controles.** Los Comercios se benefician de las IMF's con el fortalecimiento de los controles y la formalización de los procedimientos.
- **Ingresos por Comisionamiento.** Los comercios recibirían un beneficio directo (Comisiones) por el número de operaciones realizadas por los clientes de las IMF's.

Para la IMF's. Algunos de los beneficios directos que recibe el banco con la implementación de este canal son los siguientes:

- **Más clientes.** Con la implementación de los Agentes Corresponsales las IMF's contarán con centro de atención en zonas remotas o subatendidas por la institución, lo que permitirá captar nuevos

clientes tanto de crédito como de depósitos y/o servicios que finalmente pasaran a ser clientes de la IMF's.

- **Posicionamiento de marca.** Las IMF's contarán con presencia publicitaria (Letreros, Bajantes, stand, brochure, etc.) en las zonas de sus clientes.
- **Centro de atenciones en las comunidades.** Las IMF's constan con puntos de atención (Agente Corresponsales) en barrios urbanos y zonas rurales que concentren clientes actuales y potenciales de la entidad.
- **Mayor Cobertura.** El modelo de los Agentes Corresponsales permite que IMF'S lograr una cobertura amplia a nivel nacional en un periodo de tiempo relativamente corto (3 años). Reducir la apertura de nuevas sucursales al mínimo necesario y diseñar una estrategia de expansión geográfica y movilización de ahorros basada en Agente Corresponsales.
- **Variedad de Servicios.** Los Agentes Corresponsales pueden ofrecer toda la gama de servicios presentes y futuros de las IMF's, excepto los desembolsos de préstamos, a diferencia de otros medios recaudadores.
- **Mayor horario de atención al cliente.** A diferencia de las oficinas y/o Agencias con atención limitada a días y horas específicos, el Agente Corresponsales cuentan con una atención diaria en horarios flexibles. Más aun, los servicios estarían disponibles en horarios extendidos en función al horario del negocio.
- **Menor costo Operativo.** Los costos de operación son relativamente bajos, con un valor mensual de cerca de US\$84.98 costo promedio mensual por la operación del subagente y un costo promedio por transacción de US\$0.77.
- **Fidelización del comercio.** Como resultado de las capacitaciones y la interacción con los establecimientos seleccionados para servir de Agente Corresponsal en nombre de la IMF's, se logra un fortalecimiento de la relación comercial entre el comercio y la IMF's.

Capítulo 5: Modelo operativo

5.1 Procesos y procedimientos

Los principales procesos y procedimientos identificados que soportan este canal son los detallados a continuación:

- Selección de la localidad
- Identificación del Comercio
- Análisis y Evaluación del Comercio
- Contratación del comercio
- Configuración del Agente Corresponsal en el Sistema
- Adecuación del local (stand, letreros y otros)
- Instalación del Agente Corresponsal
- Apertura y Promoción
- Seguimiento a la operativa diaria del Agente Corresponsal
- Evaluación de la calidad de servicio prestado a los Agentes Corresponsales
- Pago comisión de los Agentes Corresponsales
- Control Interno y Auditoría

5.1.1 Definición de Estrategia del canal de Agente Corresponsal

- a) El área comercial define cual es la proyección de crecimiento (Ver estudio de factibilidad preparado en el marco de este proyecto), las zonas a atender y en coordinación con la alta gerencia define los canales sobre los cuales se definirá el posible crecimiento.
- b) Una vez definida la estrategia de las zonas para apertura de los Agentes Corresponsales se deberá realizar lo siguiente:
 1. Definición del nombre comercial del Agente Corresponsal.
 2. Definición de la imagen, logo, letreros, stand.
 3. Estrategia de comunicación.
 4. Definición de un responsable de la administración del canal.

5.1.2 Selección de la localidad

Para la selección de la localidad a instalar el Agente Corresponsal se deberán considerar mínimamente los siguientes aspectos:

1. Distancia de la Sucursal más cercana
2. Costo de traslado del cliente a la sucursal
3. Tiempo de traslado del cliente a la sucursal más cercana
4. Población en Número de la Localidad
5. Carteras impactadas
6. Número de Clientes concentrados en la zona
7. Clientes potenciales de la zona
8. Proyecciones de aperturas de sucursales en la zona, se deberá validar que la ubicaciones de las nuevas sucursales a aperturar sea distante de los Agentes Corresponsales ya aperturados o los programados.

Elabora estrategia con el área de Crédito, Responsables de Zona, el área de productos pasivos y el responsable de Agente Corresponsales, de forma preliminar la selección de las localidades de acuerdo a las estrategia de la IMF's.



5.1.3 Identificación del Comercio

Una vez definido el plan de apertura de los Agentes Corresponsales se ejecutan las siguientes actividades:

Responsable de Agentes Corresponsales

- a) Solicita a las áreas involucradas propuesta de candidatos para ser Agentes Corresponsales y la documentación correspondiente.
- b) Recibe del área correspondiente los comercios a ser considerados para Agentes Corresponsales conjuntamente con la siguiente documentación:

Documentación Requerida

- Comunicación del comercio expresando su interés en ser agente corresponsal.
 - Plantilla de Levantamiento de Información
 - Copia documento de Identidad del propietario del negocio
 - Copia del registro tributario nacional (RTN) del negocio.
 - Copia de facturas que demuestren que el comercio tiene más de un año en operación
 - Foto de la localidad.
 - Mapa de la ubicación
- c) Verifica que el comercio cuente con las siguientes características:
 - Tiempo de operación
 - Actividad económica
 - Disponibilidad de energía eléctrica y conectividad (acceso a internet en la zona)
 - Calidad de las instalaciones, visibilidad y publicidad
 - Reconocida reputación.
 - No antecedentes penales y/o disciplinarios.
 - Seguridad de la zona
 - Adecuada infraestructura del local
 - Preferiblemente cliente de la IMF's
 - d) Realiza visita a los Agentes Corresponsales

5.1.4 Análisis y Evaluación del Comercio

El modelo de los Agentes Corresponsales contempla la asignación de un límite de operativo para el Agente, el mismo deberá ser definido de acuerdo a la capacidad crediticia del negocio esta evaluación deberá ser realizado por un comité de crédito designado para tales fines.

Las actividades a ejecutarse son las siguientes:

Responsable de Agentes Corresponsales

- a) Valida si los candidatos propuestos son clientes de préstamos o ahorro de la IMF's, en caso de ser clientes de préstamos, imprime el historial crediticio y valida que el mismo posea un promedio de pago adecuado.
- b) Solicita al personal correspondiente que le genere a cada candidato el buró de crédito.
- c) Una vez recibe el buró de crédito de los candidatos, procede a revisarlos y si existe alguna cuenta en Legal procede informa a la instancia correspondiente para la verificación de la información.
- d) Contacta al candidato para realizar entrevista preliminar y validar que el mismo esté interesado en ser un Agente Corresponsal, gestiona la documentación que se requiera adicional y coordina con el mismo la recepción.
- e) Envía el expediente de los Agentes Corresponsales al área correspondiente solicitando su revisión legal.
- f) Recolecta la siguiente documentación y remite al comité de crédito correspondiente para fines del análisis y aprobación del cupo.
- g) Recibe expediente con el cupo aprobado para el Agente Corresponsal por el comité, remite copia del mismo al área correspondiente para la confección del pagaré y contrato.

5.1.5 Envío de Información a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Los Agentes Corresponsales previo al inicio de las operaciones deberán ser puesto en el conocimiento de la Comisión la cual podrá objetar o no dicho servicio, tomando en cuenta la situación financiera, calidad de su gestión de riesgos entre otros.

Responsable de Agentes Corresponsales

- a) Completa el expediente del comercio con la documentación exigida de acuerdo al ARTICULO 15 de la NORMAS SOBRE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE AGENTES CORRESPONSALES emitida mediante "RESOLUCIÓN GE No.2510/16-12-2013"por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.
- b) Obtiene copia del expediente del comercio para fines de custodia y archivo.
- c) Remite el expediente del comercio como lo establece la normativa.

5.1.6 Configuración del Agente Corresponsal en el Sistema Información

El registro y la declaración de los Agentes Corresponsales en el sistema de información deberán realizarse con la solicitud mediante el formulario establecido para tales fines.

Responsable de Agentes Corresponsales

- a) Solicita al área correspondiente conjuntamente con la documentación la creación y configuración en el sistema de los Agente Corresponsales.
- b) En el sistema se configura el Agente Corresponsal (AC) con las siguientes informaciones:
 - Nombre, Dirección, teléfono, Responsable, código y accesos.
 - Declaración de los dispositivos del Agente Corresponsal.
 - Calendario según el horario de trabajo establecido para el AC.
 - Asignación de las transacciones permitidas para el agente.
 - Declaración del cupo asignado al AC.

5.1.7 Adecuación del local (stand, letreros y otros)

Los comercios de los Agentes Corresponsales deberán estar identificados con letreros visibles de la IMF's de acuerdo a los lineamientos del Reglamento de Agentes Corresponsales:

Responsable de Agentes Corresponsales

- a) Solicita al área correspondiente (Mercadeo) la instalación de las señalizaciones del comercio contratado como Agente Corresponsal considerando la política interna de la institución.
- b) Da seguimiento a la instalación de las señalizaciones en el comercio contratado como Agente Corresponsal.

5.1.8 Instalación del Agente Corresponsal

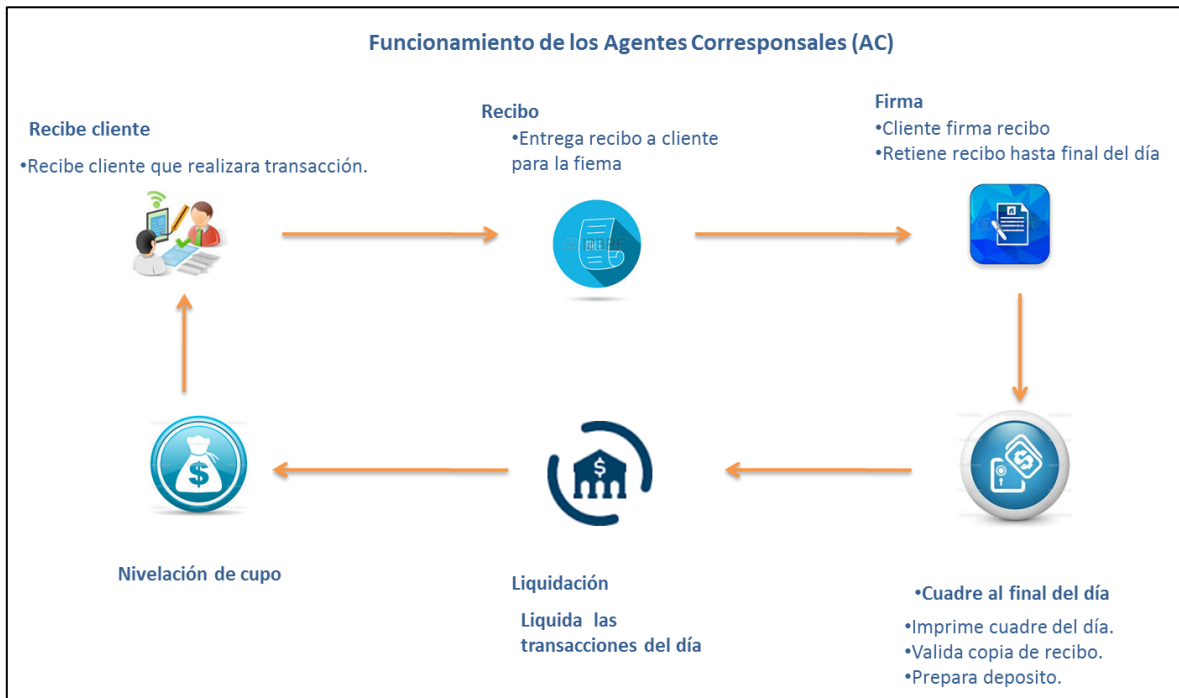
Responsable de Agentes Corresponsales

- a) Coordina la logística para la instalación del Agente Corresponsal considerando la normativa de la comisión y las políticas interna de la IMF's.
- b) Capacita al Agente Corresponsal según lo establecido previamente y realiza la entrega de los equipos asignados.
- c) Deja habilitado al Agente Corresponsal para realizar transacciones inmediatamente.



5.1.9 Operativa de los Agentes Corresponsales

- a) Recibe al cliente y solicita los datos para la realización de la operación.
- b) Verifica los datos del cliente de acuerdo al procedimiento definido en el manual.
- c) Confirma la operación que el cliente quiere realizar, para las operaciones de pago recibe el efectivo.
- d) Imprime el Comprobante, firma y solicita al cliente que firme.
- e) Para las transacciones de retiro o salida de efectivo, entrega el efectivo posterior a la firma del comprobante.
- f) Finalizado el día de operaciones, el Agente Corresponsal genera reporte de cuadro de las operaciones del día.
- g) Verifica el cuadro de las operaciones del día con el efectivo recaudado.
- h) Realiza la liquidación de los recaudos según lo establecido con la IMF's.

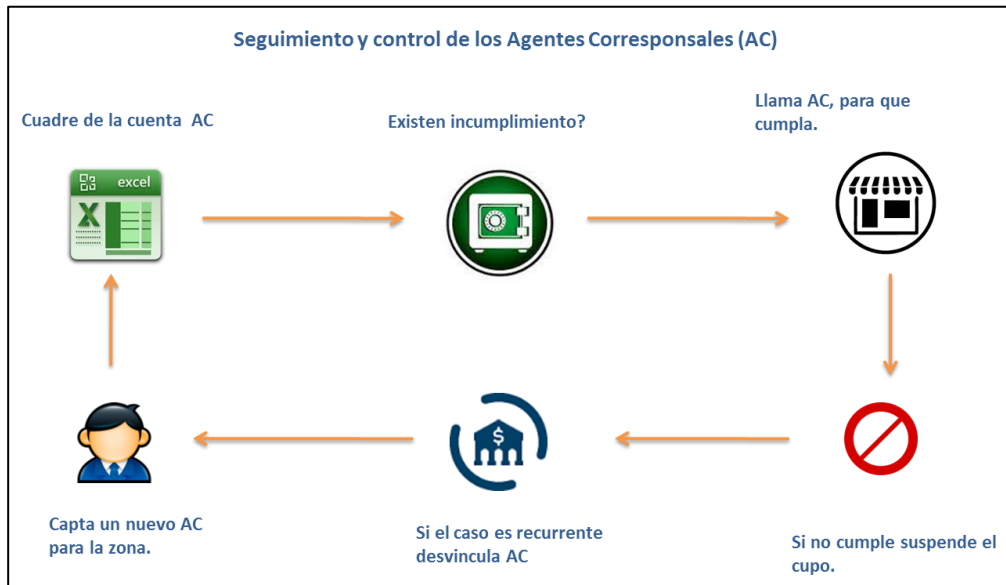


5.1.10 Seguimiento por la IMF de a la operativa diaria del Agente Corresponsal

Personal asignado

- a) Coordina con el responsable de la zona la recogida del cuadro en los días acordado con el Agente Corresponsal.
- b) Los Agentes Corresponsales que realicen sus liquidaciones vía ventanilla por la sucursal deberán de llevar los cuadros al momento de realizar la liquidación.
- c) Da seguimiento a la liquidación del Agente Corresponsal de acuerdo a los límites y periodicidad aprobados por el comité de crédito.
- d) Gestiona, verifica y envía al departamento correspondiente los cuadros de los Agentes Corresponsales.
- e) Los cuadros de los Agentes Corresponsales deberán de contener los siguientes documentos:
 - Recibos de la transacción firmado por el cliente
 - Reporte diario
 - Volante del depósito del banco correspondiente (si aplica)
 - Documentación de las correcciones de transacciones (si aplica)

- f) El área responsable de archivo de los cuadro de operaciones de caja deberá de archivar el cuadro del Agente Corresponsal en una caja correspondiente a ese Agente en específico.



5.1.11 Correcciones de transacciones Agentes Corresponsales

Personal asignado

- a) Gestiona la aplicación de las correcciones a las transacciones solicitadas por los Agentes Corresponsales.
- b) Analiza y valida con el cliente afectado la transacción a ser corregida.
- c) Verifica para prevenir algún fraude e identificar mejoras en el proceso, todas las solicitudes de correcciones de transacciones realizadas por un Agente Corresponsal.
- d) Identifica el motivo por lo que es solicitada la corrección dentro de las cuales citamos las siguientes:
 - Error en el número de producto
 - Error en el monto digitado
- e) Remite el caso al área correspondiente para fines de corrección.

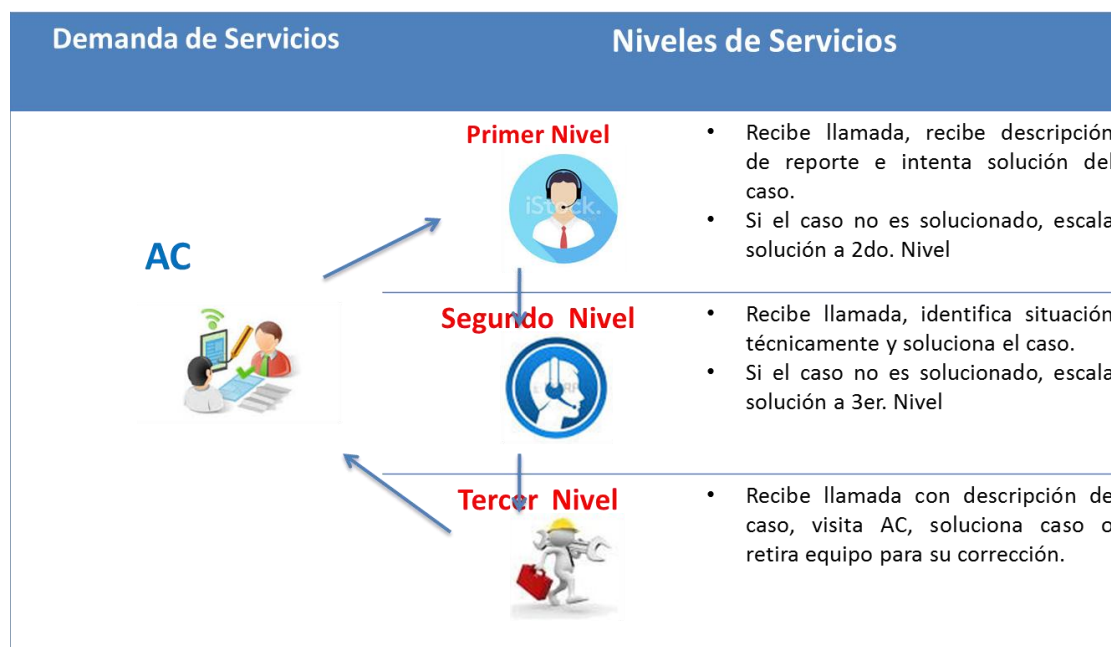
5.1.12 Pago comisión a los Agentes Corresponsales

Responsable de los Agentes Bancarios

- a) Genera el reporte de pago comisiones a los Agentes Corresponsales en la primera semana de cada mes.
- b) Verifica que este cumpla con las tarifas aprobadas y definidas en el contrato firmado por ambas partes.
- c) Gestiona la autorización del pago y solicita al área correspondiente la aplicación del mismo.

5.1.13 Evaluación de la calidad de servicio prestado a los Agentes Corresponsales

Servicio de Mesa de Ayuda



5.2 Actividades Claves

5.2.1 Monitoreo de indicadores

El responsable de los Agentes Corresponsales es el encargado de monitorear los indicadores de desempeño del canal, dar seguimiento a los casos presentados con el mismo y gestionar su solución inmediata.

5.2.2 Promoción e Identificación del Agente Corresponsal

Se deberá de realizar las siguientes actividades para la prospección de los comercios:

- a) Identificación de clientes de la IMF's en la zona que cumplan con los criterios de elegibilidad
- b) Visita del personal correspondiente para la presentación del producto
- c) Gestión y firma de los documentos necesarios.

5.2.3 Selección: solicitud, análisis y aprobación de candidatos

- a) Visita decampo por parte del responsable de los Agentes Corresponsales para fines de depuración.
- b) Análisis del comercio
- c) Presentación en el Comité correspondiente para su aprobación

5.2.4 Asignación de cupo

Consiste en la definición de la cuantía del cupo del Agente Corresponsal y los límites de efectivos a ser manejados por el Agente Corresponsal, así como también evaluarla periodicidad en la que el comercio puede realizar el traslado de los recursos recaudados.

5.2.5 Contratación

Para formalizar las negociaciones entre el comercio y la IMF se contará con un modelo de contrato, el cual deberá estar debidamente aprobado por la Comisión Nacional de Bancos, de igual forma todas las modificaciones que deban ser realizadas al mismo deberán ser notificas y remitidas al regulador.

Antes de iniciar con las operaciones entre el IMF's y el Agente Corresponsal se deberá contar con el contrato debidamente firmado entre las partes y la aprobación por la Comisión Nacional de Bancos.

5.2.6 Adecuación del Agente Corresponsal

La IMF's evaluará el local e infraestructura física del comercio con el fin de validar que el mismo este apto para ser un Agente Corresponsal y para identificar si existen puntos vulnerables y tomar las medidas correctivos/preventivas sobre los mismos en caso de existir.

5.2.7 Capacitación

La IMF's impartirá capacitación a los comercios contratados como Agentes Corresponsales a través de un programa de capacitación creado para tales fines, el objetivo del programa es orientar y capacitar en lo relacionado al conocimiento necesario para su operativa y desenvolvimiento como Agente Corresponsal.

El programa de capacitación entregará las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones operativas, así como también instruirles en los requerimientos regulatorios dictados por las Comisión Nacional de Bancos. Sin que la siguiente lista resulte limitativa la capacitación deberá contener:

- Reseña Histórica de La IMF's.
- Productos y Servicios Ofrecidos por La IMF's
- Productos y Servicios permitidos y prohibidos para el Agente Corresponsal
- Manejo y quehacer operativo (regulaciones, políticas, procedimientos)
- Manejo de Equipos y sistemas Tecnológicos
- Utilización y entrega de las claves de acceso y medidas de seguridad. Las claves son entregadas al operador de la caja y al administrador.
- Prevención en Lavado de Activos y financiamiento al Terrorismo
- Billetes Falsos
- Procesos de apertura y cierre de las operaciones
- Manejo de Reclamaciones de clientes
- Servicio de apoyo técnico/operativo
- Servicio al cliente
- Canales de Comunicación entre el Banco y el Agente Corresponsal
- Otros considerados necesarios

5.2.8 Mercadeo y Promoción

La IMF's diseñarán todo lo relativo al material de promoción a ser colocados en los locales de los Agentes Corresponsales, los cuales deberán estar acordes a la imagen corporativa de la institución y a lo requerido por el regulador.

El Agente Corresponsal contará con el siguiente material promocional:

- La denominación como “Agente Corresponsal”, señalando el nombre del La IMF's.
- Responsabilidad IMF's frente al cliente y usuarios por los servicios prestados por medio del Agente Corresponsal.
- Aviso con los servicios financieros acordados a prestar entre el la IMF's y el Agente Corresponsal
- Horario de servicio para la atención al público.
- Límites establecidos para la prestación de los servicios financieros
- Otros (Brochures informativos, Formulario de Solicitud de Productos)

5.2.9 Apertura e Inauguración

La apertura e inauguración del Agente Corresponsal será utilizada como una oportunidad de introducir y promocionar al mismo en la comunidad. Las actividades en este sentido están orientadas además a dar legitimidad al Agente Corresponsal, para tal fin la apertura estará acompañada de la participación de ejecutivos de la institución y serán invitados líderes comunitarios incluyendo: párroco, alcalde, autoridades locales de la comunidad, líderes de la zona con conocida reputación, así como también miembros de la comunidad. Los eventos del día podrán incluir música, juegos, rifas, brindis y otras actividades promocionales incluyendo la promoción de los productos y servicios de la IMF's, tales como Crédito, Cuentas de Ahorro, Seguros y Remesas.

Se fijaran Banner anunciadores de la inauguración que se mantendrá el primer mes de operación.

5.2.10 Mercadeo y Promoción de Post Apertura

La IMF's realizarán diferentes tipos de promociones para ofrecer los productos y servicios a través de los Agentes Corresponsales, las promociones podrán ser: Promociones de Puerta a Puerta, Promociones con Promotores, entre otras que se puedan identificar durante el proceso.

5.2.11 Seguimiento a las Operaciones

El área de Operaciones es el área responsable del cuadro y seguimiento de las operaciones así como dar seguimiento y respuesta a las reclamaciones realizadas por los clientes a través de los Agentes Corresponsales.

5.2.12 Seguimiento Calidad Servicio Prestado a los Agentes Corresponsales

El seguimiento al apoyo técnico brindado por el área correspondiente a los Agentes Corresponsales es crucial, principalmente durante los primeros meses de operación, para tal fin la IMF llevará un estrecho seguimiento a los siguientes aspectos operativos:

- Número de caídas del sistema
- Tiempo de respuesta presentado en las operaciones del Agente Corresponsal
- Reportes de errores en el sistema y tipo de respuestas
- Tipo de reclamos y Número de reclamos por día
- Número de llamadas al Soporte Operativo

En este sentido la institución cuenta con un Protocolo de Asistencia a Agentes Corresponsales y otro para la atención de quejas y reclamaciones que servirá para medir los puntos mencionados anteriormente.

5.2.13 Control Interno y Auditoría

A través del Departamento de Control Interno se realizarán verificaciones aleatorias de las transacciones realizadas por los clientes a través de los Agentes Corresponsales, con el objetivo de detectar cualquier anomalía en el proceso. Los casos detectados serán documentados y analizados con el fin de realizar mejoras a los procesos.

Algunas de las actividades de control a ser utilizadas para monitorear y reducir el riesgo de las operaciones realizadas por el Agente Corresponsal son las siguientes:

- Control diario de transacciones y operaciones.
- Asignación de Límites de efectivo por transacción y por día
- Seguimiento permanente a los movimientos de cada Agente Corresponsal a fin de detectar transacciones fuera de los estándares permitidos para el mismo, y para la prevención de lavado de activos.
- Monitoreo del número, tipo y valor de las transacciones a fin de asegurar que se mantengan dentro de los rangos establecidos.
- Monitoreo de la cantidad de transacciones con errores.

5.3 Prospección

Considerando las operaciones que son realizadas por las diferentes entidades participantes en el proyecto de manera inicial se ha definido que las operaciones que estaríamos realizando en los Agentes Corresponsales serían las siguientes:

- Pago de Préstamo,
- Referenciar créditos,
- Desembolso de Préstamo,
- Apertura de Cuentas básicas,
- Depósitos de Cuenta Ahorros,
- Retiros de Cuenta Ahorro,
- Entrega de Remesa,
- Pago de Servicio Públicos,
- Otros.

5.4 Proyección de operaciones

Se estima la apertura de un Agente Corresponsal por cada mil operaciones considerando una expectativa de migrar el 20% de las operaciones de la entidad a este canal.

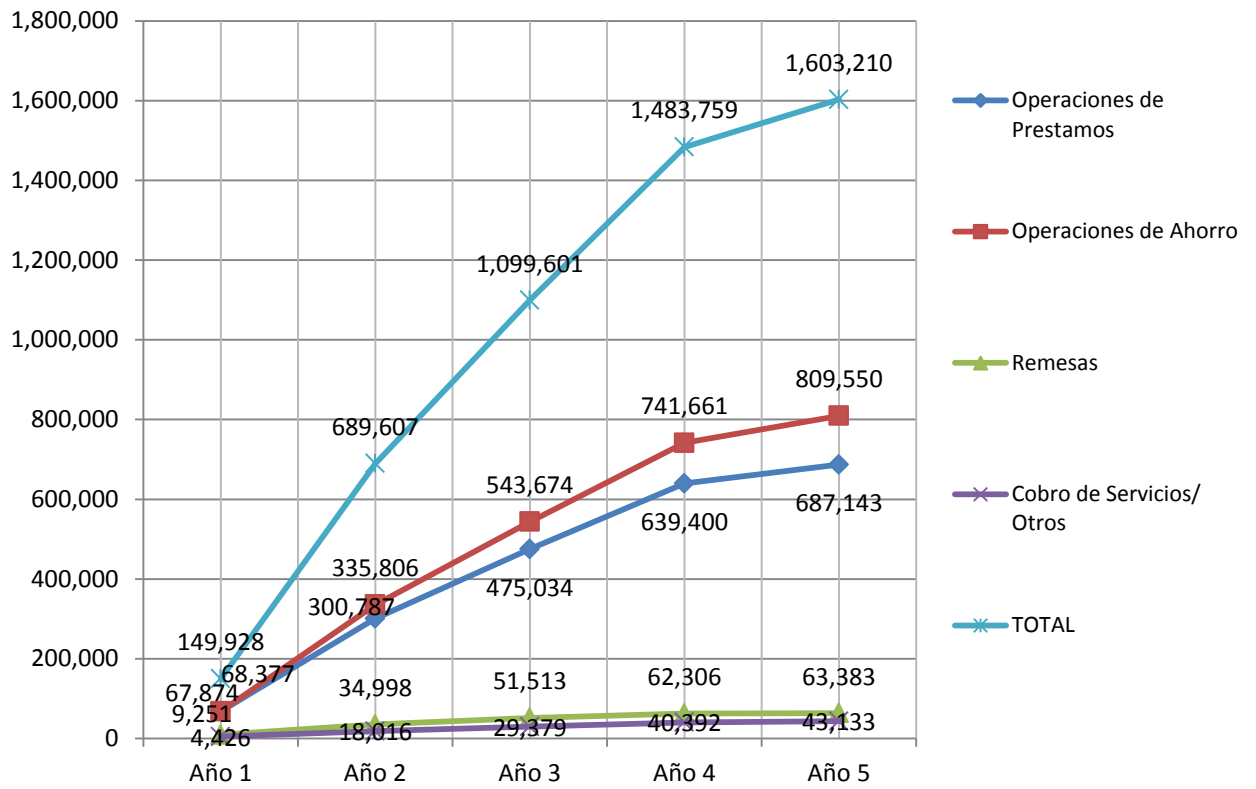
Se estima una deserción del 2% de las apertura para los primeros tres años y el 0.5% para el cuarto y quinto año.

Agentes corresponsales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Aperturas	240	223	212	68	24	767
Deserciones	18	59	112	24	24	237
Activos	222	386	486	530	530	0

Considerando el número de operaciones actuales que realizan las IMF's participantes en el proyecto y que en promedio fueran migradas el 20% de las mismas a los Agentes Corresponsales estimamos un volumen de operaciones de acuerdo al siguiente cuadro:

TRANSSACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Operaciones de Prestamos	68,377	300,787	475,034	639,400	687,143	2,170,741
Operaciones de Ahorro	67,874	335,806	543,674	741,661	809,550	2,498,567
Remesas	9,251	34,998	51,513	62,306	63,383	221,451
Cobro de Servicios/ Otros	4,426	18,016	29,379	40,392	43,133	135,346
TOTAL	149,928	689,607	1,099,601	1,483,759	1,603,210	5,026,105

Volumetria



5.5 Estructura de costos

5.5.1 Gastos de instalación

- **Tablet**, Dispositivo electrónico utilizado el cual contendrá el sistema de los AC para el procesamiento de las operaciones.
- **Impresoras**, Impresora pequeña que emitirá el comprobante de la transacción.
- **Otros**, el gasto de otros comprende el protector de la Tablet y otros equipos menores necesarios para la operativa.
- **Letrero**, Letrero de exteriores señalizando el establecimiento como Agente Corresponsal de la entidad.
- **Counter**, Publicidad instalada en el interior del establecimiento donde identificamos las IMF's de la cual el negocio es Agente Corresponsal.

Costo estimado por cada Agente Corresponsal instalado

Gastos de Instalación	Lempira	US\$
Tablet	11,507	500.00
Impresoras	4,603	200.00
Otros	2,301	100.00
Letrero	18,000	782.14
Counter	4,000	173.81
	40,411	1,755.95

5.5.2 Gastos de operaciones

- **Internet**, conexión internet para los dispositivos
- **Supervisión**: costo estimado de supervisión para los Agentes Corresponsales. Se estima un recurso por cada 50 Agentes Corresponsales operando.

Costo estimado por cada Agente Corresponsal operando

Gastos de Instalación	Lempira	US\$
Internet	1,000	43.45
Supervisión 1/50	9,592	8.34
	10,592	51.79

5.6 Esquema de comisionamiento

Comisión, Estructura de las comisiones y forma de pago por los servicios prestados por el Agentes Corresponsal.

Transacciones

Comisiones	Lempira	US\$
Pago de Préstamo	10.00	0.43
Referenciar créditos	10.00	0.43
Desembolso de Préstamo	10.00	0.43
Apertura de Ahorros	10.00	0.43
Depósitos de Ahorros	10.00	0.43
Retiros	10.00	0.43
Entrega de Remesa	10.00	0.43
Cobro de Servicio	10.00	0.43
Otros	10.00	0.43

5.7 Estructura de ingresos

Ingresos. Los ingresos estimados inicialmente con la implementación de este canal son los siguientes:

- **Margen financiero:** se estima que con la instalación de los Agentes Corresponsales en las comunidades facilitara el ahorro de los clientes e incrementaran sus depósitos, esto a su vez favorecerá a las IMF previéndole fondos a un menor costo financiero “*financieros*”.
- **Ingresos por el Incremento de las operaciones accesorias “*servicio*”**

Las comisiones por servicios se estimaron en US\$0.43

Considerando las operaciones actuales de las 7 IMF participante del proyecto con una proyección de crecimiento del 10% anual y la migración del 20% de las operaciones al canal de los agentes corresponsales los ingresos estimados los primeros cinco años de implementación del proyecto serian los siguientes:

Tipo de Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Financiero	155,725	1,250,755	2,323,655	3,290,421	3,822,612	10,843,170
servicios	5,881	22,796	34,784	44,160	45,802	153,423
TOTAL	161,606	1,273,552	2,358,439	3,334,582	3,868,414	10,996,593

Capítulo 6: Modelo de riesgos en los Agentes Corresponsales

Podemos observar que en nuestros países de América Latina la gran concentración de los servicios bancarios en las zonas urbanas, sobre todo en las áreas de mayor movimiento económico, limitando el acceso de estos servicios financieros a las clases más desfavorecidas de la sociedad.

Esta situación se debe a los altos costos que representa la instalación de los canales tradicionales bancarios, como son las oficinas bancarias, cajeros ATM, entre otros, esta realidad ha motivado a nuestro país ver como una opción los Agentes Corresponsales.

Los Agentes Corresponsales permiten a las instituciones bancarias llegar a sectores más lejanos a costos mucho más económicos, impactando favorablemente a estos sectores. Este canal ha llegado para quedarse, ha tenido un gran nivel de aceptación en todas las comunidades de los países donde ya cuentan con esta normativa, logrando que el mismo pueda ser masificado de una manera más efectiva, lo que ha permitido superar en número a los canales tradicionales.

Este canal contribuye con el desarrollo de las comunidades, llevando servicios bancarios a bajo costo, contribuyendo con el abaratamiento de la transacción para el cliente, ya que no tiene que pagar por traslados a las oficinas bancarias.

Otro aspecto a considerar es que la cercanía le permite en cualquier momento tener el acceso a un servicio bancario sin la necesidad de buscar momentos adecuados para realizar sus transacciones.

Es importante considerar como las entidades logran maximizar la utilización de este canal transaccional, y dedicar las oficinas bancarias a la ejecución de una estrategia relacional con el cliente. Constituir las oficinas en unidades de ventas y los canales alternativos como los Agentes Corresponsales en canales transaccionales.

Luego de expresar nuestra opinión sobre las bondades de este canal y el nivel de aceptación que ha recibido en las comunidades, por el beneficio directo que existe para el cliente en tiempo y costo es de suma importancia destacar la diversidad de transacciones que se dispone en este canal, con las cuales podemos desarrollar productos adecuados.

Considerando que este modelo operativo permite que las entidades reguladas pongan en manos de un tercero determinadas transacciones, cada entidad participante en el modelo necesita contar con la prevención de riesgos que evite que los mismos puedan ser materializados.

La adopción de este canal como medio para establecer una relación con el cliente, está determinado por el costo por transacción, ya que una operación por este canal en su etapa de madurez es del cincuenta por ciento de lo que costaría en una agencia o sucursal.

Esto hace que este canal sea atractivo para la dinámica comercial de cualquier entidad que este facultada para actuar en este modelo, otro tema a destacar es que representa un medio ideal para el apoyo en el cumplimiento de la misión de cada entidad participante, ya que permite más cercanía con el cliente, así como con la comunidad. Su instalación puede ser realizada de forma más rápida en las zonas elegidas ya que el tipo de infraestructura a instalar lo permite.

La estrategia comercial de cada entidad es determinante en la utilización de estos Agentes Corresponsales, en este momento se determinan los tipos de canales a ser utilizado, indicando el número y zonas geográfica a ser utilizadas.

Entre los canales identificados en este modelo de negocios, podemos segregarlos en canales naturales y canales complementarios, a continuación detallamos los potenciales canales a ser utilizados:

Naturales: (Oficinas Bancarias)

- **Sucursales:** locales destinados a ofrecer todos los servicios establecidos por el reglamento para cada tipo de institución. Estos canales se encuentran en zonas urbanas con amplio potencial para crecer. Son canales ideales para desarrollar la gestión de relación con el cliente.
- **Puntos ligeros:** Canal destinado a ofrecer los servicios que establece el reglamento, se considera límites por operaciones, con el propósito de mitigar potenciales riesgos identificados en el modelo. Estos puntos se encuentran en zonas urbanas, por lo regular en plazas comerciales y en zonas rurales con infraestructuras disponibles, como son las plazas y grandes comercios de las zonas. Al igual que las sucursales bancarias son ideales para establecer o desarrollar la gestión de relación con el cliente.

Canales complementarios:

- **Agentes Corresponsales propios:** tienen como función brindar apoyo transaccional a las entidades de intermediación financiera. Permite estar más cerca del cliente a más bajo costo para la entidad y disminuye los costos de traslado del cliente y elimina la inversión de tiempo requerido en traslado para llegar a las sucursales, entre las ventajas que nos brinda los corresponsales propios:
 - Fidelización del comercio.
 - Posicionamiento de marca en la zona.
 - Facilidad de desarrollo de actividades en la zona con apoyo del comercio.
 - Mayor número de clientes referidos.
 - Desarrollo de actividades exclusivas para su entidad.
 - Otras.

- **Agentes Corresponsales de administradores de redes:** este es un modelo citado en la misma Normativa emitida por la CNBS, en el cual establece que entidades supervisadas podrán bajo su entera responsabilidad facultar a terceros a través de un contrato, para que acuerden a su vez con otra persona a nombre y por cuenta de la propia institución, los servicios de Agentes Corresponsales.

Este es un modelo usualmente utilizado en zonas de pocas opciones de negocios y las redes se encuentren posicionadas. La entidad debe evaluar la posibilidad de usar este modelo, ya que pudieran existir zonas donde lo único que exista como comercio hábil para operar este afiliado a una red. Debemos de entender que estas opciones podrían estar disponibles en las zonas seleccionadas, e inclusive podrían estar ya instalados en los únicos negocios disponibles de las zonas. Este tipo de corresponsal nos permite:

- Estar en la localidad en un menor tiempo.
- Limita la relación con nuestros clientes.
- Disminuye o elimina la dinámica de referenciar potenciales clientes.
- Por su capacidad operativa y su infraestructura, ya tienen las condiciones preestablecidas.
- Entre otras.

- **Oficial o Asesor (Canal a Pie):** existen entidades que a través de sus oficiales de crédito, acompañados de un dispositivo móvil captan clientes, realizando actividades de levantamiento de información del cliente en tiempo real, evaluación del crédito, pudiendo esto dar una respuesta inmediata al cliente. En este mismo dispositivo también pueden hacer transacciones de cobro al cliente, convirtiéndose los oficiales en un canal que lo hemos denominado Canal a Pie.
- **Convenios:** instituciones del sector que ofrecen los servicios de recaudos y desembolsos. Con el uso de este canal, colocamos en manos de la competencia nuestros clientes.
- **Cajeros Automáticos (ATM):** Canal electrónico que demanda de un medio de pago para la ejecución de las transacciones, este tipo de canal por su costo y demanda del medio de pago que a su vez incluye una marca como Visa o Master Card para la ejecución de las transacciones, resulta muy costoso para las entidades participantes. Recomendamos que para su uso se formule un plan de negocio que permita identificar los potenciales beneficios.
- **Call Center:** centro de contacto disponibles para los clientes, puede ser propios o servicios subcontratados. Este canal permite llevar una estrategia de comunicación más efectiva, más directa con el cliente, en este canal se realizan llamadas (outbound) y/o reciben llamadas (inbound). Entrante y salientes.
- **E-Banking:** canal que le permite a las instituciones llevar información a sus clientes, brindando una panorámica de negocio, su historia, servicios, contacto, facilita las ubicaciones de sus diferentes canales existentes. En una etapa más avanzada de desarrollo del canal, facilita a sus clientes opciones transaccionales en el cual el cliente puede realizar operaciones de pago de servicios y transferencias entre cuentas.
- **Aliados locales o promotores:** Personas físicas o jurídicas, que siendo clientes de las entidades participantes, por su liderazgo en la comunidad apoyan a las entidades en la captación de nuevos clientes. Por lo regular tiene mucho tiempo con la entidad como cliente, tiene mucha credibilidad en la comunidad, conocen las personas de la comunidad y proporcionan a las entidades una fuente potenciales clientes.

Finalmente existe una gran diversidad de canales disponibles para la gestión comercial, consideramos que no son excluyente, sirven de complemento para llegar a los potenciales clientes de una manera efectiva y más económica, siendo el de mayor novedad y de mayor aceptación el Agente Corresponsal, es el canal con el que podemos llegar más rápido al cliente de zonas desatendidas de una manera más económica logrando un impacto directo en el cliente en tiempo y costo.

Para lograr la captación de potenciales comercios de una manera más efectiva, debemos considerar las variables establecidas en este perfil:

- **Tiempo de Operación:** Tres años o más.
- **Relación:** Preferiblemente que sea cliente de la entidad.
- **Horario:** La entidad se acogerá al horario establecido por el comercio.
- **Firma del contrato:** Que el dueño del comercio este hábil para la firma del contrato.
- **Población:** Determinar el tamaño y cantidad de clientes en la zona.
- **Distancia de la agencia tutora:** Beneficio para el cliente en costo y tiempo en traslado.
- **Riesgo reputacional:**
 - Que el comercio informe por escrito el tipo de actividad a la que se dedica.
 - Confirmar si desarrollan otro tipo de actividad aparte del negocio.
 - Validar la calidad de los miembros o dueños del negocio.
 - Si es una entidad jurídica, validar la calidad de los asociados.
 - Investigar la imagen del comercio en la zona.
 - Confirma que el comercio no desarrolle actividades similares a nuestra.
 - Investigar a través del medio disponible si existen antecedentes delictivos.
 - Aplicar el reglamento de conozca su cliente.
 - Que se encuentre al día en el pago de los impuestos.
 - Transferir el riesgo que pueda ser transferidos, a través de aseguramiento de equipos tecnológicos, letreros y posibles actividades en el manejo del efectivo.

Estructura del negocio

- **Estructura física:** Que la edificación garantice la salvaguarda de los activos.
- **Ubicación:** Validar la vulnerabilidad de la zona geográfica.

- **Modelo administrativo:** Que preferiblemente el comercio sea familiar, en el cual este la presencia de la esposa o compañera.

Número de Agentes y Zona Geográfica a elegir: Se determina por:

- La estrategia de expansión comercial de la entidad.
- Número de clientes en zona.
- Tipo de operaciones destinada a zona (Las permitida por el reglamento).
- Potenciales riesgos de la zona.

Tipo de liquidación:

- **Liquidez de comercio:** Sera en Línea y tiempo real. (No se observan posibles riesgos)
- **Liquidez asignada por la IMF:** Vía una evaluación crediticia, la entidad le asignara un cupo, con una periodicidad de liquidación que va a depender del número de veces que va a una entidad bancaria en la semana. Este modelo demanda de un esquema de seguimiento que permita lograr el nivel de cumplimiento esperado.
- **Bancos más cercanos:** Determinar el banco en que podría realizar la liquidación.
- **Depósitos:** Quien realiza los depósitos en el banco y que medio de transporte utiliza.

Pago de servicio al comercio:

- El acuerdo de pago al comercio será pactado considerando el pago de comisión por transacciones.
- No asumir compromiso de pago total o proporcionar de empleado del comercio.
- Preferiblemente no pagar mensualidades por el servicio, el modelo considera el pago por transacciones.

Tipo de negocios:

- **Farmacias:** Son los comercios idóneos para Agentes Corresponsales:
 - Infraestructura física.
 - Higiene del local.
 - Comparte con nosotros que están supervisadas por un órgano rector.
 - Cuentan con flujo de caja más estable y su pago de facturas es más estable.
- **Ferreterías:**
 - Infraestructura física.

- Cuentan con flujo de caja más estable y su pago de facturas es más estable.
- **Pulperías o Colmados (Tiendas de Abarrotes):**
 - Validar su infraestructura física.
 - Por lo regular no cuenta con un flujo de caja estable.
 - El pago de sus compromisos son recurrente.
 - Cuenta con una alta rotación de caja.
 - Demanda de un mayor seguimiento para el proceso de liquidación.
 - Podría usar el recaudo para honrar posibles compromisos.
- **Otras:** No se debe descartar otras entidades ya que el reglamento no limita, pero si al evaluar otro tipo de comercio, considerar estas variables citadas anteriormente.
 - **Capacidad tecnológica:**
 - Que la zona del comercio exista servicio de Internet.
 - Que el comercio cuente con facilidad o espacio donde instalar los equipos.
 - Que el comercio facilite la instalación de la imagen corporativa exigida por el regulador.
 - Que existan en el comercio personas con habilidades para el manejo de la tecnología.
 - **Enfoque misional:** Que el comercio esté dispuesto a trabajar con nuestro nicho de mercado.

6.1 Clasificación de los riesgos y ámbito de control en los Agentes Corresponsales

6.1.1 Clasificación de los riesgos

En este tipo de canal (Agentes Corresponsales) los riesgos se clasifican en: Operacionales, Tecnológicos, Legal o de cumplimiento y de crédito. A continuación detallamos estos tipos de riesgos e incluimos los potenciales eventos que hemos identificado:

Riesgo Operacional:

- Errores en el procesamiento de las operaciones.
- Cobros no autorizados por el comercio.
- No aplicar las operaciones en presencia del cliente.
- No cumplir con lo pactado en las liquidaciones.
- No canalizar adecuadamente las quejas de los clientes.

- No cumplimiento con el horario de servicio establecido.
- Perdida o maltrato de los equipos.
- Fraude realizado por el comercio.

Riesgo Tecnológico:

- La no disponibilidad del servicio.
- Hackeo a la seguridad del canal.

Riesgo Legal y de Cumplimiento:

- Posibles demandas de los clientes por manejo inadecuado del Agente Corresponsal.
- Incumplimiento de lo establecido en el reglamento.
- Incapacidad del comercio de interpretar el contrato.
- Incumplimiento de lo establecido en el reglamento de lavado de activo y financiamiento del terrorismo.

Riesgo Crediticio:

- Incumplimiento en las liquidaciones.

6.1.2 Ambiente del control

▪ Controles primarios

Los principales controles a implementar para control y reducción del riesgo de las operaciones del Agentes Corresponsales son las siguientes:

- Transacciones en línea y en tiempo real.
- Asignación y verificación de claves de funcionarios que operan el equipo.
- Control diario de transacciones y operaciones.
- Información oportuna y completa a los Agentes Corresponsales sobre cambios en las normas de operación, por ejemplo, cambios en límites a las transacciones, tarifas aplicadas etc.
- Seguimiento permanente a la operación de cada Agentes Corresponsales a fin de detectar operaciones por fuera de los estándares normales, por ejemplo, un mismo cliente realizando diez depósitos en un día, esta parte se controla de manera automática.

- Monitoreo del número, tipo y valor de las transacciones a fin de asegurar que se mantengan dentro de los rangos establecidos. En caso contrario, sistemas automáticamente bloquea la operación del Agentes Corresponsales.
- Monitoreo de Agentes Corresponsales con un número considerable de errores, por ejemplo, transacciones reversadas, anuladas etc.
- Control diario del manejo del efectivo en manos del Agentes Corresponsales, particularmente aquellos distantes de las oficinas bancarias asignadas para depósito.

Controles Alternos

Algunos controles utilizados por las Entidades Financieras en la región para dar mayor seguridad a las operaciones a través de canales son los siguientes:

Seguridad electrónica	Monitoreo de Redes	Lavado de Activos
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo con sensores a las terminales y a las cajas fuertes • Rondas electrónicas remotas • Comunicación bidireccional • Botones de alerta a operaciones fuera de los estándares normales. • Acciones Disuasivas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sirena ➤ Iluminación ➤ Comunicación Viva de Voz ➤ Humo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Relaciones • Monitoreo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Activo. ➤ Predictivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Límite de monto y número de transacciones por cliente. • Consultas a través de la sucursal adscrita o directamente por el dispositivo a la central de la Entidad Financiera.
	Prevenición y control de Fraudes	
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de depósitos fraccionados de una misma cuenta. • Sistema de conciliación diaria. 	

6.1.3 Herramientas de Mitigación de Riesgos

Las herramientas de mitigación para cada uno de los principales riesgos se resumen en las siguientes:

Riesgo	Mitigación
<ul style="list-style-type: none"> Mala selección de Agentes Corresponsales 	➤ Elevado nivel de entrenamiento
	➤ Establecimiento de políticas y estándares mínimos de reducción de riesgos en la selección y prospección de nuevos puntos.
<ul style="list-style-type: none"> Atraco al Comercio 	➤ Establecimiento de límites al volumen diario de efectivo que pueda manejar un punto de atención.
	➤ Limite al monto de las transacciones de entrada de efectivo.
	➤ Incentivos en topes más altos por transacción y tarifas más bajas para las transacciones de salida de efectivo.
	➤ Pólizas de seguros.
	➤ Evaluación previa de la siniestralidad en la zona.
<ul style="list-style-type: none"> Falso Agentes Corresponsales 	➤ Estandarización de muebles y señalización.
	➤ Identificación visible para los Agentes Corresponsales.
	➤ Información oportuna a los clientes y terceros de los nombres, ubicación y servicios prestados por Agentes Corresponsales en la zona.
	➤ Divulgación oportuna y masiva de Agentes Corresponsales cerrados/desvinculados.

Otros mecanismos de mitigación a los riesgos antes mencionados incluyen los siguientes:

- **Esquemas de seguridad**
 - Diferentes niveles de código de acceso, dependiendo de la responsabilidad
 - Seguridad física.
 - Política de seguridad en el manejo de la información
 - Comité de seguridad en el manejo de información
 - Administración de las comunicaciones y operaciones
 - Back up de la información de transacciones diarias.

- **Procedimientos bancarios**
 - Sistematizados
 - Monitoreados

- **Administración de claves y permisos de entrada.**
 - Asignación de identificaciones únicas a los operadores del Agentes Corresponsales
 - Cada operador del Agentes Corresponsales, deberá tener un autenticador privado (clave) asignada por la entidad Financiera
 - Cada operador del Agentes Corresponsales deberá firmar una declaración de confidencialidad de sus contraseñas.
 - El acceso de cada operador del Agentes Corresponsales deberá ser limitado sólo a la información requerida para realizar sus funciones
 - Implementación de controles de asignación, uso de privilegios y autorización de accesos a la información
 - Bloqueo por Time-Out automático de la aplicación de los dispositivos.

6.1.4 Alerta y Controles para el Manejo Operativo de los Agentes Corresponsales

Un sistema de alertas permite a la entidad financiera detectar fraude y corregir debilidades en los sistemas de seguimiento y control interno relacionados al manejo de los Agentes Corresponsales. Específicamente las entidades deben estar en posición de detectar las siguientes situaciones:

- Agentes Corresponsales con elevado volumen de transacciones
- Agentes Corresponsales con pocas transacciones.
- Agentes Corresponsales con un volumen elevado de transacciones de depósito en efectivo.
- Tiempo entre bloqueo y desbloqueo de un Agentes Corresponsales.
- Número significativo de transacciones reversadas o anuladas.
- Numero de alertas que se encienden por día y por mes.
- Concentración de volúmenes de efectivo en redes o almacenes de cadena. En este caso es necesario evaluar la estabilidad financiera del Agentes Corresponsales.
- Agentes Corresponsales que manejan poco efectivo por depósitos.

- Depósitos de monedas falsas
- Agentes Corresponsales que presentan diferencias marcadas en la operación en relación a los demás de su zona, tamaño o tipo.

6.1.5 Controles Internos al Personal de la Entidad Financiera

La IMF's deberá de contar con programas de auditoría de muy alta calidad. Asimismo deberá mantener un estrecho monitoreo del personal a cargo de los equipos y supervisores de campo. Los reportes arrojados por Sistemas deberá desagregar la información operativa de los canales por Supervisor de Campo, incluyendo número y porcentaje de casos de fraude por supervisor, número y porcentaje de Agentes Corresponsales que exceden a los límites permitidos por Supervisor, número y porcentaje con exceso de transacciones reversadas y/o anuladas.

Considerando las fases que componen el proceso de este canal: La estratégica, La de puesta en funcionamiento, La de Funcionamiento del Agente Corresponsal, Seguimiento y control y la Mesa de ayuda o Soporte. A continuación les facilitamos un cuadro conteniendo los riesgos identificados en estas fases, el cual incluye los puntos de control:

Fase	Proceso	Riesgo	Control
Estratégica	Atendiendo al crecimiento establecido en el plan comercial, se establecen el tipo de canal y zonas geográficas a cubrir	n/a	n/a
	Área comercial entrega información, conteniendo número de AC y zonas a ocupar al responsable AC.	Que el tipo de canal elegido no sea el correcto.	Ejecuta proceso de validación del tipo de operación a ejecutar en el canal y el potencial crecimiento de la zona en el tiempo.
		Que la zona geográfica no cuente	Ejecutar el proceso de volumetría

		con los clientes o potenciales clientes para lograr el número de transacciones promedio esperados	progresiva para determinar si el canal podría lograr el número de transacciones esperadas en su etapa de madurez.
Puesta en Funcionamiento del AC.	Captación del comercio	Que el tipo de comercio elegido no sea el idóneo	Establecer previamente un perfil de comercio ideal para establecer este tipo de alianzas, el cual debe incluir todos los potenciales riesgos
	Levantamiento de documentación	Que la documentación entregada este alterada.	Buscar un medio que permita la validación del contenido de la información.
	Evaluación de la zona geográfica.	Que existan niveles de delincuencia en la zona y que el comercio no cuente con medidas preventivas que mitigue la materialización	El proceso de evaluación establecido debe contar con las variables que les permita identificar esos potenciales riesgos.
	Evaluación crediticia del	Que el cupo a ser	Considerando el cupo

	comercio	asignado al comercio no sea el correcto.	aprobado, activar un cupo operativo que siempre será menor que el aprobado e ir monitoreando la evolución de la madurez del Agente Corresponsal, en su crecimiento y cumplimiento de la liquidación.
	Firma del contrato	Que el firmante no sea el dueño o representante oficial del negocio o no este hábil para ejercer esta función.	Que la debida diligencia aplicada al dueño o representante, haya sido de acuerdo a lo establecido en el reglamento.
	Notificación al organismo rector.	Que se inicie las operaciones en el comercio elegido, sin la objeción por el regulador.	Contar con políticas y procedimientos alineados al establecido en el reglamento y que el personal clave de este proceso cuente con el nivel de entrenamiento requerido. Logrando que en cada

			instalación se cumpla con lo establecido.
	Activación del comercio en el módulo administrador del sistema de la entidad.	Que el comercio que sea aprobado por el regulador no sea el que se registre en el sistema.	Verificarla documentación correspondiente del comercio aprobado por el regulador antes de la creación en el sistema.
	Alistamiento de los equipos	Que los equipos no sean los idóneos para este proceso	Usar equipo resistente, que soporten el volumen de operaciones proyectadas.
	Instalación de los equipos	Que el equipo no quede instalado en un lugar expuesto.	Utilizar un protector del equipo y que el mismo este fijado o protegido.
		Perdidas de equipos	Transferir riesgo a través de póliza de seguro.
	Capacitación	Que el personal a trabajar con el equipo tecnológico no esté hábil para realizar las operaciones	Identifique la persona idónea en el comercio, el de mayor actitud, un hijo, un joven, otras.

		Que la capacitación no cubra todos los temas establecido por el reglamento.	Hacer un check list con los temas de capacitación indicado por el regulador y las normas interna de la institución.
Funcionamiento del Agente Corresponsal	Servicio al cliente.	Que las transacciones no sean realizadas en presencia del cliente.	Incluir en el comercio un letrero que informe al clientes de que exija su comprobante
		Que no haya disponibilidad del servicio	Incluir más de una Agente Corresponsal en la zona, considerando un kilómetro de distancia.
		Que existan errores en el procesamiento de la transacciones	Mantener plan de capacitaciones continuas.
		Que el Agente Corresponsal haga cobro por su cuenta al cliente	Incluir en el comercio letrero indicando que los servicios financieros no tienen costo adicional para el cliente.
		Que exista	Establecer un plan de

		desconocimiento en el proceso.	capacitación y reforzamiento, considerando que una persona alterna para cubrir las ausencias.
	Administración del efectivo	Que el comercio sea víctima de robo	Transferir el riesgo a una aseguradora.
		Que el Agente Corresponsal no pueda canalizar las quejas.	Establecer una línea única de contacto y que exista un responsable que administre el proceso
Fase de Seguimiento y control AC	Liquidación	Que el comercio presente incumplimiento.	Establecer un seguimiento proactivo, estableciendo comunicación continua, para que el comercio normalice la situación. Si el Agente Corresponsal, persiste en este comportamiento, suspende el cupo y emprende gestión de cobro y

			desvinculación.
	Administración y Gestión del Agente Corresponsal	No cumplimiento a los acuerdos establecidos con la institución	Da seguimiento a los AC a través de los diferentes indicadores para fines de toma de decisión y mejora.

Es de suma importancia entender que el principal riesgo que debemos mitigar, es el riesgo de dispersión que existen en este tipo de canal, ya que se encuentra distribuidos en diferentes zonas geográficas, por lo que para su operativa la entidad debe de contar con procesos actualizados que incluya cada una de las fases, con un plan de capacitación efectivo que permita mantener el conocimiento requerido para el servicio a nuestro cliente en cada uno de los Agentes Corresponsales.

Considerando que este tipo de canal se encuentra en mano de un tercero y que la supervisión no puede ser realizada de forma permanentemente en el sitio, el establecimiento de indicadores permite la supervisión a distancia, identificando alertas tempranos, en el comportamiento de la dinámica operativa de cada canal.

Existen una gran gama de indicadores entre los que podemos citar indicadores de: Cobertura, Operáticos, De Mercado, De Seguimiento y Control, Financieros, Tecnológicos, Calidad en el servicio, Legal

Indicadores de Cobertura		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Número de AC abiertos por mes y por año y total a la fecha.	Σ de AC abiertos por mes y por año.	Crecimiento Cumplimiento de metas

Tipo de AC abiertos (droguerías, supermercados etc.) por mes y por año.	Σ de AC por tipo de actividad por mes, por año y total a la fecha.	Desempeño según actividad económica del AGENTES CORRESPONSALES. Concentración de riesgo en una misma actividad económica.
Número de AC por municipio	Σ de ac activos abiertos por mes y por año por municipio.	Cobertura geográfica. Expansión.
Número de AC activos	Σ de AC abiertos menos AC cerrados	Número efectivo de AC ofreciendo servicios.
Cobertura rural	Σ de ac activos en municipios < 50 mil habitantes como % del total de AC activos.	Cobertura en poblaciones rurales
AC en municipios sin cobertura bancaria.	Σ AC municipios sin cobertura bancaria como % del total de AC	Penetración y crecimiento hacia municipios sin cobertura bancaria.
Número de transacciones por mes y año.	Σ de transacciones por mes y año.	Crecimiento número de transacciones.
Valor transacciones por mes y año.	Valor transacciones por mes y año.	Crecimiento monto de transacciones
Promedio transacciones por AC por mes y año.	Promedio # transacciones por AC por mes y año.	Crecimiento en el promedio de transacciones Productividad promedio de AC

Valor promedio transacciones por AC por mes y año.	Valor promedio transacciones por AC por mes y año.	Crecimiento en el promedio de transacciones Productividad promedio de AC
Indicadores de Mercado		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Participación de mercado de los AC por municipio	# AC propios como % del # AC del sistema financiero en el municipio	Participación en el mercado local.
Participación de mercado de los AC a nivel nacional	# AC propios como % del # AC del sistema financiero nacional	Participación en el mercado nacional.
Participación en el mercado local en transacciones por municipio	# de transacciones de AC propios como % de las transacciones de AC del sistema financiero en el municipio	Participación de transacciones en el mercado local.
Participación en el mercado nacional de transacciones	# de transacciones de AC propios como % de las transacciones de AC del sistema financiero nacional.	Participación de transacciones en el mercado nacional.
Indicadores Operacionales		

Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Número de transacciones por AC y acumulado por día, por mes.	Σ de transacciones por día, por mes de cada AC.	Seguimiento al # transacciones por AC Seguimiento al # transacciones por AC vs punto de equilibrio. Seguimiento al # transacciones por AC vs máximo permitido.
Número de transacciones promedio por AC y para el total de AC	Σ Total número de transacciones / total AC activos.	Productividad promedio por AC. Comparar productividad promedio con la del mercado.
Valor según tipo de transacciones (retiros, recaudos, depósitos, etc.) de cada AC por día y mes.	Σ Valor de transacciones de cada AC por día y por mes.	Seguimiento al valor transacciones por AC Seguimiento al valor transacciones por AC vs punto de equilibrio. Seguimiento al valor transacciones por AC vs máximo permitido.
Número de AC operados por gestores	Σ Numero de AC operados por gestores sobre el total de AC.	Seguimiento en la operación de administración de AC.
Número de transacciones según tipo por AC por día, por mes y acumulado anual	Σ Número de operaciones de cada tipo de transacción por AC por día, por mes y acumulado anual.	Distribución en número por tipo de transacciones. Seguimiento para el pago de comisiones
Número de transacciones según tipo para el total de AC por día, por mes y acumulado anual	Σ Número de operaciones de cada tipo de transacción para todos los AC por día, por mes y acumulado anual.	Distribución en número por tipo de transacciones. Seguimiento para el pago de comisiones

Valor según tipo de transacción por día, por mes y acumulado anual por AC.	Valor de cada tipo de transacciones por AC y para el canal completo	Distribución en monto por tipo de transacciones. Seguimiento para el pago de comisiones
Valor según tipo de transacción por día, por mes y acumulado anual para todos los AC.	\sum Valor por tipo de transacciones por día por mes y acumulado anual para todos los AC.	Distribución en monto por tipo de transacciones Seguimiento para el pago de comisiones
Participación porcentual de cada tipo de AC en el total de transacciones.	\sum Número de transacciones según tipo de AC como % del total de transacciones	Distribución de número de transacciones por tipo de agente. Concentración de transacciones en efectivo por tipo de AC.
Participación porcentual de cada tipo de AC en el valor total de las transacciones.	\sum Valor de transacciones según tipo de AC como % del valor total valor de transacciones.	Distribución de valor de transacciones por tipo de agente Concentración de monto de efectivo por tipo de AC.
Valor promedio de factura por tipo de transacción	\sum del valor recaudado de cada tipo de transacción / el número de facturas de cada tipo de transacción	Conocer el valor promedio por cada tipo de factura que se paga en los AC.
Valor promedio de factura por tipo de AC.	\sum Valor total recaudado de cada tipo de transacción por tipo de AC / Número de facturas de cada tipo de transacción por tipo de AC.	Conocer el valor promedio por cada tipo de factura que se paga en los AC por tipo de AC.
Valor promedio transacción por municipio (para cada	Valor promedio por tipo de	Seguimiento a valores promedio por tipo de transacción a nivel

tipo de transacción)	transacción por municipio	municipal. Seguimiento a AC con valores fuera del promedio.
Número de transacciones en efectivo como porcentaje del número total de transacciones.	Σ Número de transacciones en efectivo como porcentaje del número total de transacciones (clasificado por AC, por municipio y consolidado)	Participación del número de transacciones en efectivo. Control a límites de efectivo por tipo de AC.
Valor de transacciones en efectivo como porcentaje del valor total de transacciones.	Σ Valor de transacciones en efectivo como porcentaje del valor de transacciones totales (clasificado por AC, por municipio y consolidado)	Participación del monto de transacciones en efectivo. Control a límites de efectivo por tipo de AC.
Número de días en proceso de selección, vinculación y capacitación de AC.	Σ Número de días transcurridos: Desde el primer contacto y la selección. Entre día de selección y firma del contrato. Entre firma del contrato y capacitación. Entre capacitación y primera transacción.	Eficiencia en el proceso de selección vinculación y capacitación.
Eficiencia del Personal asignado al canal de AC.	Σ Número de AC sobre el Número de personas asignadas	Eficiencia.

Indicadores de Seguimiento y Control		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Índice de cumplimiento con límites de efectivo diario.	Monto de transacciones en efectivo por día como porcentaje del Cupo autorizado de efectivo por día.	Control de cumplimiento con el cupo diario de efectivo.
Índice de cumplimiento con el número de transacciones en efectivo autorizadas.	# de transacciones en efectivo en por día como porcentaje del número de transacciones en efectivo autorizadas por día.	Control de cumplimiento con el límite diario de número de transacciones en efectivo.
Índice de incumplimiento manejo de efectivo.	# de días en que el AC sobrepaso el cupo como porcentaje del # de días operando en el mes.	Nivel de incumplimiento con los límites de manejo de efectivo. Necesidad de revisión y aumento de los cupos o la necesidad de otro AC en la zona.
Número de depósitos del AC	# de depósitos en efectivo por tipo de AC por día y por mes	Medir necesidad de ampliación de cupos o de creación de otro AC en la zona.
Volumen de depósitos en efectivo	Monto de depósitos en efectivo por día y por mes por tipo de AC	Medir necesidad de ampliación de cupos o de creación de otro AC en la zona. Medir que tipo de AC requieren cupos mayores. Planificar hacia el futuro el manejo de cupos por tipo de AC.

Seguimiento a puntos bloqueados por superar límite de efectivo por día y por mes.	# de puntos bloqueados por día y por mes como porcentaje del total de equipos AC.	Control al número de puntos que superan el límite de efectivo autorizado.
Transacciones reversadas por día y por mes por tipo de transacción y total.	# de transacciones reversadas por día y por mes por tipo de producto y total como porcentaje del total de transacciones.	Problemas de los aplicativos por tipo de producto. Control de fraudes.
Participación de transacciones autorizadas por día y por mes por tipo de producto y total.	# de transacciones autorizadas por día y por mes por tipo de producto y total como porcentaje del número de transacciones.	Eficiencia de los equipos. Velocidad de respuesta.
Transacciones declinadas por mes por tipo de producto y total.	# de transacciones declinadas por problemas tecnológicos por mes por tipo de producto y total como porcentaje del total de transacciones declinadas.	Problemas de los aplicativos por tipo de producto Control de fraudes.
Indicadores Financieros		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Ingresos por tipo de transacción.	Ingresos por tipo de transacción como porcentaje del total	Tipo de transacciones que generan mayores ingresos Crecimiento de ingresos Seguimiento al presupuesto

Crecimiento en ingresos por mes y anual AC	$\frac{\text{Ingresos M} - \text{Ingresos M-1}}{\text{Ingresos M-1}} \text{ (por 100)}$	Crecimiento de ingresos por mes Ejecución presupuestal Progreso hacia las metas
Ingreso promedio por AC	Total de ingresos de AC como porcentaje del número de AC activos	Crecimiento del ingreso por AC. Progreso hacia punto de equilibrio Progreso a metas por AC.
Crecimiento en ingresos promedio por mes y anual	$\frac{\text{Ingresos promedio M} - \text{Ingresos promedio M-1}}{\text{Ingresos promedio M-1}} \text{ (por 100)}$	Crecimiento real de los ingresos de AC
Participación porcentual de cada AC en los ingresos totales	Monto total de ingresos por cada AC como porcentaje del total de ingresos de AC.	El tipo de AC que genera el mayor volumen de ingresos. Permite tomar decisiones de estrategia. Planear al futuro que tipo de AC es más rentable. Seguimiento al presupuesto
Costos directos e indirectos por tipo de transacción	Costos directos e indirectos sobre el total de costos de los AC.	Determinar las operaciones que generan mayores costos. Seguimiento al presupuesto
Costo promedio por transacción	Costo total de AC mes sobre # transacciones AC mes	Eficiencia operativa Variación/reducción costos por transacción
Costo promedio por AC.	Costos operativo y administrativo AC mes/ # AC activos mes	Eficiencia operativa Variación/reducción costos por AC

Retorno sobre capital invertido del canal de AC	Ingresos totales – Costos totales / Capital Invertido en AC (por 100)	Utilidad por peso invertido.
Control de comisiones promedio pagadas al AC por tipo de transacción por mes.	Valor pagado al AC por comisiones por mes	Identificación de los AC activos y más pasivos. Seguimiento a estrategias motivacionales.
Control de envío de extractos a los AC	Fechas de envío de extractos a los AC	Control de envío de extractos y seguimiento.
Control de pagos de comisiones a los AC	Día de abono en cuenta a los AC	Control y seguimiento a los pagos de comisiones a AC. Identificación de errores y retrasos.
a) Indicadores de Tecnología		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Terminales de AC en funcionamiento.	# de equipos en funcionamiento/ total de equipos de AC.	Eficiencia de la red.
		Seguimiento a equipos funcionando.
Puntos bloqueados por caídas de línea por día y por mes.	# de puntos bloqueados por caídas de línea por día y por mes como porcentaje del total de equipo de AC.	Eficiencia de la tecnología.
Puntos bloqueados por caídas	# de puntos bloqueados	Eficiencia de la tecnología.

de línea por día y por mes por municipio.	por caídas de línea por día y por mes por municipio como porcentaje del total de equipo de AC.	Concentración geográfica de problemas tecnológicos.
Puntos bloqueados por caídas de línea por gestor de AC.	# de puntos bloqueados por día y por mes por gestor de AC como porcentaje del total de AC.	Problemas de la red y sus causas por gestor.
		Seguimiento a la eficiencia del gestor.
Tipo de problemas más comunes que afectan la red de AC por mes	Numero de problemas por tipo como proporción del total de problemas en el mes	Participación de ocurrencia de tipo de problemas tecnológicos.
Control de respuesta a servicio técnico.	# de horas/día de tiempo de respuesta a solicitud de servicio técnico de los AC	Rapidez de respuesta a solicitud de servicio por parte de cada AC.
		Calidad del servicio técnico.
Transacciones declinadas por mes por tipo de producto y total.	# de transacciones declinadas por problemas tecnológicos por mes por tipo de producto y total como porcentaje del total de transacciones declinadas.	Problemas de los aplicativos por tipo de producto
		Control de fraudes.
Tiempo promedio por transacción	# segundos promedio por transacción actual / Tiempo	Eficiencia en velocidad de operaciones

	promedio por transacción esperado.	Eficiencia en servicio al cliente.
a) Indicadores de Calidad del Servicio		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Promedio de llamadas al Call Center de AC	# de llamadas por mes como proporción del número total de AC.	Utilización del Call Center.
		Variación en la utilización del Call Center.
Participación por tipo de quejas recibidas en el Call Center de AC.	# de quejas clasificadas por tipo como porcentaje del número total de quejas recibidas en el mes.	Clasificación de tipo de quejas para posterior seguimiento de áreas o problemas más frecuentes.
		Eficiencia en total de operaciones.
Promedio de llamadas al Call Center de clientes	# de llamadas por mes al Call Center de clientes / Total de llamadas recibidas.	Control de utilización del Call center de clientes.
Participación del tipo de quejas recibidas en el Call Center de clientes	# de quejas clasificadas por motivo como porcentaje del número total de quejas recibidas.	Clasificación para posterior seguimiento de áreas o tipos de problemas más frecuentes.
		Eficiencia en total de operaciones.
Número de quejas promedio por AC	Σ Número de quejas como proporción del número de AC	Eficiencia en total de operaciones.
		Satisfacción del cliente
		Calidad del servicio.

Tiempo promedio por transacción	# segundos promedio por transacción actual / Tiempo promedio por transacción esperado.	Eficiencia en velocidad de operaciones
		Eficiencia en servicio al cliente.
Control de respuesta a servicio técnico.	# de horas/día de tiempo de respuesta a solicitud de servicio técnico de los AC	Rapidez de respuesta a solicitud de servicio por parte de cada AC.
		Calidad del servicio técnico.
a) Indicadores de seguimiento al área jurídica		
Indicador	Fórmula/ Cálculo	Qué mide
Eficiencia proceso de vinculación	# de días transcurridos entre fecha de selección y firma del contrato en comparación con el número de días esperado	Eficiencia en la vinculación de AC.
Número de días entre la firma del contrato y la primera transacción.	# de días transcurridos entre la firma del contrato y la primera transacción en comparación con el número de días esperado	Eficiencia en el proceso de apertura del AC
Eficiencia en el proceso de cierre de AC	# de días desde que se suspenden las transacciones hasta la fecha liquidación del contrato como porcentaje del número de días esperado.	Eficiencia en el proceso de desvinculación de AC

Litigios y multas	# de AC con procesos de litigios o multas sobre el total de AC	Porcentaje de AC con problemas de litigios o multas.
Tipos de Litigios y multas	# de motivos de litigios o multas	Participación por tipo de litigios o multas en los AC s.
Deserción de AC.	Σ Número de AC que cancelan el contrato como proporción del número de AC por trimestre.	Deserción de AC.
		Necesidad de mejores prácticas de selección o fidelización de AC.

Capítulo 7: Operaciones permitidas en el modelo

Análisis de los servicios permitidos

El reglamento en su artículo siete establece los servicios autorizados, en el cual indica que las instituciones supervisadas podrán prestar, por medio de Agentes Corresponsales, uno o varios de los siguientes servicios, en moneda nacional, dentro de los límites establecidos por las mismas, entre las cuales se encuentran servicios financieros o naturales de la entidad, derivados de los productos que oferta, así como servicios accesorios, servicios que no forman parte de su cartera de productos, si no que se desarrollan a través de alianzas estratégicas realizadas con otra entidad que oferta el producto, constituyéndose la IMP en una ventanilla, los servicios establecido por el reglamento, indica lo siguiente:

- Apertura de cuentas básicas de ahorro;
- Depósitos y retiros en efectivo de cuentas previamente constituidas en la institución supervisada contratante;
- Recepción de pagos de préstamos y tarjetas de crédito otorgados por la institución supervisada contratante;
- Recepción y envío de transferencias de fondos dentro del territorio nacional;
- Pago de remesas;

- Pago de transferencias condicionadas por cuenta del Gobierno Central u otras instituciones públicas;
- Recaudaciones de terceros;
- Pagos de servicios públicos;
- Consulta de saldos, la que podrá realizarse únicamente por el titular de la cuenta, prestatario o Tarjeta-Habiente, mediante los códigos de seguridad establecidos; y,
- Otras operaciones.

El reglamento establece claramente las operaciones permitidas, en este mismo orden las entidades podrán, a través de sus capacidades iniciar el proceso con los servicios que entienda más estratégicos, con esto queremos destacar que no están obligadas a iniciar con todos los servicios indicados en el referido reglamento.

Es de suma importancia alertar que estos servicios accesorios que las entidades ofrecen en sus agencias, antes de considerar incluirlos en los servicios de los Agentes Corresponsales, se debe considerar, la revisión del contrato establecido con el dueño del producto, para verificar si existe alguna prohibición de ceder el derecho a un tercero, así como también hacer evaluación de la comisión recibida por este servicio, para determinar si el monto recibido permite compartirlo con un tercero (AC).

Conclusiones

Las entidades supervisadas participantes en este proceso tienen la responsabilidad de contribuir con los organismos rectores en el fortalecimiento del modelo:

- Generando en la organización una vocación de cumplimiento regulatorio de lo establecido en la normativa.
- Generando información relevante de la aplicación de lo establecido, así como de los diferentes tipos de indicadores, entre otros,
- Socializar a través de los gremios y remitir las observaciones de forma colegiada al organismo rector. Este tipo de adopción permitirá un mayor desarrollo del modelo.

Se hace necesario que el regulador participe del modelo de una manera activa, en conversación sostenida con el regulador se puede observar que no existe un programa activo destinado a la supervisión de este canal, en este mismo orden no existen datos del país sobre este canal, lo que dificulta el análisis del canal en términos estadísticos, que nos pueda ayudar a la proyección del desarrollo del canal a corto plazo.

Es de suma importancia destacar que este modelo de canal, que ha sido creado para la bancarización de la clase que no tiene oportunidad, no tiene acceso a los servicios financieros formalmente establecido, por los altos costos que representa para la banca la instalación del modelo de los canales tradicionales, se ha creado este modelo el de Agentes Corresponsales, por lo cual hay que trabajarlo, hacerlo parte de nuestra alternativa de servicios para nuestros clientes. Segregar o especializar nuestros canales, en canales relacionales (Oficina Bancarias) y canales transaccionales (Agentes Corresponsales) esto permitirá desarrollar estrategias que permitan abaratar los costos operacionales de su entidad y focalizar su estrategia relacional con el cliente de una manera más efectiva.