



Sistematización del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza

La experiencia de Red KATALYSIS en el Desarrollo de 3 Productos de Ahorro para Clientes de Remesas y el Servicio de Agentes Corresponsales en CREDISOL, FAMA, FUNED, Hermandad de Honduras, ODEF y PILARH

Tegucigalpa, Septiembre 2017



Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza

Sistematización de la Experiencia de Red KATALYSIS en el Desarrollo de 3 Productos de Ahorro para Clientes de Remesas y el Servicio de Agentes Corresponsales en CREDISOL, FAMA, FUNED, Hermandad de Honduras, ODEF y PILARH

Elaborado por Marielos Narváez G. Consultora
Tegucigalpa, MDC, septiembre de 2017

Se Agradece al equipo de Red KATALYSIS, Honduras, a los Gerentes Generales y al personal de las IMF, a los Agentes Corresponsales y a los Clientes de las IMF, al BID FOMIN, por el apoyo, apertura y disposición para compartir su experiencia y sus aprendizajes en el desarrollo e implementación del Proyecto, de los productos de ahorro y del servicio financiero de agentes corresponsales. Sus reflexiones son valiosas contribuciones para mejorar la práctica y la réplica de esta experiencia.

Red KATALYSIS Honduras

© 2017 Red KATALYSIS Honduras
Col. Las Minitas Ave. Las Minitas
Edificio Anexo al Edificio El Faro, Ave. 734-A
Apdo. Postal 15001
Tegucigalpa, Honduras, C.A.
+504 2239 2926
+504 2239 2073
Sitio Web: <http://redkatalysis.org/v3/>

ISBN

Este documento puede ser compartido, copiado y distribuido públicamente, siempre que se reconozcan los créditos de la obra (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra) y con la condición de que no se utilice para fines comerciales.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
INTRODUCCIÓN.....	3
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	4
PROPÓSITO Y METODOLOGÍA DE ESTA SISTEMATIZACIÓN	6
OBJETIVOS DE ESTA SISTEMATIZACIÓN.....	6
OBJETO EJE DE ESTA SISTEMATIZACIÓN.....	6
EL PROCESO METODOLÓGICO SEGUIDO	6
LOS ACTORES DE LA EXPERIENCIA Y SU INVOLUCRAMIENTO	9
1. LA SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO.....	10
2. EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA.....	13
2.1. EL ORIGEN DEL PROYECTO REMESAS Y AHORROS.....	13
2.2. LA PROPUESTA DEL PROYECTO REMESAS Y AHORROS Y SU INTENCIONALIDAD.....	14
2.3. EL ABORDAJE DEL PROYECTO	18
2.4. EL ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE Y ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE MONITOREO DEL PROYECTO.....	19
2.5. ESTUDIO DE MERCADO DE REMESAS	19
2.6. EL PAGO DE REMESAS Y LOS PRODUCTOS DE AHORRO	20
2.6.1. <i>El Pago de Remesas</i>	20
2.6.2. <i>Los Productos de Ahorro</i>	21
2.6.3. <i>El Modelo del Producto Ahorro Juvenil</i>	22
2.6.4. <i>El Modelo del Producto Ahorro Líquido</i>	26
2.6.5. <i>El Modelo de Ahorro Programado</i>	29
2.6.6. <i>Estrategias de Apoyo</i>	32
2.7. SERVICIOS FINANCIEROS-AGENTES CORRESPONSALES.....	32
2.7.1. <i>Características del Modelo de Servicio</i>	33
2.7.2. <i>Modelo Operativo Agentes Corresponsales</i>	34
2.7.3. <i>El Pilotaje de Agentes Corresponsales</i>	36
2.8. DESARROLLO Y DISEMINACIÓN DE PRODUCTOS DEL CONOCIMIENTO.....	36
2.9. FACTORES INFLUYENTES EN LA FASE DE INTERVENCIÓN	37
2.9.1. <i>Factores que contribuyeron:</i>	37
2.9.2. <i>Factores que limitaron:</i>	38
3 LOS RESULTADOS Y EFECTOS GENERADOS.....	41
4 LOS APRENDIZAJES DERIVADOS DE LA EXPERIENCIA.....	45
5 RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS.....	51

INTRODUCCIÓN

La Sistematización de la Experiencia del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza, ejecutado por Red KATALYSIS con apoyo del BID FOMIN, es el resultado de un proceso de consulta con los principales actores de esta experiencia, que se enmarca en los resultados previstos del Componente III: Difusión de las Experiencias del Proyecto.

Este documento rescata el proceso desarrollado en el marco de la implementación del Proyecto y analiza desde la perspectiva de los principales actores los resultados alcanzados, los aprendizajes y formula recomendaciones para reorientar la práctica y para tomar en consideración al momento de replicar la experiencia,

Los capítulos introductorios recogen el Propósito y la Metodología de esta Sistematización y los Actores de la Experiencia y su Involucramiento. El Capítulo 1 aborda la situación inicial y el contexto de las remesas en Honduras y el papel de las IMF; el Capítulo 2 contiene el Desarrollo de la Experiencia; el Capítulo 3 se refiere a los Resultados y Efectos generados; el Capítulo 4 resume los principales aprendizajes y el Capítulo 5 las Recomendaciones para los principales actores.

Se espera que este documento permita compartir y divulgar la experiencia del Proyecto y pueda orientar la implementación de iniciativas similares con otras IMF nacionales y de la Región Centroamericana.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Siglas y Acrónimos	Significado
AC	Agente Corresponsal
ADOPEM	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Credisol	Crédito Solidario
CRM	Customer Relationship Management
FACACH	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras
FAMA	Familia y Medio Ambiente
FINSOL	Financiera Solidaria
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNED Vision Fund	Fundación para el Desarrollo de Honduras
HDH	Hermanidad de Honduras
ODEF	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino
ONG	Organización no Gubernamental
OPDF	Organización Privada de Desarrollo Financiero
PILARH	Proyecto e Iniciativas Locales para el Autodesarrollo Regional de Honduras
Red KATALYSIS	Red Microfinanciera de Centroamérica



PROPÓSITO Y METODOLOGÍA DE ESTA SISTEMATIZACIÓN



PROPÓSITO Y METODOLOGÍA DE ESTA SISTEMATIZACIÓN

Objetivos de esta Sistematización

Objetivo General: Compartir y diseminar en forma sistemática la experiencia y aprendizajes generados en el proceso del ciclo del Proyecto Remesas y Ahorros incluyendo la etapa de diseño, a fin de que sirvan a otras instituciones del sector microfinanciero de la región centroamericana y del Caribe para su réplica o escalonamiento en iniciativas similares, así como para reorientar la práctica en las IMF implementadoras.

Objetivos específicos: de manera específica esta sistematización se propone realizar una reconstrucción lógica del proceso seguido, las metodologías, los instrumentos desarrollados, los factores determinantes que influyeron en su implementación; hacer una valoración de los resultados alcanzados identificando las buenas prácticas y aprendizajes para aumentar el acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas; socializar las experiencias y las lecciones aprendidas con otras IMF de la región.

Objeto Eje de esta Sistematización

El Objeto de esta Sistematización: La experiencia del ciclo del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para contribuir en la Reducción de la Pobreza, Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME 14509-HO Y ATN/AS 14510-HO con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), durante el proceso de diseño y ejecución en el período de septiembre 2014 a septiembre de 2017.

El Eje de esta Sistematización: La lógica del modelo de intervención del Proyecto Remesas y Ahorros, sus contribuciones para reducir la vulnerabilidad y el mejoramiento de los medios de subsistencia de los receptores de remesas a través del ahorro continuo en una institución financiera.

El Proceso Metodológico Seguido

Para cumplir con los objetivos, el eje y objeto de esta sistematización, se siguió un proceso metodológico estructurado en cuatro fases interrelacionadas:

Fase 1. Planificación, diseño y preparación del proceso de sistematización

Esta fase se coordinó y establecieron acuerdos con la Unidad Ejecutora del Proyecto sobre los alcances de cada uno de los productos estipulados en el contrato firmado, los actores que tomarían parte del proceso de sistematización, el mapeo y acopio de la información secundaria y sobre esta base se diseñó el Plan de Sistematización¹ que fue aprobado por la Coordinadora del Proyecto.

Fase 2. Investigación con actores

La Fase de Investigación se apoyó en los instrumentos diseñados para la recolección y captura de la

¹ Anexo 1 Plan de Sistematización del Proyecto

información con actores clave en cuatro momentos del ciclo del Proyecto: la situación inicial, el desarrollo de la experiencia, la situación actual y la identificación y construcción de los aprendizajes, retos y desafíos a futuro.

Las herramientas de recolección de la información con actores y socios clave, incluyeron: una guía de preguntas abiertas, un guión de preguntas generadoras para los grupos focales, y el guion para la cápsula de vídeo. La información fue levantada en espacios de entrevistas individuales y colectivas presenciales, audio conferencias y grupos focales orientados por los instrumentos diseñados. Toda la información obtenida en los espacios de consulta (entrevistas, grupos focales, consultas) fue registrada en audio.

Fase 3. Análisis de la información y documentación de la experiencia

La información capturada con los actores se transcribió, ordenó y analizó, triangulándose entre las diferentes fuentes para su verificación y complementación. El contenido final del documento de sistematización, del estudio de caso y el guión del vídeo fueron concertados con la coordinación del Proyecto.

Una primera versión de los documentos se presentó a revisión y retroalimentación de la coordinación del Proyecto para llevarlo a la versión final. Con relación a la cápsula de vídeo se siguió el mismo procedimiento.

Fase 4. Socialización de los resultados

La socialización de los resultados de la sistematización del Proyecto, se realizó en el VI Encuentro de Finanzas Rurales del 19 al 21 de septiembre. La consultora elaboró la presentación en Power Point cuya estructura, contenido y tamaño fueron concertados con la coordinación del Proyecto.





LOS ACTORES DE LA EXPERIENCIA Y SU INVOLUCRAMIENTO



LOS ACTORES DE LA EXPERIENCIA Y SU INVOLUCRAMIENTO

En este proceso de sistematización tomaron parte los principales actores del Proyecto que se resumen en la tabla siguiente de acuerdo al grupo o tipo y su involucramiento en su implementación.

Grupo o Tipo	Actores	Involucramiento
Institucional	Red KATALYSIS	Diseño de la propuesta de Proyecto, gestión del financiamiento, ejecutor del proyecto a través de la Unidad Ejecutora
Beneficiarios	PILARH OPDF	Destinataria de la asistencia técnica del Proyecto. Ejecución de la prueba piloto de Agentes Corresponsales
	ODEF Financiera	Destinataria de la asistencia técnica del Proyecto. Ejecución de la prueba piloto de Ahorro Programado y de Agentes Corresponsales
	Hermanidad de Honduras OPDF	Destinataria de la asistencia técnica del Proyecto. Ejecución de la prueba piloto de Agentes Corresponsales
	FAMA OPDF	Destinataria de la asistencia técnica del Proyecto. Ejecución de la prueba piloto del Producto de Ahorro Juvenil y de Agentes Corresponsales
	FUNED OPDF	Destinataria de la asistencia técnica del Proyecto. Pilotaje de Agentes Corresponsales
	CREDISOL OPDF	Destinataria de la asistencia técnica del Proyecto. Pilotaje Ahorro Líquido y Agentes Corresponsales
Clientes	Receptores de Remesas	Cobro de remesas y apertura de cuentas de ahorro en las IMF. Beneficiarios de educación financiera por parte de las IMF
	Clientes depositarios	Uso de los servicios del Agente corresponsal
	Clientes Fiduciarios	Uso de los servicios del Agente corresponsal
Fuente Financiera	BID FOMIN	Adjudica los recursos para la ejecución del Proyecto, apoyo y seguimiento a su ejecución y al cumplimiento de los resultados previstos del Proyecto.

1. LA SITUACIÓN INICIAL Y SU CONTEXTO

Honduras se ubica en la región de América Latina y el Caribe como una de las principales economías receptoras de remesas. En el año 2016 el ingreso por remesas ascendió a US\$3,847 millones, monto que representa el 18.4% del producto interno bruto². Estimaciones de la Encuesta de la Comunidad Americana, CSC 2016 indican que en el 2016 residían en EUA un total de 948,587 hondureños nacidos en Honduras incluyendo los nacidos dentro y fuera de ese país³.

Al analizar las cifras del período 2010-2016, el ingreso por remesas observó un crecimiento anual del 6.7% lo que ha generado un efecto positivo en la economía del país mejorando los niveles de vida de los hogares receptores, con una disminución en el nivel de pobreza al contribuir en los gastos de consumo, educación, salud y vivienda y también generando la creación de negocios o emprendimientos familiares.

En lo que va del 2017, los resultados de la Encuesta Semestral de Remesas Familiares del Banco Central de Honduras, BCH, reportaron un incremento interanual del 13.2%, el segundo en los países de la región incluyendo México⁴. Esta tendencia, según el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano, CEMLA, se ha acelerado a causa de la incertidumbre que los migrantes están afrontando ante la posibilidad de mayores restricciones o imposición de gravámenes para sus envíos desde EUA.

La encuesta del BCH revela que el 72.1% de los encuestados envía un monto promedio mensual de remesas al país de US\$ 429. Los medios más utilizados para el envío siguen siendo los servicios electrónicos a través de las empresas remesadoras que canalizan más del 75% de las remesas enviadas. Los principales beneficiarios de las remesas son el padre y la madre, seguido por los hermanos, los hijos y por último parientes como tíos, primos, cónyuges, abuelos, entre otros. Con relación al destino de las remesas, el 96.2% se destina para necesidades básicas (manutención 42.6%, medicinas y servicios médicos 20.3%, educación 12.7%, negocios propios 1.1% y otros 19.5%). El 3.8% se destinó para inversión en activos fijos o propiedades⁵.

El Sector de Instituciones Micro Financieras y de manera específica las instituciones miembro de la Red KATALYSIS⁶, se han focalizado principalmente en el otorgamiento de créditos a micro empresarios del área urbana y rural en los territorios donde han venido operando.

Antes del 2014, algunas de las IMF miembros de la Red en Honduras, estaban realizando pago de remesas: Credisol para el caso lo hacía a través de Western Union sin lograr una venta cruzada porque no contaba con un producto de ahorro ni una estrategia orientada a la captura de recursos provenientes de remesas, el objetivo primordial de este servicio era el cobro de la comisión correspondiente.

La experiencia de ODEF Financiera en el pago de remesas tuvo lugar en los años 2010-2011 como

² CEMLA, Migración Internacional, remesas e inclusión financiera, el caso de Honduras

³ <https://www.nodal.am/2017/10/casi-83-los-inmigrantes-hondurenos-viven-eeuu-segun-cifras-oficiales/>

⁴ Banco Central de Honduras, Resultados Encuesta Semestral de Remesas Familiares, Agosto 2017

⁵ Banco Central de Honduras, Resultados Encuesta Semestral de Remesas Familiares, Agosto 2017

⁶ Integra 23 entidades de Microfinanzas en la región Centroamericana: Guatemala (4), El Salvador (2), Honduras (10) y Nicaragua (7) que ofrecen servicios financieros a la micro y pequeña empresa.

parte de su estrategia de captar recursos de ese grupo de clientes potenciales y buscando la fidelización de sus clientes. Promovió entre los clientes de remesas una cuenta de ahorro retirable “Máxima Tasa” que generó la apertura de nuevas cuentas que a los seis meses fueron desactivadas y finalmente desistió del pago de remesas.

La Red KATALYSIS por su parte, ha venido colaborando para lograr que las IMF puedan ofrecer otros servicios diferentes a los del crédito y que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), otorgara a las IMF esa posibilidad de capturar ahorros.

La dinámica del envío de remesas a Honduras se ha constituido en un producto que cada día ha tomado más fuerza convirtiendo al país en un receptor de remesas importante. La iniciativa del Proyecto abre la posibilidad de diversificar los productos de las IMF con un producto de ahorro ligado al pago de remesas e ir abriendo canales de distribución con los agentes corresponsales, dándoles la oportunidad a las entidades de ser pioneras dentro del sector con otra metodología para captar recursos.



EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA



2. EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

2.1. El origen del Proyecto Remesas y Ahorros

La iniciativa del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza en Honduras, surge de la iniciativa regional del Fondo Multilateral de Inversiones miembro del Grupo BID, BID FOMIN para maximizar el impacto de las remesas internacionales en el desarrollo de América Latina⁷: Programa de Remesas y Ahorros.

Este programa dio inicio en el año 2012 con el objetivo de financiar 10 iniciativas de proyectos que buscaran desarrollar productos que respondieran a las necesidades y preferencias de los clientes de remesas de bajos ingresos. Su implementación se proponía beneficiar a cerca de 250 mil clientes de remesas en Latinoamérica, poniendo a su alcance productos de ahorro que fomentaran un adecuado manejo del consumo familiar, generando oportunidades de inversión y facilitara enfrentar situaciones de emergencia familiar contribuyendo al desarrollo económico con un impacto positivo en las mujeres clientes de remesas.

La RED KATALYSIS fundada en Abril de 2002 integra a 23 entidades de Microfinanzas en la región Centroamericana. Brinda servicios de asistencia técnica y financiera, capacitación e investigación al sector micro financiero mediante la ejecución de proyectos que propician el desarrollo y el empoderamiento de las organizaciones, promueve la innovación de productos y servicios financieros para mejorar la rentabilidad, contribuir a la generación de empleo, ampliar la cobertura, combatir la pobreza en el ámbito urbano y rural

En Honduras, la Red KATALYSIS respondió a la invitación del Programa Remesas y Ahorros formulando una expresión de interés al BID FOMIN en mayo de 2013 que fue aprobada y en octubre de ese mismo año se realizó la postulación del proyecto al BID FOMIN.

Esta propuesta se enmarcó en la relevancia de las remesas como un producto notable para la generación del ahorro y apertura de nuevos canales de distribución que beneficiaran a los receptores de remesas de bajos ingresos, mujeres y jóvenes.

De julio a septiembre de 2014 se cumplen las condiciones para la firma del convenio: apertura de cuentas y selección de la coordinación del Proyecto. El convenio se firmó el 25 de septiembre de 2014 dando inicio formal a la ejecución del proyecto. En el proceso de preparación del memorándum de entendimiento, las IMF miembros de Red KATALYSIS que tomarían parte en su implementación fueron informadas y consultadas sobre el alcance y los objetivos del Proyecto.

⁷ El Programa de Remesas y Ahorros del BID FOMIN proporciona fondos de cooperación técnica a proyectos que implementen estrategias de negocios, incluyendo el desarrollo de productos de ahorro enfocados a clientes de remesas. El Programa está dirigido a intermediarios financieros o grupos de intermediarios financieros, proveedores de servicios, fundaciones y organizaciones privadas o públicas que promueven la inclusión financiera.

2.2. La Propuesta del Proyecto Remesas y Ahorros y su Intencionalidad

Nuestra labor como una red de entidades que trabaja en el sector de la microfinanzas es impulsar iniciativas innovadoras para llegar con servicios financieros a las poblaciones con menores recursos económicos y a través del Proyecto lo estamos logrando y estamos cumpliendo con ese objetivo.

Raúl Sánchez, Red KATALYSIS

El Proyecto Remesas y Ahorros, formulado por la Red KATALYSIS, se inserta en los objetivos estratégicos de la Red para impulsar el desarrollo de iniciativas innovadoras que contribuyen a mejorar los servicios financieros que prestan las organizaciones miembro. El proyecto es una respuesta a la oportunidad que ofrecen las remesas como un producto en crecimiento para las IMF para abrir canales de distribución más seguros y convertirse en pioneras en la implementación de metodologías que faciliten orientar esos recursos hacia el ahorro, contribuyendo al desarrollo y bienestar de sus beneficiarios a través de productos y servicios financieros inclusivos.

Objetivos del Proyecto. El Proyecto se plantea como impacto, contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de los clientes de remesas, incluyendo jóvenes, quienes formarían al menos el 20% de los beneficiarios, mejorar sus medios de subsistencia a través del ahorro continuo en una institución financiera.

El objetivo de resultado se expresa como el aumento del acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas hondureños mediante la puesta a disposición de productos y servicios financieros adaptados a esa población.

Para la implementación del Proyecto, la Red KATALYSIS se propuso trabajar con 8 instituciones financieras⁸ con cobertura en 17 departamentos del país: Asociación PILARH OPDF, Banco Popular, Crédito Solidario, CREDISOL OPDF, Familia y Medio Ambiente, FAMA OPDF, Financiera Solidaria, Finsol S.A, Hermandad de Honduras, HDH OPDF, Organización de Desarrollo Empresarial Femenino, ODEF Financiera S.A. y Fundación para el Desarrollo de Honduras, FUNED VisionFund OPDF.

De las 8 instituciones financieras beneficiarias del Proyecto, las OPDF a diferencia de las dos instituciones financieras y el banco podían captar depósitos de ahorro y a plazo fijo de la población en general sin requisitos adicionales y las OPDF únicamente de sus clientes prestatarios. Con relación al pago de remesas, 6 de las beneficiarias estaban pagando remesas a través de convenios con Western Union y únicamente 1 de cada 5 de sus clientes de remesas contaban con una relación formal con la institución financiera.

Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta inicial, el Proyecto diseñó su trabajo con las IMF, estructurado en tres componentes:

⁸ Un constituida como Banco, dos como Financieras, y cinco como Organización Privada de Desarrollo Financiero, OPDF. Tres de las instituciones, el banco y las dos financieras, pueden captar depósitos de la población en general. Según el numeral 3 del artículo 38 de la Ley Reguladora de OPDF, se establece que estas organizaciones pueden recibir depósitos de ahorro y a plazo fijo únicamente de sus prestatarios.

Componente I: Asistencia técnica a los operadores de las microfinanzas para la administración de un portafolio de ahorros y la captación adecuada de remesas.

En ese marco, la propuesta del Proyecto concibió la promoción del uso de productos de ahorro que respondan a las necesidades y preferencias de los receptores de remesas: i) una cuenta para el ahorro líquido y recepción de remesas en Credisol OPDF (no captadora de ahorros antes del Proyecto); ii) un producto de ahorro programado en las demás 7 instituciones; y iii) un producto de ahorro juvenil implementado en 7 instituciones.

Las actividades propuestas para el desarrollo y la promoción de tres productos financieros especialmente diseñados para los receptores de remesas adultos y jóvenes incluyeron i) un estudio de mercado en Honduras y en los Estados Unidos; ii) la introducción del servicio de pago de remesas en PILARH y FUNED; iii) el desarrollo y la difusión de los productos de ahorro líquido, programado y juvenil.

En el marco de este componente, también se previó la actualización e implementación de la Metodología de Educación Financiera de Red KATALYSIS a nivel de la clientela receptora de remesas y el diseño e implementación de una estrategia de comunicación para las diferentes audiencias del Proyecto.

La propuesta inicial se planteó la coordinación del diseño de los productos de ahorro bajo la responsabilidad de Red KATALYSIS, brindando la asistencia técnica a las IMF participantes y una vez desarrollados los productos apoyándoles con el desarrollo de un programa de educación sobre el ahorro orientado a los clientes de remesas. También, coordinando una campaña publicitaria para los nuevos productos para todas las IMF participantes en el Proyecto beneficiándoles en la expansión de su cuota de mercado en el pago de remesas en Honduras y aumentando su clientela.

Componente II: Desarrollo del canal de distribución a través de agentes corresponsales. Este componente se planteó facilitar a los receptores de remesas y a otros clientes de las IMF del Proyecto, el acceso a productos y servicios: pago de remesas y productos de ahorro en zonas actualmente no atendidas.

De esta manera Red KATALYSIS estaría promoviendo la primera red de agentes corresponsales de las IMF en Honduras, facilitando el acceso a productos y servicios financieros a receptores de remesas del área urbana y rural no atendidos, y también a otros servicios financieros como el pago de servicios públicos reduciendo los gastos en transporte y otros costos relacionados al momento de cobrar sus remesas.

Las actividades previstas en este componente incluían: i) el diseño de un modelo de negocio para una red de agentes corresponsales; y ii) la implementación del modelo de negocio de agentes corresponsales con 80 comercios participantes con 6 IMF participantes. Para conocer experiencias y seleccionar el modelo de implementación, se contemplaron intercambios con otras entidades en la región, un estudio de factibilidad para determinar el modelo incluyendo el análisis de las capacidades de las IMF, flujo de efectivo y precios, la elaboración de un plan de implementación con las IMF seleccionadas, número de agentes corresponsales necesarios para la sostenibilidad de la red. En este contexto también se consideró la capacitación a las IMF y a los establecimientos comerciales participantes para la gestión del modelo y una estrategia de promoción.

Componente III: Difusión de experiencias del proyecto. En el marco de este componente se incluyó la sistematización de experiencias del proceso de diseño y desarrollo de los productos de ahorro y la socialización de lecciones aprendidas para fortalecer las capacidades de las IMF en la provisión de productos y servicios financieros con el desarrollo y disseminación de productos del conocimiento y la realización de eventos.

Los Mecanismos de implementación del Proyecto. La implementación del Proyecto se enmarcó en el Memorándum de Donantes, Carta Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable y el Marco Lógico que establecen las obligaciones contractuales y los indicadores de cada componente para alcanzar los objetivos propuestos. Red KATALYSIS como responsable de la implementación del Proyecto, constituyó una Unidad Ejecutora adscrita a la Gerencia General, designando a la persona responsable de la coordinación del Proyecto dependiente jerárquicamente de la Gerencia General de la Red KATALYSIS.

<i>Comité Técnico</i>	<i>IMF</i>
<i>Productos de Ahorro</i>	<i>ODEF Financiera FAMA OPDF PILARH OPDF</i>
<i>Servicio Agentes Corresponsales</i>	<i>ODEF Financiera CREDISOL OPDF HDH OPDF</i>

Las responsabilidades de la Unidad Ejecutora incluyeron la elaboración y aprobación del plan operativo anual, el seguimiento a la ejecución de cada componente, el control de los aspectos administrativos, financieros y de adquisiciones. En estas actividades el Proyecto ha contado con el apoyo de las unidades de administración y de contabilidad de Red KATALYSIS.

A través de la Unidad Ejecutora se realizaron los procesos de contratación, seguimiento y acompañamiento de las asistencias técnicas previstas en el marco de cada componente del Proyecto y otras identificadas como necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos. También mantuvo un detalle de los aspectos financieros y técnicos, informes requeridos por el donante así como el cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable.

Por su parte, las IMF formalizaron su compromiso⁹ de aceptar las reglas del proyecto, de implementar los productos de ahorro, los servicios financieros a través de los agentes corresponsales y de colocar los recursos de contrapartida estimados en \$195,357 que representan el 30% del monto total del Proyecto.

La asistencia técnica a las IMF y su participación. En el proceso de diseño, pilotaje y el inicio de la masificación de los productos de ahorro y de los servicios financieros de los agentes corresponsales, la asistencia técnica a las IMF estuvo asegurada mediante la contratación de empresas consultoras por períodos determinados. La contratación de los servicios de las empresas especificaba períodos itinerantes de manera presencial y reuniones grupales o individuales periódicas de manera virtual.

Las 8 IMF participantes se organizaron en Comités Técnicos para hacer seguimiento a las consultorías que formularon las propuestas de Productos de Ahorro y la de Agentes Corresponsales. Estos Comités Técnicos desempeñaron un papel importante siendo parte de los procesos de formulación, revisión y aprobación de los términos de referencia para las diferentes consultorías contratadas por el Proyecto,

⁹ Las IMF firmaron una Carta de Compromiso aceptando las reglas del Proyecto, la implementación de los productos de ahorro y el servicio de agentes corresponsales y el aporte de la contrapartida.

especialmente aquellas relacionadas con el diseño de los productos de ahorro y el servicio de agentes corresponsales.

Durante el proceso de implementación del Proyecto se ha venido asegurando el mantenimiento de la coordinación y la comunicación con el Oficial de Programas del BID FOMIN. Con las IMF participantes del proyecto se estableció un mecanismo de reuniones presenciales o virtuales de manera individual o conjunta semanal o quincenal dependiendo de la necesidad de coordinar los procesos en curso.

El Monitoreo, seguimiento y evaluación. Red KATALYSIS estableció un mecanismo de monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados del Proyecto con base en su Marco Lógico aprobado por el BID FOMIN y sus indicadores y metas programadas. El Marco Lógico incluye los indicadores de impacto y de resultado y cada IMF participante del Proyecto elaboró su propia tabla de indicadores que ha permitido mayor claridad a los compromisos asumidos como participantes del Proyecto.

Para la fase de pilotaje de los tres productos de ahorro y el servicio de agentes corresponsales, la coordinación del Proyecto en conjunto con los consultores a cargo de la asistencia técnica y las IMF involucradas en este proceso acordaron un mecanismo de seguimiento para ver la evolución de la introducción de estos productos e identificar los aspectos que necesitaban mejorarse. Este mecanismo consistió en informar a la coordinación del Proyecto de manera semanal sobre el desarrollo de algunos indicadores relacionados con las actividades realizadas en el marco del pilotaje, a través de una matriz de seguimiento que incluía: i) número y monto de remesas pagadas, ii) número y monto de las cuentas de ahorro abiertas, iii) monto de ahorros captados en las cuentas de ahorro, iv) % de recursos de las remesas utilizados para abrir las cuentas de ahorro.

Para el seguimiento al pilotaje del servicio de agentes corresponsales incluyó los siguientes indicadores: i) número y monto de las transacciones de depósitos de ahorro atendidas, ii) monto de las transacciones para pago de préstamos, iii) número de clientes que utilizaron el canal de servicios de agentes corresponsales.

Los problemas o inquietudes por parte de las IMF en el proceso de pilotaje fueron discutidos con los consultores, la coordinación del proyecto y las mismas IMF a través de las reuniones virtuales. Estos espacios sirvieron para discutir los problemas y buscar conjuntamente las soluciones adecuadas, como en el caso de FAMA con su modelo de ahorro juvenil y la utilización de dos libretas de ahorro o para la aplicación de una estrategia más intensa de mercadeo: presentaciones en centros educativos para motivar el ahorro en jóvenes y la masificación más agresiva del producto de ahorro juvenil en agencias donde están pagando remesas. Una vez finalizado el proceso de pilotaje, los reportes y las reuniones virtuales sobre el avance de estos indicadores se hicieron mensualmente.

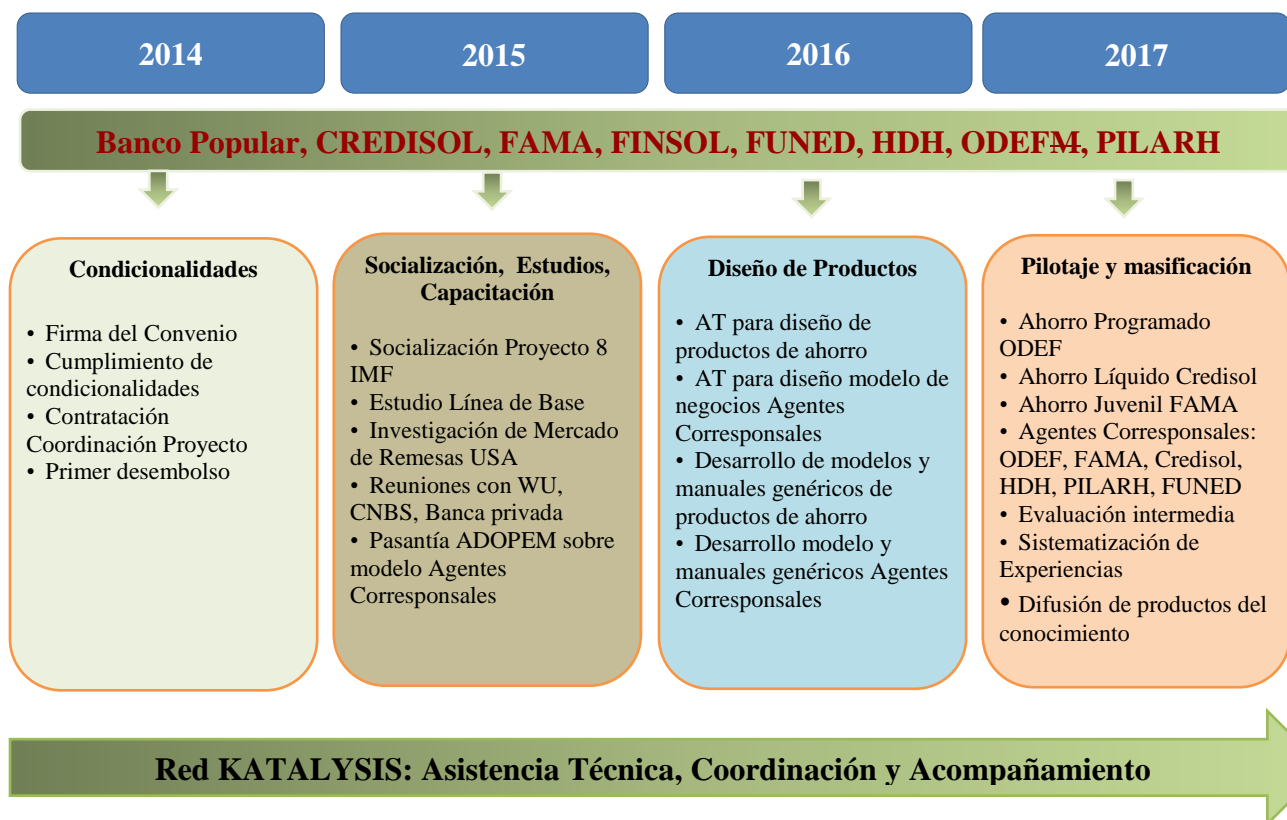
Por parte de la coordinación del Proyecto, el seguimiento a la ejecución del Proyecto se ha mantenido a través de comunicaciones semanales con las IMF para sensibilizarles sobre los retrasos en el cumplimiento de las metas establecidas. La estrategia de implementación al interior de las IMF ha sido definida por ellas en función de sus tiempos y recursos destinados a la implementación de las propuestas del Proyecto. En tal sentido, la Coordinación del Proyecto no puede intervenir directamente en la IMF y su papel se limita a incidir a nivel de la gerencia y del grupo focal vinculado, recordándoles los compromisos asumidos en la carta de compromiso firmada con Red KATALYSIS para la implementación del Proyecto.

2.3. El abordaje del Proyecto

Los pasos previos al proceso de abordaje del Proyecto incluyeron el cumplimiento de condicionalidades para su implementación y la firma del Memorándum de Donantes a finales del 2014 que especificaban la contratación de la coordinadora del Proyecto, la apertura de las cuentas del Proyecto, la firma del Memorándum de Donantes y el primer desembolso.

El proceso de abordaje a las IMF participantes tuvo como punto de partida el intercambio de documentos y la realización de eventos con las IMF participantes en su implementación para socializar la propuesta del Proyecto y la sensibilizar sobre la importancia de la promoción del ahorro entre los beneficiarios de remesas. En estos espacios de promoción y socialización se dio la oportunidad de discutir los alcances, componentes, objetivos del Proyecto y los compromisos que asumirían las IMF participantes en su ejecución.

Etapas de Implementación Proyecto Remesas y Ahorros



Previo a la realización de los estudios de línea de base y el estudio de mercado de remesas en USA y Honduras, Red KATALYSIS a través de la Unidad Ejecutora realizaron visitas a las 8 IMF a inicios de 2015 para conocer la operatividad de los servicios de remesas y ahorros y la infraestructura tecnológica instalada para atender a su clientela. En ese período también se promovieron reuniones con Western Union, Banco Atlántida, TigoMoney, FACACH y la CNBS para conocer los modelos de negocios existentes y en aplicación por parte de las instituciones bancarias.

Otra actividad relevante fue la capacitación a 550 funcionarios de las 8 IMF participantes del Proyecto

en aspectos relacionados con la colocación de productos financieros con énfasis en ahorro.

2.4. El estudio de línea de base y establecimiento del sistema de monitoreo del Proyecto

La realización del estudio de Línea de Base¹⁰ fue una de las actividades importantes al inicio del Proyecto, cuyo propósito principal fue levantar la información de referencia para la formulación de los indicadores del Marco Lógico. La investigación realizada se centró en las características socio económicas de las IMF beneficiarias del proyecto y su comportamiento financiero, el acceso y el uso de los servicios financieros.

El estudio realizado hizo referencia a situación actual y las particularidades de cada categoría: las OPDF, las Financieras y el Banco incluyendo entre otros, las fortalezas, debilidades y potencialidades, su experiencia en remesas, su mercado, las normas, reglamentos y leyes relativas a los productos de ahorro vinculados a remesas y de los agentes corresponsales, recursos humanos y tecnológicos, la capacidad de respuesta para aglutinar a la clientela pequeña.

A partir de los resultados del estudio, las metas del Proyecto establecidas en el Marco Lógico para los indicadores de resultado y de los componentes 1 y 2 fueron analizadas y validadas en función del tiempo y los recursos disponibles. El estudio concluyó¹¹ que era factible alcanzar los resultados y metas planteadas por el Proyecto y que las IMF poseían la capacidad, seguridad e infraestructura tecnológica, estructural, recurso humano, credibilidad y lealtad de sus clientes. Señala también el estudio que las IMF con más potencial para cumplir con las metas eran las que no tenían restricciones para la captación de ahorro de sus clientes. Igualmente el estudio concluye que el diseño y desarrollo de productos de crédito atractivos para los clientes de remesas o de los remitentes de la remesa, permitirá captarlos como ahorrantes.

2.5. Estudio de Mercado de Remesas

El Estudio Regional sobre el Mercado de Remesas para Honduras y EEUU¹² fue elaborado de junio a diciembre de 2015 con el propósito de diseñar las estrategias y productos financieros adecuados a los receptores de remesas enviadas desde los Estados Unidos de América, EEUU.

Este estudio se focalizó en tres aspectos importantes: i) la oferta de valor actual y futura de las IMF para conocer cómo se proponían incrementar el ahorro entre sus clientes de remesas; ii) caracterización del mercado receptor de remesas en Honduras a nivel de hogares y de los receptores/beneficiarios de manera individual, y iii) caracterización de los hondureños remitentes de remesas desde los EEUU en cuanto a sus preferencias, hábitos, motivaciones, patrones de conducta, necesidades y planes que permitieron entender su potencial interés en adquirir los productos de ahorro.

¹⁰ El estudio de Línea de Base del proyecto Remesas y Ahorros estuvo a cargo de la empresa consultora ESPIRALICA y se realizó de febrero a mayo de 2015

¹¹ Red KATALYSIS, Estudio de la Línea de Base y Sistema de Monitoreo del Proyecto “Ahorro y Remesas: Vehículo para contribuir al Combate de la Pobreza”.

¹² Estudio Regional sobre el Mercado de Remesas para Honduras y EEUU, fue elaborado por Le Vote Opinion Polling Market Research y el informe final entregado en diciembre de 2015.

Este estudio también formuló recomendaciones sobre los productos de ahorro según el propósito: educación, vivienda y salud; de acuerdo al tipo de cuenta, retirable o programado equiparado la oferta de los competidores y propuso algunas estrategias para fomentar el ahorro relacionadas con el fomento en ventanilla de la apertura de la cuenta, con proveer un servicio personalizado a los clientes, acompañamiento durante el proceso de ahorro y al cumplir la meta de ahorro.

Si bien el estudio caracterizó a los remitentes de remesas en EEUU, sus recomendaciones se focalizaron más en los receptores de remesas y poco o nada analizó y recomendó con relación a las estrategias que se podrían diseñar dirigidas al remitente, quien tiene más poder de decisión sobre el destino de las remesas.

Los resultados de este estudio fueron socializados con el personal de las 8 IMF mediante presentaciones virtuales por parte de la empresa consultora. Estos espacios permitieron profundizar sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones en el marco de los objetivos, resultados y los productos y servicios propuestos del Proyecto.

2.6. El Pago de Remesas y los Productos de Ahorro

2.6.1. El Pago de Remesas

Cuando inició el Proyecto, 5 IMF participantes ya realizaban pago de remesas a través de Western Union. Banco Popular lo hacía con un producto de ahorro asociado alcanzando resultados marginales, CREDISOL, FAMA, FINSOL y Hermandad de Honduras. Por su parte ODEF había incursionado en el pago de remesas en los años 2010-2011 asociado a un producto de ahorro.

El servicio de pago de remesas hasta antes del Proyecto era un instrumento para promover y fortalecer la fidelidad de los clientes asociado a estrategias promocionales¹³.

Las gestiones realizadas por la Unidad Coordinadora del Proyecto encaminadas a la introducción del servicio de pago de remesas, ligado a productos de ahorro, incluyeron visitas a las 8 IMF para conocer los aspectos operativos del servicio de pago de remesas y ahorros y la infraestructura tecnológica existente. También se realizaron reuniones con la CNBS, con Western Union, Banco Atlántida y TigoMoney que le permitió conocer la normativa, los modelos de negocio al servicio de la clientela, y también se conoció el modelo de distribución de servicios financieros de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras, FACACH.

El proceso de introducción del pago de remesas en ODEF, PILARH y Hermandad de Honduras¹⁴ incluyó el establecimiento del convenio con Western Union y el cumplimiento de los requerimientos del sistema y su operación en las agencias involucradas. El Proyecto realizó las gestiones necesarias, apoyó a estas IMF en el establecimiento de contactos y pasantías con proveedores de pago de remesas y asesoría para la apertura del servicio de pago de remesas en esas instituciones financieras.

El enfoque del Proyecto con relación al pago de remesas se fundamenta en su objetivo de resultado de aumentar el acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas.

¹³ Sorteos entre los receptores de remesas, regalos, invitaciones a través de los medios de comunicación para que acudan a sus ventanillas.

¹⁴ Hermandad de Honduras inició en el 2012 el pago de remesas con Western Union

Las IMF introdujeron restricciones en el límite de pago de remesas, para el caso ODEF lo estableció en US\$ 1,500 para los clientes y US\$ 300 a los no clientes.

En cada IMF se siguió un proceso de capacitación al personal involucrado en temas relacionados con atención al cliente, recolección de los datos del cliente y su verificación, pago de remesas, lavado de activos y el uso de la herramienta CRM15

2.6.2. Los Productos de Ahorro

El diseño de los 3 productos de ahorro del Proyecto se concibió como una oferta de valor integral y efectiva a los clientes de remesas ajustada a las necesidades de la clientela y a las características de la IMF.

Red KATALYSIS

A finales del 2015 como paso previo al diseño de los productos de ahorro, Red KATALYSIS tomó la decisión de realizar experiencias piloto en 3 IMF. Esta decisión fue tomada con base en el costo y recursos disponibles para desarrollar tres modelos diferentes de productos previstos en la propuesta inicial del Proyecto. Por otra parte se consideró la complejidad que conllevaría la introducción de tres productos nuevos en la planificación interna de las IMF, las exigencias en aspectos tecnológicos, mercadeo, capacitación de personal, aplicación de herramientas, normas y reglamentos, llevaron a concluir la poca factibilidad de alcanzar las metas propuestas. Con base en esa decisión, se elaboraron los Términos de Referencia para la contratación de la empresa que diseñó y acompañó el desarrollo de los productos de ahorro.

El diseño y el desarrollo de los productos de ahorro vinculados al pago de remesas fue realizado en el periodo de marzo 2016 a enero 2017 a través de la contratación de los servicios de la SYGOES Consultora quien acompañó a las IMF en la fase piloto de los tres productos de ahorro: Ahorro Programado, Ahorro Juvenil y Ahorro Líquido

Diagnóstico. El punto de partida en el desarrollo de los productos de ahorro fue la elaboración del diagnóstico del mercado y estimación potencial de la demanda¹⁶ de los productos de ahorro. Este diagnóstico se realizó con base en los resultados y las recomendaciones del estudio de Línea de Base, del Estudio Regional sobre el Mercado de Remesas para Honduras y EEUU y de la muestra de 2,062 hogares, 516 con remesas de la Encuesta Nacional sobre Remesas.

Este diagnóstico hizo un análisis para el período 2011 a 2015 sobre el crecimiento de las remesas y su proyección a 2016, sobre las percepciones del uso de las remesas y la cultura del envío, la participación de las empresas en la entrega de las remesas, la participación de los bancos, las valoraciones de los clientes de las IMF participantes del Proyecto y los atributos en la entrega de remesas. Otro análisis del diagnóstico se refiere a la perspectiva del ahorro por parte de los emisores y de los receptores de las remesas, al perfil, relaciones, edades y los planes de receptores y emisores de remesas.

¹⁵ CRM es una plataforma informática en línea que permite a las agencias desde sus pantallas capturar el historial de los clientes de remesas/cuentas de ahorro asociadas, consultar y revisar el perfil de los clientes, generar bases de datos y el envío de mensajes SMS o WhatsApp y hacer el seguimiento a los clientes.

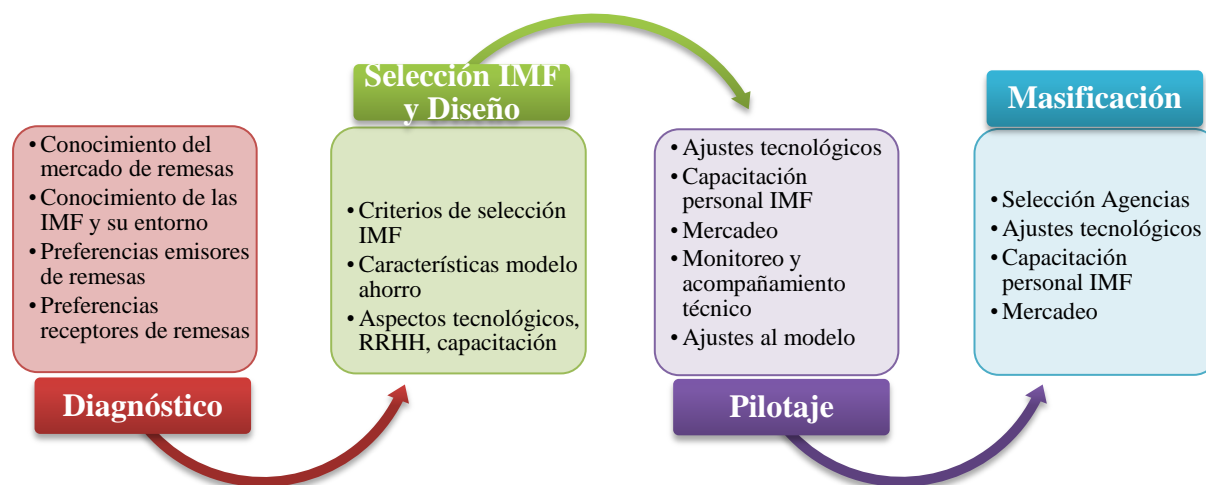
¹⁶ SYGOES LLC, Diagnostico del Mercado y Estimación Potencial de Demanda, reporte para el Proyecto Remesas y Ahorros, BID FOMIN, agosto 2016

Con base en esos análisis, se hizo una estimación del potencial del mercado de ahorro con remesas y se formularon algunas estrategias para ampliar el mercado a corto y mediano plazo: más pago de remesas, ampliar el mercado de ahorros, fomento del envío de remesas.

Selección de las IMF. La estrategia para la selección de las IMF que tomarían parte de la fase piloto de los productos de ahorro sustentó en un diagnóstico expedito realizado por la empresa consultora SYGOES en las 8 IMF para conocer el estado de desarrollo de sus productos de ahorro y una visita in situ para validar esos diagnósticos.

De esta manera Red KATALYSIS en conjunto con las IMF miembros del Comité Técnico, definieron que las experiencias piloto de los productos de ahorro se conducirían en ODEF Financiera para el producto de Ahorro Programado, FAMA OPDF para Ahorro Juvenil y Credisol OPDF para Ahorro Líquido con la asistencia técnica de SYGOES consultora y el acompañamiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto durante todo el proceso que tomó 10 meses.

Proceso de Desarrollo de los Productos de Ahorro



2.6.3. El Modelo del Producto Ahorro Juvenil

Enfoque Estratégico del Ahorro Juvenil para Receptores de Remesas¹⁷. El diseño de un producto de ahorro dirigido a los jóvenes de 18 a 24 años receptores de remesas, posee cualidades atractivas para que los jóvenes se interesen en formar buenos hábitos de ahorro que les permitan prepararse para una eventualidad, una emergencia o proteger su futuro, a través de fondos propios o producto de remesas recibidas.

Este producto de ahorro busca incluir a jóvenes receptores de remesas como parte del sistema financiero como un reto que pueda motivar y desarrollar el hábito del ahorro y cultivar su

¹⁷ Red KATALYSIS, Manual Genérico Ahorro Juvenil preparado por SYGOES con el apoyo de BID FOMIN, febrero de 2017.

independencia de forma responsable, previendo situaciones apremiantes que se presenten en su vida. Por otra parte, este producto permitirá a la IMF diversificar su fuente de fondeo y ampliar su clientela para nuevos productos y servicios.

El modelo propuesto dirigido a jóvenes receptores de remesas de 18 a 24 años, consiste en dos cuentas de ahorro: una de ahorro programado con un plazo de 3 meses, para que ellos practiquen el ahorro y repitan la experiencia las veces que lo deseen hacer, conectada a una cuenta Madre de Ahorro Retirable, brindándoles así las facilidades que les permitan desarrollar la fluctuación de fondos sin problema alguno.

Recursos necesarios. En el desarrollo del producto de ahorro juvenil se necesitan recursos y herramientas que la IMF debe garantizar, siendo las más importantes: el desarrollo en el área tecnológica, ajustar los procesos a la clientela de jóvenes receptores de remesas, contar con herramientas para comunicaciones digitales de envío de mensajes, Internet, WhatsApp, entre otros; recursos financieros para la promoción; instalar el aplicativo CRM; personal capacitado para el manejo de las relaciones con los clientes y las comunicaciones así como la participación activa del personal involucrado; publicidad con los elementos publicitarios correspondientes al producto.

Estrategia Comercial. El mercado al cual está dirigido el producto de Ahorro Juvenil, es a receptores de remesas entre la edad de 18-24 años, pero la edad potencial para captar clientes que ahorren, es de 24-29 años, considerando su nivel de madurez y la posible complejidad de sus decisiones.

Partiendo que el mercado juvenil es un mercado virgen en Honduras, se están fomentando estos métodos y prácticas en Instituciones Micro-financieras para formar en estos jóvenes más que un ahorro programado, un estilo de vida, que les permita ampliar una gama de oportunidades en un futuro cercano y prepararse para el resto de su vida con la responsabilidad financiera que permitirá que su vida esté asegurada. La estrategia comercial incluye tres aspectos importantes:

El proceso comercial: Propone las fases y los pasos a seguir por el personal de la IMF involucrado: el cajero, el oficial de servicio y el jefe de producto, con el joven cliente de remesas y potencial usuario del producto de ahorro juvenil, durante la promoción, la apertura, el seguimiento y la renovación del reto. Contiene guías de diálogos en los posibles escenarios con el cliente hasta la adquisición del producto.

El uso de CRM (Customer Relationship Management): Permite centralizar la información de los clientes receptores de remesas que facilitará una atención personalizada y de mayor interés en el cliente de la IMF, que permite al cliente objetivo obtener la comodidad de ser considerado un cliente especial y valioso para la misma, a través de herramientas de interacción personalizada, por ejemplo: comunicación vía WhatsApp. El CRM persigue la fidelidad del cliente.

El monitoreo o sondeo del mercado: El manual contiene las herramientas que facilitan la medición y registro de aspectos de interés, la preparación de reportes para medir el mercado meta y los resultados del producto financiero. El monitoreo de la fase piloto se focaliza en la verificación y comprensión del uso de los procesos y en la documentación de aprendizajes que validarán la masificación del producto.

Marco Normativo: Se propone un modelo de políticas para operar el ahorro juvenil para receptores de remesas y un modelo de reglamento con las normas para ambas cuentas. Estos instrumentos se habrán de diseñar en cada IMF para garantizar la protección de los productos y del cliente para alcanzar los objetivos del producto, para beneficio y protección de ambas partes.

El proceso de implementación del modelo de Ahorro Juvenil incluye de 5 pasos:

- a. **Promoción** del producto entre los receptores jóvenes de remesas
- b. **Apertura:** Presentación del producto de forma atractiva al cliente de remesas.
- c. **Enrolamiento a través de WhatsApp y CRM:** Registrar los datos personales del cliente y entablar una relación personalizada, cliente por cliente.
- d. **Depósito:** Depósito de fondos por parte del cliente a la cuenta de ahorro programado a 3 meses.
- e. **Retiro:** Retiro de fondos por parte del cliente de la cuenta Madre de fondo retirables.
- f. **Cancelación:** Cancelación de la cuenta Madre cuando el cliente así lo desee.



Para cada fase del proceso de implementación del producto de ahorro juvenil, se diseñaron formularios e instrumentos de apoyo, procedimientos y la normativa a seguir en cada fase por parte del personal de la IMF involucrado.

Prueba Piloto y Monitoreo. La prueba piloto determinará la viabilidad del producto se realizará en una a tres agencias o puntos de atención de la IMF verificando si el producto es o no exitoso, en caso de ser viable, se masifica en toda la institución financiera.

La prueba piloto permite realizar ajustes a las características del producto y a sus cualidades para alcanzar la satisfacción y las expectativas de los clientes. Este proceso se limita a un tiempo determinado de 3 meses para su respectivo análisis financiero y posible toma de decisiones. Si el producto no demuestra la factibilidad esperada, se retira del mercado, logrando de esta manera una protección y rentabilidad de los recursos de la institución.

Su implementación requiere de un Equipo de Piloto conformado por el Jefe de Captaciones, representante de las áreas involucradas directamente con el producto, el responsable de mercadeo y monitores.

El Pilotaje de Ahorro Juvenil FAMA OPDF

No tienes que ser grande para comenzar pero si tienes que comenzar para ser grande.

Bienvenido a FAMA OPDF

Aprende a ahorrar seriamente por 3 meses seguidos

¡Si puedes!

La experiencia piloto de Ahorro Juvenil inició en FAMA OPDF en diciembre de 2016 en las agencias de Juticalpa y Catacamas, tomando como base un producto de ahorro retirable que estaba ofreciendo a clientes de remesas llamada Mi Remesa ofrecido desde el año 2015 y que en promedio ahorran el 20% del monto de remesas recibidas. Esta cuenta de ahorro considerada como un producto exitoso de FAMA, tiene a agosto 2017, L 31 millones en cartera y ha significado un incremento de sus clientes.

El producto de ahorro Mi Remesa se combinó la cuenta de ahorro Mi Futuro, a plazo de tres meses. Para los receptores de remesas no clientes de FAMA se diseñó un crédito con un valor mínimo de L100 para que figurara como prestatario y pudiera optar a su producto de ahorro juvenil. En el caso de FAMA OPDF los clientes jóvenes representan cerca del 16% de sus clientes de remesas.

Durante todo el proceso de diseño del producto, ajustes necesarios en el área tecnológica, capacitación al personal involucrado, diseño de la campaña de lanzamiento y pilotaje, FAMA tuvo el acompañamiento técnico de técnicos de la empresa consultora y de la Unidad Ejecutora del Proyecto. Este acompañamiento incluyó tres visitas presenciales a las oficinas de FAMA, al inicio, a la mitad del piloto y al finalizar, combinado con reuniones virtuales semanales con el personal involucrado de FAMA, los técnicos de la empresa consultora y la coordinación del Proyecto que permitieron analizar los procesos seguidos y tomar las decisiones pertinentes que permitieron orientar el proceso piloto.

El proceso de implementación del modelo piloto definió una meta de apertura de 40 cuentas por agencia y siguió las fases y pasos de la propuesta diseñada contenidos en el manual genérico y el Manual de Políticas y Procedimientos que orienta la gestión de este producto de ahorro. El período de promoción fue de un mes y la implementación del piloto fue de tres meses a cargo del personal de caja y personal administrativo que fue capacitado por parte de la empresa consultora y la coordinación del Proyecto.

Para el personal responsable de esta fase, los aspectos que facilitaron esta experiencia piloto se refieren a: la adaptación de productos de ahorro existentes no requirió de costos extras, la utilización efectiva de una estrategia de mercadeo que incluyó sorteos de Tablets, patrocinio de partidos de equipos locales, vallas promocionales, el regalo de audífonos para quienes abrieron sus cuentas, el diseño y uso de volantes, afiches, mensajes por WhatsApp. Otra herramienta efectiva fueron los diálogos entre el personal encargado de promocionar el producto de ahorro y el receptor de remesas propuestos en el proceso.

De la misma manera, en el transcurso de la fase se identificaron algunas limitantes derivadas del bajo porcentaje de jóvenes que reciben remesas (16%) del total de receptores lo que ha venido representando un desafío para promover este producto de ahorro y unido a esto los argumentos de que el monto de la remesa recibida tiene ya un propósito definido: pago de estudios, pago de la renta, alimentación, entre otros. Por otra parte, el tener que abrir dos cuenta ha generado confusión entre los cuenta habientes quienes preferirían manejar sus depósitos en una sola cuenta.

Para FAMA la aplicación CRM generó algunos problemas de inestabilidad en las agencias piloto de este producto de ahorro, estos problemas se resolvieron a través de un intercambio de experiencias con ODEF que fue promovido por el Proyecto.

Otras limitantes señaladas por parte de FAMA se refieren a la falta de apoyo técnico de la empresa consultora al personal involucrado de FAMA en la generación de un diseño apropiado del producto de ahorro juvenil que respondiera a las preferencias de los jóvenes (una sola libreta, entre otros), al breve tiempo destinado al lanzamiento del producto y de preparación para la realización del pilotaje incluyendo la planificación de la estrategia de promoción del producto de ahorro.

2.6.4. El Modelo del Producto Ahorro Líquido

El producto de Ahorro Líquido para receptores de remesas se diseñó para un segmento de mercado interesado en mantener una cuenta de respaldo. Estas cuentas mantienen saldos más altos y por ser más estables indican que los clientes son más leales a la institución financiera que en cualquier otro producto de ahorro. Este producto de ahorro posee ventajas de fondeo más estable y menos costo que las cuentas de plazo fijo, mayor tiempo de enganche y mejoramiento de la lealtad del cliente, favorecen el cruce con otros productos, diversificación del portafolio de productos y bajo riesgo de concentración como las cuentas a plazo fijo.

Enfoque Estratégico: El producto de Ahorro Líquido consiste en cuentas genéricas diferenciadas por la tasa de interés adicionando otros atributos como la solidez de marca, la rapidez del servicio, la conveniencia y la familiaridad con el cliente. En retribución la IMF les ofrece una tasa de interés de ahorro preferencial, incentivos y un servicio personalizado.

La cuenta de ahorro líquido se rige por parámetros relacionados al monto mensual, monto máximo en la cuenta, tasa de interés preferencial, cálculo de intereses determinados por la IMF y el registro de prestatario: si el cliente no ha tenido un crédito puede calificar, si ya tiene crédito puede calificar para la cuenta de ahorro líquido.

Recursos necesarios. El desarrollo del producto de ahorro líquido requiere que la IMF asegure contar con recursos y herramientas, siendo las más importantes:

- a. Ajuste de procesos, desarrollo o parametrización en su Core bancario.
- b. Herramientas disponibles para manejar comunicaciones digitales (ejemplo: aplicaciones para enviar mensajes de texto masivamente, para enviar mensajes de WhatsApp, internet, etc.).
- c. Presupuesto para promoción dirigida (ejemplo: llaveros, mandiles, afiches, etc.).
- d. Instalación de un aplicativo CRM para manejar la información socioeconómica de los clientes de remesas y llevar seguimiento con facilidad.
- e. Agente que maneje la relación con los clientes (el sistema CRM) con capacidad de desarrollar contenido en las comunicaciones con los clientes.
- f. Participación activa de cajeros y plataforma.
- g. Agencia de publicidad que ejecute la gráfica para los elementos publicitarios correspondientes.

Estrategia Comercial. El segmento al cual está dirigido el Producto de Ahorro Líquido lo constituyen mujeres receptoras de remesas entre la edad de 25 a 60, que poseen otros ingresos y su domicilio está a 30 minutos de los centros de atención de las IMF. Las ventajas de este segmento de población incluyen que las mujeres son previsoras, prefieren ahorrar en el mismo lugar donde reciben sus remesas y no llevan la totalidad de los fondos recibidos para asegurarlos. Este segmento presenta mayor viabilidad para captar ahorros de fondos de remesas. La estrategia comercial incluye los elementos importantes siguientes:

El proceso comercial: el modelo propone las fases y los pasos que el personal de la IMF involucrado con el cliente de remesas en todo el proceso que inicia con la promoción del producto, la apertura y el seguimiento al cliente. El modelo incluye los diálogos entre el personal involucrado y el cliente para alentarle a abrir y depositar en su cuenta de ahorro líquido.

El uso de CRM (Customer Relationship Management): Permite centralizar la información de los clientes receptores de remesas facilitando una atención personalizada y de mayor interés en el cliente

de la IMF, quien recibe la atención de ser considerado un cliente especial y valioso para la misma, a través de herramientas de interacción personalizada, por ejemplo: comunicación vía WhatsApp.

El monitoreo o sondeo del mercado: El manual contiene las herramientas que facilitan la medición y registro de aspectos de interés, la preparación de reportes para medir el mercado meta y los resultados del producto financiero. El monitoreo de la fase piloto se focaliza en la verificación y comprensión del uso de los procesos y en la documentación de aprendizajes que validarán la masificación del producto.

Marco Normativo: Toda IMF cuenta con un modelo de políticas y reglamentos en sus distintas modalidades para operar con su modelo de Ahorro Líquido para Receptores de Remesas. Tal reglamento incluye el debido Registro de Clientes realizando un trámite meramente personal, que las cuentas de ahorro líquido sean identificadas con un código numérico para cada cuenta y posteriormente su registro de firmas, respectivamente.

El proceso de implementación del modelo de Ahorro Líquido

Apertura: Desarrollo de actividades necesarias para la realización de la venta y apertura del producto de ahorro líquido entre los clientes potenciales, informarles sobre la IMF, el producto, los requisitos y el procedimiento a seguir.

Enrolamiento: Registro a través de WhatsApp y CRM de los datos personales del cliente y entablar una relación personalizada, cliente por cliente.

Deposito: Desarrollo de las actividades para que la cuenta de Ahorro Líquido pueda recibir los depósitos de fondos por parte del cliente.

Retiro: Describe las actividades en agencia para el retiro de fondos por parte del cliente de la cuenta de Ahorro Líquido, incluye los formularios e instrumentos de apoyo, los procedimientos y las normas.

Cancelación: Contiene las actividades en agencia para la cancelación de la cuenta de Ahorro Líquido cuando el cliente así lo desee e incluye formularios e instrumentos de apoyo, los procedimientos y las normas.



Para cada fase del proceso de implementación del producto de Ahorro Líquido, se diseñaron formularios e instrumentos de apoyo, procedimientos y la normativa a seguir en cada fase por parte del personal de la IMF involucrada.

Prueba Piloto y Monitoreo: El propósito de la prueba piloto es validar mediante una operación a pequeña escala en 2 a 3 agencias por un período de 3 meses, la funcionalidad de las aplicaciones Core Bancario y CRM, el producto desde la óptica comercial y los procesos operativos diseñados. Su implementación requiere de un Equipo de Piloto conformado por el Jefe de Captaciones, representante de las áreas involucradas directamente con el producto, el responsable de mercadeo y monitores.

Apoyados en los formatos y herramientas de monitoreo, se registrará la información referente a las reacciones del cliente así como la capacidad de la institución para soportar el producto. El equipo piloto deberá intervenir en todo momento durante la conducción de la prueba piloto a fin de recoger información, evaluarla y tomar decisiones.

El Pilotaje de Ahorro Líquido-Credisol



La experiencia piloto del producto de Ahorro Líquido se inició en La Ceiba, en la Agencia de Olanchito en el departamento de Yoro y la Tocoa en el Departamento de Colón. El diseño de este producto, elaborado de manera conjunta con la empresa consultora y Credisol, se basó en la experiencia previa con la cuenta corriente Guardadito Regalón que ofrecía el beneficio de ganar premios a través de rifas, consistentes en electrodomésticos o televisores.

Está dirigido a clientes receptores de remesas de 25 a 60 años interesados en ahorrar con domicilio cercano a la IMF. Para los clientes que no poseen crédito en Credisol, se diseñó un pequeño crédito asociado que actualmente es de L.100. Se ofrece una tasa preferencial y no se cobran comisiones por mantenimiento o por depósitos. Los incentivos a los titulares de la cuenta se ofrecen al momento de la apertura y al incrementar sus saldos de ahorro.

La prueba piloto conducida por 5 meses desde diciembre 2016 a abril 2017 se orientó siguiendo los pasos y procesos establecidos en el manual del diseño genérico. En el caso de Credisol, se introdujeron cambios relevantes en la estructura administrativa, tradicionalmente focalizada en créditos, para adecuarla al nuevo producto de ahorro. Estos ajustes también se realizaron en su sistema informático para poder introducir los cambios en su Core bancario que permitiera correr el aplicativo. El Proyecto, a través de la empresa consultora garantizó el acompañamiento, asistencia técnica y capacitación por a Credisol.

En el proceso de desarrollo de la fase piloto del producto de Ahorro Líquido, el personal involucrado en la experiencia identificó varios factores determinantes que favorecieron o limitaron el proceso seguido.

Con relación a los factores que han facilitado el desarrollo del producto de Ahorro Líquido se han identificado el desarrollo y uso de las herramientas para hacer seguimiento a la clientela, el uso de los diálogos entre el cliente y el oficial de la IMF, el monto pequeño del crédito para los clientes nuevos, los promocionales y la educación financiera a la clientela.

Sin embargo, en Credisol no se implementó el CRM desde el inicio de la fase piloto lo que limitó el seguimiento a la clientela. Otro factor limitante el lanzamiento del producto carente de una estrategia adecuada de mercadeo que no involucró de manera efectiva a todo el personal indicado de transacciones, operaciones, mercadeo y la gerencia de la agencia involucrada.

La Masificación de Ahorro Líquido-Credisol

Credisol se encuentra en un proceso de re estructuración que incluye el cambio de sede a San Pedro Sula y en la estructura operativa y administrativa de la IMF, estos cambios están incidiendo en la

programación de la masificación del producto Ahorro Líquido que fue prevista iniciarse en abril en sus agencias de La Ceiba, Olanchito y Tocoa.

De acuerdo a los compromisos establecidos en la matriz se resultados del Proyecto, Credisol habrá de realizar un pilotaje en Ahorro Programado previsto para lanzamiento a mediados del próximo mes de diciembre. El modelo de Ahorro Programado está siendo sondeado con la clientela proponiendo a los clientes un plazo de seis meses en lugar de un año.

2.6.5. El Modelo de Ahorro Programado

El producto de Ahorro Programado¹⁸ está dirigido a hogares receptores de remesas que manifiestan interés en ahorrar en el 80% de los municipios donde tienen cobertura las IMF participantes del Proyecto y que reciben sus remesas a través de WU.

Enfoque Estratégico. Este producto posee la categoría de una cuenta de respaldo, utilizada para acumular y utilizar en emergencias. Permite ahorrar periódicamente y sistemáticamente (plan de 3, 6, 9, o 12 meses) antes de realizar otros gastos, con depósitos periódicos/mensuales y la flexibilidad de ahorrar más o menos siempre que se mantenga el balance mensual. Goza de una tasa preferencial y premios al cumplir el plazo establecido.

Recursos Necesarios. Su implementación requiere: i. Ajuste de procesos y posible parametrización del Core Bancario, ii. Herramientas de comunicación digital; iii. Recursos presupuestarios para la promoción; iv. Instalación del aplicativo CRM; v. Participación activa de los cajeros y plataforma; vi. Manejo publicitario-agencia de publicidad.

Estrategia Comercial. El mercado meta del Ahorro Programado lo constituyen receptores de remesas con capacidad de ahorro de nivel medio, mujeres entre 25 a 60 años de edad particularmente. Se busca posicionar el concepto de ahorro programado en los receptores de remesas como una cuenta programada de uso fácil y flexible. La estrategia comercial incluye:

El proceso comercial: el modelo de Ahorro Programado propone las fases y los pasos que el personal de la IMF debe seguir desde la promoción del producto, la apertura y el seguimiento al cliente de remesas. Incluye los diálogos entre el personal involucrado y el cliente para alentarle a abrir y depositar en su cuenta de Ahorro Programado.

El uso de CRM: Esta aplicación permite a la IMF proporcionar una atención personalizada y de mayor interés a través de herramientas de interacción personalizada vía WhatsApp, mensajes o correo electrónico para asegurar la fidelidad del cliente.

Monitoreo y sondeo del mercadeo: Se facilitan las herramientas para sondeos semestrales y mensuales en el tráfico de receptores de remesas o clientes. Durante la fase piloto se focalizará en verificar el uso de los procesos y documentación de aprendizajes para validar la masificación del producto.

Marco Normativo: Es un modelo de políticas y reglamentos que cada IMF debe implementar para

¹⁸ Red KATALYSIS, Manual Genérico Ahorro Programado, Tegucigalpa, elaborado con el apoyo del BID FOMIN, febrero 2017

operar el producto de Ahorro Programado. Establece las normas relacionadas con el producto en sus distintas modalidades, identificación debida los clientes, registro exacto de toda operación que realizan los clientes en el sistema de la IMF.

El proceso de implementación del modelo de Ahorro Programado

Promoción: Del producto entre los receptores de remesas y los no receptores de remesas que poseen un nivel medio.

Apertura: Presentación del producto de forma atractiva al cliente ya identificados.

Enrolamiento: Registro de los datos personales del cliente y entablar una relación personalizada, cliente por cliente a través del CRM, WhatsApp, mensajes y correo electrónico.

Deposito: Depósito de fondos por parte del cliente a la cuenta de ahorro programado según el plan que el cliente desea optar.

Retiro: Retiro de fondos por parte del cliente en el momento que lo desee.

Cancelación: Cancelación de la cuenta en el momento que el cliente así lo desee.



Para cada fase del proceso de implementación del producto de Ahorro Programado, se diseñaron formularios e instrumentos de apoyo, los procedimientos y la normativa a seguir en cada fase por parte del personal involucrado de la IMF.

Prueba Piloto y Monitoreo del Modelo Ahorro Programado

El Producto de Ahorro Programado será objeto de un pilotaje mediante una operación de pequeña escala en 1 o 3 agencias de la IMF, con la finalidad de validar la funcionalidad de las aplicaciones (Core bancario y CRM). El pilotaje permite realizar ajustes a las características del producto y a sus cualidades para alcanzar la satisfacción y las expectativas de los clientes.

Este proceso se limita a un tiempo determinado de dos a tres meses para su respectivo análisis financiero y posible toma de decisiones. El piloto debe ser de naturaleza abierta, de tal manera que permita ajustes o mejoras necesarias para ir perfeccionando el producto final.

El Pilotaje de Ahorro Programado-ODEF Financiera



La experiencia piloto del producto de Ahorro Programado fue conducida por ODEF Financiera en las agencias de Metro Centro, Mega Plaza y Calpules de la ciudad de San Pedro Sula. Este producto de ahorro se asoció al servicio de pago de remesas que fue introducido previa la formalización del convenio con Western Union en diciembre de 2016.

La re introducción del pago de remesas precisó para ODEF el cumplimiento de los aspectos normativos y su validación con la empresa remesadora, los ajustes y pruebas al sistema para su compatibilización con el de WU y capacitación del personal involucrado.

Este producto de ahorro ya se venía ofreciendo a la clientela de ODEF con bastante aceptación y fue seleccionado para su comercialización entre los clientes de remesas. Está orientado a que el cliente ahorre durante doce meses en cuotas mensuales iguales establecidas por el cliente a una tasa del 3% capitalizables mensualmente. Al finalizar los doce meses, el cliente recibe un bono del 50% de la cuota mensual. Al final de ese período decide re iniciar su plan de ahorro.

El pilotaje tuvo una duración de dos meses con el acompañamiento de la empresa consultora a través de tres visitas presenciales (al inicio, a la mitad y al final del pilotaje) que incluyó la formulación de un plan de mercadeo, la capacitación al personal involucrado de ODEF y la asistencia técnica para solucionar los problemas o dudas enfrentadas durante todo ese proceso.

Varios factores contribuyeron de manera positiva para lograr en poco tiempo al interior de ODEF cumplir con los requerimientos administrativos, normativos y de formación de personal para el lanzamiento del proceso piloto. Estos factores se refieren al apoyo decidido por parte de la Gerencia General para ofrecer un servicio orientado a mejorar sus condiciones de vida de su clientela, minimizando los costos y riesgos asociados. Por otra parte, la consolidación del equipo de trabajo y su compromiso para adoptar los cambios requeridos para la implementación del modelo de ahorro programado.

Desde el inicio del pilotaje en diciembre de 2016 hasta junio de 2017 se pagaron 6,132 remesas por un monto aproximado de US\$ 958 mil y se logró la apertura de 107 cuentas que sumaron L. 22 mil en ese mismo período.

Según el personal de ODEF esos bajos resultados en apertura de las cuentas de ahorro y bajo promedio se debe en gran medida al poco tiempo para promover el producto entre los clientes de remesas y el insuficiente acompañamiento por parte de la empresa consultora. Esto a causa del retraso en la contratación de los servicios de consultoría para el desarrollo e implementación de los productos de ahorro.

El personal de ODEF ha señalado que hizo falta apoyo técnico en la definición de una estrategia de

comercialización focalizada en generar la necesidad y despertar el interés por el ahorro en los receptores de remesas, con un trabajo de concientización y fomento de la cultura de ahorro entre los receptores de remesas más intenso y por más largo tiempo en este segmento de clientes.

De conformidad con el informe de cierre del piloto elaborado por la empresa consultora, una limitante fue el tiempo de apertura de la cuenta debido al ingreso de la información del cliente en las diferentes aplicaciones según lo han expresado en el sondeo realizado. Por otra parte se detectó que el seguimiento a los clientes a través del CRM no se realizó de manera sistemática como se había planificado. Otra limitante identificada en el pilotaje se refiere al tiempo disponible del cliente para abrir su cuenta de ahorros y al poco interés que generó el regalo de apertura. De igual forma, la clientela ha manifestado su descontento por el límite del pago de remesas establecido por la institución.

2.6.6. Estrategias de Apoyo

El Proyecto se planteó la actualización de la estrategia de educación financiera de la Red KATALYSIS para adecuarla a la clientela de los productos y servicio de AC impulsados. En este sentido contrató los servicios técnicos de un consultor para el diseño del Manual del Facilitadora en Educación Financiera que fue presentado en el VI Encuentro de Finanzas Rurales.

El otro apoyo estratégico referido a la Estrategia de Comunicación, esta estaba en proceso de lanzamiento al momento de realizar esta sistematización.

2.7. Servicios financieros-Agentes Corresponsales



El desarrollo del modelo del servicio financiero de Agentes Corresponsales, tuvo su sustento en la Norma sobre la Autorización y Funcionamiento de Agentes Corresponsales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, CNBS, emitida bajo la resolución GE No.2510/16-12+2013 que los define como *“las 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 ésta puedan realizar algunas operaciones específicas y prestar servicios referidos en la norma”*.

Las IMF participantes del Proyecto conocieron la experiencia de AC en República Dominicana en una pasantía realizada en agosto de 2015 patrocinada por el Proyecto. Esa visita les permitió ver el funcionamiento, los requerimientos técnicos y tecnológicos para el desarrollo y puesta en funcionamiento de este servicio financiero. Posteriormente, Red KATALYSIS a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto contrató los servicios de la empresa consultora ADOPEM ONG de marzo 2016 a enero 2017 para diseñar el modelo y el acompañamiento técnico a las IMF en el proceso de la fase piloto.

Para diseñar este modelo de servicios, se partió del levantamiento y el análisis de un diagnóstico institucional que permitió conocer la oferta y demanda de servicios financieros en los territorios donde operan las IMF. Otro aspecto importante de ese diagnóstico institucional que mostró el nivel de desarrollo de su plataforma tecnológica, sistema de Core Financiero, recursos humanos y tecnológicos

para poder definir el modelo adaptado al contexto de las IMF.

Las IMF designaron un equipo de trabajo conformado por personal encargado de las áreas de mercadeo, sistemas, de riesgos, cumplimiento y negocios y al final el área legal. Este equipo de trabajo fue la contraparte de la empresa consultora durante todo el proceso de diseño y de la implementación del piloto de Agentes Corresponsales.

Para apoyar de manera directa a las IMF en los aspectos tecnológicos Red KATALYSIS contrató los servicios de un asesor en sistemas. Los niveles de desarrollo tecnológico de algunas IMF y la falta de compatibilidad para la instalación del Web Service que se utilizaría por los Agentes Corresponsales requerían mayor tiempo presencial y de seguimiento y en algunos casos fue una limitante para avanzar rápidamente en el inicio de la fase piloto.

2.7.1. Características del Modelo de Servicio

El modelo propuesto para el servicio financiero de Agentes Corresponsales fue diseñado respondiendo a la normativa emitida por el ente regulador, la CNBS. La función de este servicio se concibió como un canal entre la IMF supervisada y el cliente que utiliza para su operación líneas seguras de transmisión de datos autorizadas por la IMF. Otra característica de este servicio es el cumplimiento de las medidas de control interno, de seguridad física y tecnología para su operación y, la formalización de un contrato de prestación de servicios entre la IMF y el Agente Corresponsal.

Estructura Orgánica. En el modelo diseñado por el Proyecto, el Agente Corresponsal no está considerado como un funcionario de la IMF pero su operación y funcionamiento ha sido designada bajo la supervisión del Jefe de Agencia de la jurisdicción donde esté operando.

Servicios que pueden ofrecer los AC

- 1. Apertura de cuentas básicas de ahorro;*
- 2. Depósitos y retiros en efectivo*
- 3. Pagos de préstamos y tarjetas de crédito otorgados por la IMF*
- 4. Recepción y envío de transferencias de fondos dentro del territorio nacional;*
- 5. Pago de remesas;*
- 6. Pago de transferencias condicionadas*
- 7. Recaudaciones de terceros;*
- 8. Pagos de servicios públicos;*
- 9. Consulta de saldos,*
- 10. Otros conforme a las disposiciones legales aplicables*

Servicios Autorizados. El modelo diseñado por el Proyecto da la posibilidad a la IMF de ofrecer a su clientela una diversidad de servicios, dependiendo de la estrategia comercial y de servicios, del cumplimiento de las normas del ente regulador y cumplimiento de los criterios tecnológicos, físicos y de seguridad requeridos, el establecimiento de procesos y controles que garanticen el cumplimiento de las medidas de atención, aceptación, identificación, verificación y monitoreo.

En el marco del Proyecto se definió de manera conjunta con las IMF, que los Agentes Corresponsales iniciarían ofreciendo a la clientela de la IMF el pago de créditos y los depósitos de ahorro con la posibilidad de ampliar a otros servicios de acuerdo a la demanda y a la consolidación y sostenibilidad del Agente Corresponsal.

2.7.2. Modelo Operativo Agentes Corresponsales

Para la puesta en funcionamiento del servicio del Agente Corresponsal se siguió el modelo operativo a seguir por parte de la IMF diseñado por el Proyecto que incluye i. Los procesos y procedimientos y ii. Las actividades clave para la puesta en marcha de este servicio financiero por parte de las IMF que tomaron parte del Proyecto¹⁹.

Procesos y procedimientos: Se definieron los métodos, criterios y pasos a seguir para poner en funcionamiento el servicio del Agente corresponsal que incluye: la selección de la localidad, la identificación y contratación del negocio; la instalación física (aspectos tecnológicos, local, stand y letreros); la promoción y la apertura; el seguimiento y la evaluación; el pago de comisión y el control interno. Cada IMF imprimió su carácter personal y su identidad propia a sus agentes corresponsales, observando los criterios establecidos en la norma y el manual diseñados por el Proyecto.

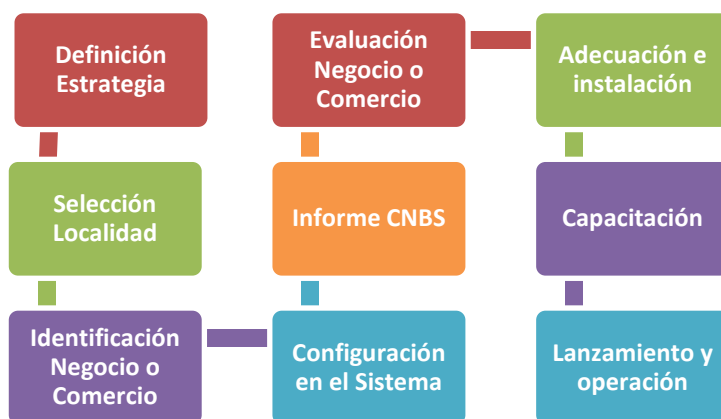
- a. **Definición de la estrategia:** La apertura del servicio del Agente Corresponsal se sustentó en las proyecciones de crecimiento y zonas a atender definidas de manera estratégica por la IMF. Posteriormente se identificó el nombre comercial y se diseñó la imagen, logo, letreros, la estrategia de comunicación y el responsable de la administración del servicio.
- b. **Selección de la Localidad:** Esta se realizó buscando cubrir una masa crítica de clientes y asegurándose de la disponibilidad de conectividad. La determinación de la localidad ubicación de este modelo de servicios incluyó la aplicación de criterios como la distancia, los costos y tiempo de traslado del cliente a la sucursal más cercana; la población, las carteras que serían afectadas, el número de clientes concentrados y clientes potenciales en la zona y las proyecciones de apertura de agencias en la zona.
- c. **Identificación del Negocio o Comercio.** Un paso importante consistió en la selección del comercio o negocio donde operaría el Agente Corresponsal. Para tal propósito se tomó en consideración las propuestas de negocios por parte del personal de las áreas involucradas de la IMF. Estos negocios fueron contactados para que manifestaran formalmente su interés de operar como Agente Corresponsal adjuntado la documentación requerida. La IMF se aseguró que el negocio contara con características importantes como reputación, solidez, infraestructura e instalaciones adecuadas, permisos de operación vigentes, servicios y conectividad.
- d. **Evaluación del Negocio.** Una vez identificado el negocio o comercio se procedió a analizar y evaluar su capacidad crediticia para su aprobación, por parte del comité de crédito designado por la IMF lo que permitió definir la asignación de un límite operativo al Agente Corresponsal. Este análisis y evaluación fueron realizados bajo la responsabilidad del encargado a nivel central de la IMF de los Agentes Corresponsales. El paso siguiente fue la formalización con el propietario del negocio a través de la firma de un contrato y los pagarés.
- e. **Informe a la CNBS.** Previo al inicio de las operaciones del Agente Corresponsal, la IMF notificó a la CNBS para hacer de su conocimiento el inicio de operaciones del AC acompañando la documentación exigida.

¹⁹ Modelo de Negocios para la Implementación en las IMF de una Red de Agentes Corresponsales; Manual de Políticas y Procesos Agentes Corresponsales, Red KATALYSIS

- f. **Configuración del AC en el Sistema.** Una vez notificada la CNBS al respecto, la IMF procedió al registro y configuración dentro de su sistema de información.
- g. **Adecuación e instalación del Agente Corresponsal.** El siguiente paso consistió en la instalación física, letreros, señalización del comercio contratado. Una vez realizada la adecuación física del local, se procedió a la entrega del equipo asignando y a su habilitación para la realización de las transacciones.
- h. **Capacitación.** Un paso importante en el proceso fue la capacitación del Agente Corresponsal que incluyó entre otros los temas relacionados con la IMF, antecedentes y situación actual, manejo del equipo, elaboración de reportes, atención al cliente, lavado de activos, normas y procedimientos (que puede y que no puede hacer).
- i. **Puesta en funcionamiento.** La puesta en funcionamiento inició con el lanzamiento o inauguración del Agente Corresponsal para lo que se organizó un evento con la participación de la comunidad, personal de la agencia responsable y del personal del nivel central de la IMF.
- j. **Seguimiento.** Durante la fase piloto, las IMF participantes, PILARH, ODEF, HDH, FAMA y Credisol recibieron el acompañamiento técnico de la empresa consultora que realizó tres visitas presenciales y reuniones virtuales cada semana para asegurar que los pasos definidos y acordados fueran llevados a cabo. Estos espacios también permitieron identificar los cuellos de botella y las dificultades enfrentadas en el proceso del piloto y buscar soluciones de manera conjunta.

Por su parte las IMF a través de su personal de agencia de manera presencial o electrónica han hecho el seguimiento necesario para asegurar la correspondencia de los datos manejados por el Agente Corresponsal y la IMF.

Proceso de Implementación Agentes Corresponsales



2.7.3. El Pilotaje de Agentes Corresponsales

La fase piloto del modelo de servicios de Agentes Corresponsales se desarrolló en cinco IMF iniciando en diciembre de 2016 con ODEF Financiera, luego Credisol, FAMA, HDH y PILARH y últimamente se está integrando FUNED. En cada una se fue avanzando de acuerdo al contexto institucional y a la dinámica propia de respuesta a los requerimientos del modelo.

De la misma manera que con los productos de ahorro, la fase piloto en Agentes Corresponsales permitió introducir mejoras en el funcionamiento, minimizar los errores y en el camino ir construyendo y consolidando la fidelidad de los clientes. Cada IMF imprimió desde su enfoque, tipo de clientela y estrategia institucional el sello que le ha dado su propia identidad al servicio. Para el caso ODEF realizó un concurso para diseñar el slogan de su agente corresponsal con el cual se identifica la institución y su clientela: El Agente de Nuestra Gente.

El desarrollo del pilotaje se vio influenciado por factores que contribuyeron de manera positiva y otros que de alguna manera limitaron el proceso. De estos últimos, se habrán de construir los aprendizajes para reorientar la práctica o para tomar en consideración en su réplica en contextos similares.

Un factor influyente que facilitó la implementación de la fase piloto fue el compromiso de las IMF acompañado de la responsabilidad del personal designado. En este sentido, las directrices desde la Gerencia de las IMF han sido determinantes así como la permanencia y continuidad de algunos puntos focales o enlaces con el Proyecto, que lamentablemente no se dio en todos los casos por la dinámica propia de las IMF y sus procesos de re estructuración.

La aceptación y el convencimiento de las IMF por este servicio financiero que es reconocido como una oportunidad de ampliar la cobertura y oportunidad de capturar a una nueva clientela, ha estimulado la participación decidida de las IMF, de su personal y de los agentes corresponsales.

Para las IMF y la Unidad Coordinadora del Proyecto, en futuras experiencias la metodología empleada y el acompañamiento técnico de la empresa consultora deben estar más adecuados al contexto de las IMF, a su diversidad de clientes, al nivel de desarrollo tecnológico heterogéneo, a la dispersión de su clientela y de sus servicios, lo cual hace más cara la intervención.

2.8. Desarrollo y Diseminación de Productos del Conocimiento

En el marco del desarrollo y la diseminación de productos del conocimiento, el Proyecto ha venido desarrollando espacios de intercambio de los avances y aprendizajes derivados de la experiencia de cada IMF en los procesos de implementación y conducción de los pilotajes de los Productos de Ahorro y del servicio de Agentes Corresponsales. En estos eventos se ha intercambiado las percepciones de los responsables y puntos focales de las IMF con el Proyecto sobre la asistencia técnica, el acompañamiento de Red KATALYSIS, los resultados a la fecha y los aprendizajes derivados desde la experiencia particular de cada IMF.

Recientemente se celebró el VI Encuentro de Finanzas Rurales: Oportunidad de Negocios para el Desarrollo Sostenible, retos y desafíos para el 2030, donde se presentó la propuesta del Proyecto de los productos y servicios inclusivos para receptores de remesas y el vídeo promocional de los Agentes Corresponsales como instrumento de divulgación, capacitación y promoción de este servicio financiero.

En ese mismo marco se ubica este ejercicio de sistematización que se acompaña de un estudio de caso y cápsula de vídeo de los Agentes Corresponsales para su difusión entre los diferentes usuarios identificados por Red KATALYSIS. Estos productos del conocimiento permitirán reorientar la práctica a partir de las lecciones aprendidas, generarán conocimiento y contribuirán en el diseño y conducción de la réplica de iniciativas en contextos similares.

2.9. Factores influyentes en la fase de intervención

El desarrollo de la experiencia del Proyecto se vio influenciada por diversos factores que contribuyeron o limitaron el curso de las acciones previstas que se ordenan, analizan y resumen en cada uno de los principales actores y productos:

2.9.1. Factores que contribuyeron:

La propuesta del Proyecto

La propuesta inicial del Proyecto formulada por Red KATALYSIS se planteó un concepto innovador, dentro del segmento de las IMF, para incursionar en el mercado de remesas con una propuesta atractiva que despertó el interés en las instituciones miembros de la Red KATALYSIS. Este interés se tradujo en la motivación de las IMF para tomar parte activa en el Proyecto.

El Rol de las IMF

Durante la implementación del Proyecto los niveles de compromiso y liderazgo de la gerencia general de algunas IMF facilitó la introducción de cambios sustantivos en sus servicios, atención a la clientela, en su plataforma tecnológica, el pago de remesas, productos de ahorro y agentes corresponsales.

La participación de las IMF en los comités técnicos para los Productos de Ahorro y para el servicio de Agentes Corresponsales contribuyó de manera positiva en su involucramiento en la toma de decisiones importantes relacionadas con la contratación de los servicios de consultoría, adaptaciones a la propuesta inicial en lo relacionado con la modalidad de asistencia técnica prevista, entre otros.

Las IMF condujeron sus experiencias piloto y la masificación de los productos de ahorro y el servicio de agentes corresponsales orientados principalmente por las herramientas desarrolladas por el Proyecto. En este proceso pudieron desarrollar e introducir un sello particular que refleja la propia imagen de la IMF dándole valor a la propuesta del Proyecto.

Las herramientas diseñadas por el Proyecto:

El Proyecto generó como resultado de las consultorías contratadas, una serie de estudios y manuales que se convirtieron en herramientas para la toma de decisiones de las IMF. En este sentido, los manuales genéricos de los productos de ahorro incluyen procesos, pasos y diálogos de útil y efectiva aplicabilidad no solo durante el pilotaje sino en la masificación de estos productos. De la misma manera, el manual y modelo de negocios para los agentes corresponsales han sido herramientas de gran utilidad que orientaron el desarrollo de esa experiencia enriquecidas por los aportes particulares de las IMF.

La introducción de las diferentes modalidades de promoción de los productos de ahorro por parte de las IMF, sorteos, premios, regalos, la publicidad despertaron el interés y la motivación de la clientela potencial hacia estos productos. De la misma manera y en este marco, las IMF aplicaron modalidades de atención y promoción personal con los clientes que esperaban su turno. Esta medida fue percibida por los clientes como atención personalizada y ha sido muy bien recibida, contribuyendo a mejorar la fidelidad de los clientes.

El Servicio de Agentes Corresponsales:

El modelo de servicio de Agentes Corresponsales es un producto innovador que ha presentado una alternativa atractiva y útil a las IMF para abarcar a su clientela actual y potencial con sus productos y servicios. Las características y posibilidades de ampliación de cobertura, de capturar nuevos clientes y de generar sinergias en el ámbito financiero a nivel local, han sido del interés de las IMF desde antes del Proyecto lo que estimuló la respuesta de las instituciones participantes en su desarrollo e implementación.

2.9.2. Factores que limitaron:

Características diversas de las IMF

La heterogeneidad de las IMF participantes del Proyecto en cuanto a tamaño, desarrollo tecnológico y de sus sistemas de información, fortaleza institucional, su clientela y papel en el mercado de las remesas y ahorros, determinaron el nivel de respuesta, de absorción de conocimientos y de cumplimiento de los requerimientos para la implementación del Proyecto causando en algunos casos retrasos en el inicio y el desarrollo de los pilotajes.

La inclusión de IMF que no estaban captando ahorros (por estrategia institucional o por su estatus frente a la CNBS) limitó de alguna manera la implementación de los productos de ahorro del Proyecto que son la herramienta principal para promover el comportamiento de los clientes de remesas reorientándolo hacia el ahorro. En tal sentido se requería un abordaje diferenciado y que no estaba considerado en el Proyecto.

Estrategia para el Emisor de Remesas

Los productos financieros de ahorro están focalizados a los receptores de remesas no incluyen estrategias de sensibilización y mercadeo dirigidas a los emisores de remesas quienes tienen el poder de decisión sobre el destino de la misma y pueden influenciar de manera positiva al receptor sobre la decisión de ahorrar.

El diseño de los productos de ahorro debió basarse en un análisis más amplio y enfocado de la información relativa al emisor de la remesa que permitiera formular una estrategia efectiva en el lugar de residencia de los emisores, poniendo a su disposición la información relacionada con las ventajas de los productos de ahorro y sobre todo enfatizando sobre el papel decisivo que puede tener en el destino de ahorro de la remesa.

La UCP y la Estrategia de Implementación

Los cambios en la coordinación del Proyecto, afectaron la continuidad y los tiempos de implementación de las actividades propuestas para el cumplimiento de los resultados del Proyecto.

La determinación de realizar pilotajes en algunas IMF sin tener un plan específico para las que no estaban incluidas en esa fase de la implementación, causó en esas IMF desmotivación y el sentimiento de exclusión del Proyecto²⁰.

El modelo de asistencia técnica basado en consultorías de empresas sin base en Honduras, limitó el acompañamiento presencial y la comprensión de la problemática individual de las IMF participantes. Esto dificultó la transferencia de conocimientos a las IMF quienes manifiestan el sentimiento inseguridad sobre las decisiones relacionadas con la implementación de los productos y servicios financieros propuestos por el Proyecto.

No contar a nivel de la UE con personal con experiencia en los modelos de ahorro y servicios promovidos por el Proyecto que se reflejó en el diseño de los Términos de Referencia y la selección de los servicios de consultoría para la realización de los estudios, el diseño de los productos y servicios financieros.

La Modalidad de Asistencia Técnica

La modalidad de implementación del Proyecto contempló la contratación de servicios profesionales para la realización de estudios de mercado, línea de base, diseño y desarrollo de los productos de ahorro y diseño y desarrollo del servicio de Agentes Corresponsales.

Esta modalidad ha requerido el establecimiento de consultas con las IMF por parte de la Unidad Ejecutora y la no objeción por parte del BID, agregando que la misma Unidad Ejecutora debió conducir tres procesos de contratación para la coordinación. Todo esto en la práctica se tradujo en procesos largos y poco tiempo efectivo para la preparación y la implementación de los productos de ahorro y servicio financiero por parte de las IMF.

Otra limitante relacionada con la asistencia técnica se deriva de la necesidad que tuvo el Proyecto de rediseñar, lo inicialmente previstos, de que todas las IMF entrarían con iniciativas piloto y luego llevarían a masificar. Esto no fue posible a causa de los costos, debiendo reducir los pilotajes a 3 de los Productos de Ahorro y 5 del servicio de Agentes Corresponsales. Esta decisión tuvo un efecto negativo en 2 IMF que decidieron no continuar en el Proyecto.

La Educación Financiera

La falta de desarrollo de una estrategia de educación financiera y de un plan de educación financiera dirigido a los emisores y receptores de remesas, limitó las posibilidades de mayor aceptación de los productos de ahorro, esto especialmente en el sector de los emisores de remesas para receptores jóvenes.

²⁰ Entrevista con personal de IMF que no tomaron parte de los pilotajes.



LOS RESULTADOS Y EFECTOS GENERADOS

FAMA
Microfinanciera hondureña
· Créditos · Ahorros · Microseguros

AGENTE FAMA
¡Mas cerca de ti!

- PAGO**
Préstamo
- DEPOSITO**
AHORROS
- RETIRO**
AHORROS
- CONSULTA**
SALDO

SERVICIO ¡GRATIS!

LUNES A SABADO 8:00 AM A 7:00 PM DOMINGO 8:00 AM A 12:00 M

3 LOS RESULTADOS Y EFECTOS GENERADOS

La implementación del Proyecto generó resultados cuantitativos y cualitativos que responden a los objetivos planteados en la propuesta inicial y han generado cambios importantes al interior de los principales actores de esta experiencia.

- 1. Conocimiento del mercado de remesas.** Los estudios de mercado elaborados por el Proyecto han permitido a la Red KATALYSIS y a las IMF participantes del Proyecto contar con información cuantitativa actual y un mayor conocimiento sobre el mercado de remesas y sus principales actores. Esta información ha sido útil en la toma de decisiones gerenciales y estratégicas.
- 2. Diagnósticos institucionales y de la clientela de las IMF.** Los diagnósticos institucionales elaborados con la participación de las IMF, dejan un aprendizaje sobre las fortalezas y debilidades de las IMF y conocimientos para conducir ejercicios similares como herramientas de planificación estratégica.
- 3. Productos de Ahorro.** La introducción de los productos de ahorro en sus modalidades de Ahorro Programado, Ahorro Juvenil y Ahorro Líquido, han permitido a las IMF introducir un modelo de negocios basado en el conocimiento del mercado de remesas, del contexto institucional de la IMF y de los requerimientos para su implementación apoyados en un instrumento de gestión estructurado y con una programación de actividades que condujeron de manera ordenada el proceso. Esta experiencia deja en las IMF a personal capacitado y fortalecido y el conocimiento necesario para replicar la experiencia.

Con la puesta en marcha de las iniciativas piloto se ha introducido en las IMF prácticas de e-marketing que les está permitiendo tener y utilizar nuevas y modernas herramientas para el seguimiento, motivación y educación financiera de su clientela.

De manera específica, en FAMA con la introducción del producto de Ahorro Juvenil, a junio de 2017 se logró la apertura de 78 cuentas de ahorro en las agencias de Juticalpa y Catacamas con un monto que representa el 20% de las remesas pagadas a este segmento de clientes.

En ODEF, desde la introducción del producto de Ahorro Programado en diciembre de 2016 a julio de 2017 los clientes de remesas han abierto 169 cuentas de ahorro de las cuales 134 están activas, o sea el 79%. Los no clientes de remesas abrieron 342 cuentas de las cuales están activas 267 o sea el 78%.

- 4. Pago de Remesas.** Para las IMF que introdujeron el pago de remesas, ODEF, CREDISOL y PILARH, este servicio se está revelando como una oportunidad estratégica para absorber una nueva clientela y promocionar los productos de ahorro promovidos por el Proyecto así como de los productos y servicios que ofrecen como IMF. En el caso de ODEF desde diciembre 2016 a junio 2017 se han pagado un total de 8,039 remesas. La apertura de este servicio ha significado que 169 clientes han abierto su cuenta de ahorro programado, además de recibir el pago por comisión.

Remesas Pagadas por IMF a Junio 2017

IMF	Período (de mes de inicio a Junio 2017)	No. de Remesas Pagadas	Monto en L .
Banco Popular	Enero 2015 a Junio 2017	271,713	1,302,438,364
CREDISOL OPDF	Dic 2015 a Junio 2017	23,560	95,647,055
FAMA OPDF	Enero 2015 a Junio 2017	330,460	1,625,965,986
Financiera FINSOL	Enero 2015 a Dic 2016	137,510	541,203,989
FUNED OPDF	No paga remesas	-	-
HDH OPDF	Enero 2015 a Junio 2017	66,835	395,307,099.71
ODEF Financiera	Dic 2016 a Junio 2017	6,734	25,361,874.31
PILARH OPDF	Está en proceso de pago a través de WU	-	-
TOTAL		836,812	3,985,924,369.12

Fuente Red KATALYSIS, agosto 2017

5. **Servicio de Agentes Corresponsales.** Como resultado de las acciones emprendidas 5 IMF han logrado abrir el servicio de Agentes Corresponsales con un total de 23 puestos de servicio operando a julio de 2017.

En ODEF se ha logrado abrir un total de 8 Agentes Corresponsales distribuidos en 6 departamentos del país: Santa Bárbara, Cortés, Islas de la Bahía, Atlántida y Colón. En total se han realizado 4,781 transacciones de la cuales cerca del 90% han sido pagos a créditos y el 10% depósitos de ahorro.

Agentes Corresponsales y Transacciones

Total a Julio 2017

IMF	Agentes Corresponsales	Transacciones atendidas		
		Pagos	Depósitos	Total
ODEF	9	3357	339	3696
FAMA	1	415	32	447
HDH	1	163	4	167
Credisol	1	146	3	149
PILARH	8	123		123
Total	20	4204	378	4582

Fuente: Unidad Coordinadora del Proyecto

Para las IMF la introducción de este servicio innovador se valora como una práctica exitosa que puede replicarse siguiendo la metodología diseñada y las herramientas tecnológicas propuestas o similares. A través de este servicio las IMF se están acercando a su clientela con un trato más personalizado, logrando mayor visibilidad para sus productos y servicios, así como la movilización de clientes que acuden a los negocios o comercios de las comunidades donde están operando quienes se convierten en clientes potenciales de la IMF.

Para los clientes usuarios de este servicio financiero, se ha reducido el tiempo, ahorra recursos de manera significativa y los riesgos derivados de la inseguridad, al no tener que desplazarse a la agencia más cercana de la IMF para realizar sus operaciones de depósitos o pago de créditos.

Para los negocios o comercios donde estos servicios ahora están abiertos, están atrayendo nueva clientela que demanda sus productos y por otra parte, los clientes asiduos de los negocios o comercios se informan sobre los productos de ahorro y servicios que pueden obtener por parte de la IMF.

Los Agentes Corresponsales que también ofrecen servicios de pago de remesas a través de WU y que también son agentes de otras instituciones bancarias, están desarrollando una dinámica financiera a nivel local estableciendo relaciones complementarias y ofreciendo a los clientes alternativas diversas para sus gestiones de índole comercial o financiera. Esta experiencia está fortaleciendo las capacidades de manejo tecnológico, ampliando el conocimiento del funcionamiento de las instituciones bancarias con presencia en la zona y desarrollando sus habilidades de negocio y gestión en este ámbito.

- 6. Educación financiera.** Las actividades orientadas a la educación financiera realizadas por las IMF, deja una masa de clientes y clientela potencial con conocimientos sobre los productos de ahorro y los servicios que fueron introducidos con el apoyo del Proyecto.

Las IMF por su parte, cuentan con su personal capacitado y más fortalecido para la implementación de los productos de ahorro y el servicio de agentes corresponsales: los procesos, la estrategia a seguir, los requerimientos tecnológicos y técnicos, el desarrollo de los instrumentos de gestión que conlleva su introducción y puesta en operación, seguimiento y monitoreo.

- 7. Productos del conocimiento.** El Proyecto ha apoyado la realización de eventos de capacitación e intercambio de experiencias entre las IMF. Queda a nivel de los destinatarios, un documento de sistematización, un estudio de caso y un vídeo como productos del conocimiento para divulgar los resultados, los aprendizajes, para reorientar la práctica y replicar la experiencia en contextos similares.
- 8. Estudios.** Las IMF y Red KATALYSIS cuentan con importantes estudios sobre el mercado de las remesas en Honduras y EUA, un estudio de línea de base, diagnósticos institucionales y un diagnóstico del mercado y estimación potencial de la demanda que constituyen valiosas fuentes de información para la toma de decisiones, para la planificación estratégica y anual de las IMF para canalizar los recursos procedentes de las remesas. Los estudios de factibilidad elaborados por ADOPEM para 7 IMF para el desarrollo de los AC, constituyen también documentos que servirán para orientar los aspectos metodológicos de procesos de implementación de estos servicios.
- 9. Productos y servicios inclusivos.** El Proyecto ha posicionado a Red KATALYSIS como pionera y le ha permitido adquirir experiencia y fortalecimiento institucional en el desarrollo de productos y servicios inclusivos para receptores de remesas. Esto representa la posibilidad de replicar el modelo entre sus instituciones socias en el área centroamericana y ampliarlo a nivel nacional.

Los manuales genéricos para los tres productos de ahorro, el Modelo de Negocios y el Manual de Políticas y Proceso de Agentes Corresponsales son valiosas herramientas que facilitarán a las IMF y a Red KATALYSIS, hacer seguimiento, consolidar y replicar los Productos de Ahorro y el servicio de los Agentes Corresponsales que contienen los pasos, procesos, estrategias y políticas a seguir de manera segura.



**TIENEN EL AGRADO DE INVITARLES AL
LANZAMIENTO DE CAMPAÑA
DE PRODUCTOS DE AHORRO
PARA RECEPTORES DE REMESAS
EN LAS MICROFINANCIERAS**

FECHA: JUEVES 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2017

LUGAR: HOTEL CLARION, COPÁN RUINAS

HORA: 12:30 P.M.

CONFIRMAR SU ASISTENCIA AL: 9455-3429

LOS APRENDIZAJES DERIVADOS DE LA EXPERIENCIA

4 LOS APRENDIZAJES DERIVADOS DE LA EXPERIENCIA

1. Si bien el estudio de línea de base incluyó el levantamiento de la información sobre los aspectos tecnológicos e informáticos y concluyó que las IMF contaban con la capacidad y seguridad para la implementación de los productos y servicio diseñados por el Proyecto, este fue un aspecto que en la mayoría de los casos generó retrasos requiriendo la inversión en tiempo y recursos importantes por parte de las IMF para realizar los cambios necesarios para la instalación del aplicativo en el caso de agentes corresponsales y Web Service. En experiencias futuras se debe considerar proporcionar una asistencia técnica en esta área para facilitar una transición oportuna y sin retrasos en esta área.
2. El Estudio Regional sobre el Mercado de Remesa para Honduras y EUA incluyó a los emisores de remesas hizo acopio de información relevante sobre su comportamiento hacia el ahorro y el conocimiento de alternativas para ahorrar en Honduras. Sin embargo, las estrategias de los productos de ahorro están dirigidas al receptor de remesas como sujeto de su estrategia de mercado. En ese sentido sería conveniente que el Proyecto, en lo que queda para su finalización, analice la posibilidad de apoyar en la definición de algunas líneas estratégicas que estimulen al emisor a destinar parte de la remesa al ahorro en una IMF en Honduras buscando otras alternativas que le ofrezcan esta opción desde su lugar de origen.
3. El Proyecto logró avanzar en el cumplimiento de los resultados propuestos especialmente en el diseño, pilotaje y el inicio de la masificación de los productos de ahorro y el servicio de AC con el involucramiento y apropiación de las IMF, sin embargo no se han alcanzado las metas especificadas en la matriz de resultados del Proyecto, especialmente aquellas relacionadas con el número de cuentas de ahorro abiertas por receptores de remesas en las diferentes modalidades. En este sentido, Red KATALYSIS debe continuar impulsando de manera decisiva a las IMF para mejorar esos indicadores que le permitan ante el organismo financiero mantener el record de cumplimiento como responsable de la ejecución de los recursos otorgados por el BID FOMIN.
4. Las IMF han jugado un papel decisivo en la implementación del Proyecto tomando parte activa en decisiones técnicas y estratégicas relacionadas con la contratación de los servicios técnicos del Proyecto y en el diseño de los productos de ahorro y servicio de AC. Sin embargo no es evidente que se haya logrado generar una sinergia como gremio, en torno al Proyecto, a la necesidad de caminar al mismo ritmo que el implementador, aceptando y acatando el cumplimiento de los resultados previstos, que se traducirán en beneficios para las mismas IMF.

Las IMF avanzaron en la implementación de los productos de ahorro y el servicio financiero impulsados, sin embargo aún falta tiempo para que se pueda mostrar la rentabilidad que representan de esos productos y el servicio financiero adoptados. El Proyecto podría en este período antes de su finalización, definir algunas acciones que Red KATALYSIS podría asumir para acompañar a las IMF en la consolidación y sostenibilidad financiera de los productos de ahorro y el servicio de AC: estrategia de promoción de los productos de ahorro orientada al emisor de remesas, seguimiento al uso de las herramientas para hacer seguimiento a la clientela de los productos de ahorro, re diseño y fortalecimiento de la estrategia comercial de Ahorro Juvenil, intercambio de experiencias entre agentes corresponsales, formación de formadores al interior de las IMF para AC, entre otros

5. Los costos de los servicios técnicos para el diseño y desarrollo de los productos de ahorro y de agentes corresponsales en cada IMF participante y la complejidad que representaba para las la introducción de nuevos productos y servicio financiero, obligaron al Proyecto a reducir la introducción de los productos de ahorro previstos a experiencias piloto en 3 IMF únicamente; y en el caso de AC este pilotaje se realizó en 5 IMF.

Esta decisión implicó posponer la participación de las IMF que no tomaron parte en el pilotaje inicial de los productos de ahorro quedando temporalmente fuera de la asistencia técnica proporcionada por las empresas consultoras, generando malestar, pérdida del interés y motivación para seguir en el Proyecto.

Iniciativas futuras deben considerar la complejidad, los costos y el tiempo que exigiría llevar a cabo un abordaje similar al previsto en la propuesta inicial del Proyecto y plantearse alternativas de introducción de nuevos productos y servicios financieros, menos ambiciosos y más realistas de implementar.

6. Durante el proceso de implementación del Proyecto y de la fase piloto de los productos de ahorro y el servicio de AC se capacitó al personal de las IMF involucradas y de alguna manera éstas capacitaron a su clientela. Sin embargo, en la práctica hizo falta una estrategia de educación financiera claramente definida y el acompañamiento para ejecución. Sería conveniente que en experiencias futuras se pudiera establecer alianzas con instituciones con expertís en el tema para apoyar a las IMF de contar con herramientas de educación financiera que puedan ser adoptadas de manera permanente.
7. Las IMF hicieron un esfuerzo importante para el mercadeo de sus productos de ahorro y el servicio de AC que demandaron recursos humanos y económicos importantes. Por su parte el Proyecto al final de la ejecución está desarrollando una estrategia de comunicación. Estos esfuerzos y recursos pudieron ser mejor dirigidos si la estrategia de comunicación hubiese iniciado simultáneamente con las experiencias piloto, lo que se debe tomar en consideración al replicar esta experiencia en el futuro.
8. Los productos de ahorro dirigidos a receptores de remesas que están adoptando las IMF, poco a poco van capturando más recursos provenientes de ese segmento del mercado, sin embargo aún se requieren estrategias y esfuerzos adicionales para cambiar la cultura del gasto por una cultura de ahorro del beneficiario de estos recursos. Para lograrlo es importante un esfuerzo a nivel de política nacional que proporcione a los emisores de remesas alternativas al su alcance para ahorrar en Honduras. Un diálogo a nivel de Red KATALYSIS y las IMF debería iniciarse en este sentido incluyendo a los entes nacionales involucrados.
9. Para las IMF y la Unidad Coordinadora del Proyecto, experiencias similares requieren adecuar la metodología empleada y el acompañamiento técnico de la empresa consultora al contexto de cada IMF, a su diversidad de clientes, al nivel de desarrollo tecnológico heterogéneo, a la dispersión de su clientela y de sus servicios, lo cual hace más cara la intervención.

Estudio de la Línea de Base y Sistema de Monitoreo del Proyecto "Ahorros y Remesas: Vehículo para Contribuir al Combate de la Pobreza"

Tegucigalpa, Mayo 2015



Diagnóstico del mercado y estimación de potencial de demanda

Reporte preparado por SYGOES LLC para Proyecto de ahorro con Remesas FOMIN y RED Katalysis

Agosto 2016

2016

[GUÍA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN FINANCIERA EN LAS IMF]



FOMIN

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

RECOMENDACIONES

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

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCESOS AGENTES CORRESPONSALES

Octubre 2016

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

MANUAL GENÉRICO

ahorro juvenil
el reto que te hace ahorrar

SYGOES Consultora

Febrero 2017

Preparado por Sygoes

Page 1 of 112

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

MANUAL GENÉRICO

cuenta líquida para receptoras
venezolanas recibiendo remesas

SYGOES Consultora

Febrero 2017

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

MANUAL GENÉRICO

ahorro programado
El plan para lograr tus metas

SYGOES Consultora

Febrero 2017

5 RECOMENDACIONES

Para la Red KATALYSIS

1. La Red KATALYSIS debe considerar seriamente continuar el apoyo técnico a las IMF a modo de lograr la consolidación de los productos y AC en operación y especialmente para alcanzar las metas establecidas en la matriz de resultados del Proyecto.
2. En iniciativas futuras, Red KATALYSIS podría considerar como contrapartida del Proyecto, la designación de un funcionario de planta, adicional al Gerente General, como parte de la Unidad Ejecutora que se empodere, conozca y participe en el desarrollo del Proyecto. Esto podría minimizar los riesgos de atrasos asociados a la renuncia o cambios en la coordinación. Asociado a esto también convendría que en los procesos de contratación de personal se utilicen los servicios de otras entidades de reconocida capacidad.
3. En iniciativas similares se recomienda que para evitar los retrasos provenientes de las capacidades y debilidades diversas de IMF en los aspectos tecnológicos, prever en el equipo de consultores de la empresa encargada del desarrollo de productos de ahorro o servicios que requieran la introducción de aplicativos, un especialista en sistemas y desarrollo de aplicaciones que de asistencia individual a la IMF trabajando de manera presencial con los equipos de sistemas de la IMF.
4. Valorar la contratación de un apoyo especializado para definir lineamientos o estrategias para incentivar a los emisores de remesas a que determinen un porcentaje de la misma como depósito en una cuenta de ahorro en Honduras. Esto deberá tomar en cuenta el papel de las IMF en el abordaje con los emisores de remesas en EUA.
5. Respecto a la documentación producida en el marco del Proyecto, sería muy útil elaborar versiones más amigables de los manuales genéricos de los productos de ahorro y de AC que faciliten su aplicación en la réplica de los modelos propuestos.

Para las IMF

1. Los productos de ahorro ligados al pago de remesas son una iniciativa consistente con la misión y visión de las IMF, pero, en especial el modelo dirigido a jóvenes, son un reto a asumir para incrementar su crecimiento en número y promedios de ahorro. Las IMF necesitan enfocar su estrategia comercial con mayor intencionalidad hacia el emisor y por supuesto con intensidad hacia el emisor y el receptor de la remesa. En este esfuerzo necesitan establecer alianzas para el diseño y ejecución de estas estrategias.
2. Las IMF deben valorar la importancia de que cada AC cuente con una persona de confianza capacitada para poder atender el número creciente de clientes. Por otra parte, sería oportuno identificar aquellos AC o asistentes de estos, con aptitudes ideales para formarlos como formadores de los nuevos agentes que se irían incorporando a los planes de masificación o bien para reemplazar a los que eventualmente deba cambiarse.

Para el BID FOMIN

1. Sería importante que el BID FOMIN pudiera apoyar a la Red KATALYSIS en el diseño de una estrategia comercial de los productos de ahorro ligado a remesas focalizando al emisor e involucrando a los diferentes entes: las IMF, redes de migrantes, consulados y embajadas, Secretaría de Relaciones Exteriores, CNBS, entre otros.
2. De la misma manera, que apoye a la Red KATALYSIS en la elaboración de versiones amigables de los manuales genéricos de los productos de ahorro y de AC y su reproducción para que sean distribuidos entre las IMF y los AC.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Honduras. Resultados Encuesta Semestral de Remesas Familiares, agosto 2017

BID FOMIN, Estado del Proyecto enero-junio 2015.

BID FOMIN, Estado del Proyecto enero-junio 2016

BID FOMIN, Estado del Proyecto Julio-diciembre 2014.

BID FOMIN, Estado del Proyecto Julio-diciembre 2015.

BID FOMIN, Estado del Proyecto Julio-diciembre 2016.

BID FOMIN. Convenio entre el BID FOMIN y Red KATALYSIS, Cooperación no Reembolsable, Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza, septiembre 2014.

BID FOMIN. Memorándum de Donantes, Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza, septiembre 2014.

BID FOMIN, Red KATALYSIS, Evaluación Intermedia Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza, mayo

CEMLA, Migración Internacional, remesas e inclusión financiera el caso de Honduras, 2017.

CNBS Normas sobre la Autorización y Funcionamiento de Agentes Corresponsales, diciembre 2013.

Red KATALYSIS, ADOPEM. Manual de Políticas y Procesos Agentes Corresponsales, Octubre 2016.

Red KATALYSIS, ADOPEM. Modelo de Negocios para la Implementación de una Red de Agentes Corresponsales, septiembre 2016.

Red KATALYSIS, ESPIRÁLICA Research & Consulting. Estudio de la línea de base y Sistema de Monitoreo del Proyecto, mayo 2015.

Red KATALYSIS, Le Vote, Estudio Regional sobre el Mercado de Remesa para Honduras y EUA, diciembre de 2015.

Red KATALYSIS, SYGOES consultora. Manual Genérico Ahorro Juvenil, febrero 2017.

Red KATALYSIS, SYGOES consultora. Manual Genérico Ahorro Líquido, febrero 2017.

Red KATALYSIS, SYGOES consultora. Manual Genérico Ahorro Programado, febrero 2017.

SYGOES, Informe de Cierre Productos de Ahorro, 2017.



Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la Reducción de la Pobreza Plan de Sistematización

I. Información General	
Proyecto:	Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para contribuir en la Reducción de la Pobreza
Período de ejecución de la experiencia:	Septiembre 2014 a Septiembre 2017
Institución Sistematizadora:	Red Microfinanciera de Centroamérica, RED KATALYSIS
Facilitadora	Marielos Narváez G.
La experiencia que se sistematiza	
<p>Este ejercicio se propone sistematizar la experiencia del proceso seguido en el ciclo del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para contribuir en la Reducción de la Pobreza: la metodología utilizada, sus buenas prácticas, los factores influyentes; los resultados y los aprendizajes para su socialización con otras Instituciones Micro Financieras de la región.</p> <p>Este Proyecto busca aumentar el acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas hondureños mediante productos y servicios financieros adaptados a esta población con el fin de reducir su vulnerabilidad y mejorar sus medios de subsistencia a través del ahorro continuo en una institución financiera.</p> <p>Su ejecución está a cargo de la Red Microfinanciera de Centroamérica, RED KATALYSIS, a través de ocho instituciones micro financieras: Banco Popular, ODEF Financiera S.A, Financiera FINSOL S.A, Familia y Medio Ambiente, FAMA OPDF, Hermandad de Honduras OPDF, Asociación PILARH OPDF, CREDISOL OPDF, y FUNED VisionFund OPDF; con cobertura en 17 departamentos de Honduras.</p>	
II. Objetivos de la Sistematización	
<p>Objetivo General: Compartir y disseminar en forma sistemática la experiencia y aprendizajes generados en el proceso del ciclo del Proyecto Remesas y Ahorros incluyendo la etapa de diseño, a fin de que sirvan a otras instituciones del sector microfinanciero de la región centroamericana y del Caribe para su réplica o escalonamiento en iniciativas similares, así como para reorientar la práctica en las IMF implementadoras.</p> <p>Objetivos específicos: de manera específica esta sistematización se propone realizar una reconstrucción lógica del proceso seguido, las metodologías, los instrumentos desarrollados, los factores determinantes que influyeron en su implementación; hacer una valoración de los resultados alcanzados identificando las buenas prácticas y aprendizajes para aumentar el acceso y uso del ahorro de los clientes de remesas; socializar las experiencias y las lecciones aprendidas con otras IMF de la región.</p>	
III. Objeto de la Sistematización	
<p>La experiencia del ciclo del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para contribuir en la Reducción de la Pobreza, Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME 14509-HO Y ATN/AS 14510-HO con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), durante el proceso de diseño y ejecución en el período de septiembre 2014 a septiembre de 2016.</p>	

IV. Eje de la Sistematización

La lógica del modelo de intervención del Proyecto Remesas y Ahorros, sus contribuciones para reducir la vulnerabilidad y el mejoramiento de los medios de subsistencia de los receptores de remesas a través del ahorro continuo en una institución financiera.

V. Actores directos e indirectos de la experiencia

Grupo	Representantes, Cargos/	Prioridad
IMF:	Gerente general	Alta
Banco Popular	Gerente de negocios	
ODEF	Gerente de cumplimiento	
FINSOL	Gerentes de agencias que pilotearon los productos	
FAMA	Coordinador de Informática	
H de H	Oficial de ahorros y remesas	
PILARH	Asesores de negocios	
CREDISOL	Agentes corresponsales	
FUNED Vision Fund		
Ejecutor: Red KATALYSIS	Dirección Ejecutiva Dirección del Proyecto Directora Unidad de Riesgos cumplimiento y Proyectos	Alta
Fuente financiera: BID FOMIN	Oficial de programa	Alta
Receptores de remesas	Usuarios de productos financieros Ahorro Juvenil, Ahorro Líquido, Ahorro Programado	Alta
Receptores de remesas	No usuarios de los productos financieros	Alta

VI. Catastro de Información

Nº	Documento/información requerida	Disponibilidad
1.	Memorando de Donantes	Disponible
2.	Convenio BID FOMIN y RED KATALYSIS	Disponible
3.	Estudio de Línea de base	Disponible
4.	Evaluación intermedia Proyecto Remesas y Ahorros	Disponible
5.	Manuales genéricos de: ahorro juvenil, ahorro líquido, ahorro programado	Disponibles
6.	Manual Modelo de Negocios	Disponible
7.	Informes BID 2014, 2015 y 2016	Disponibles
8.	Manual de políticas y procesos Agentes Corresponsales	Disponible
9.	Guía para funcionamiento Unidad Educación financiera	Disponible
10.	Normas sobre autorización y funcionamiento de agentes corresponsales	Disponible
11.	Estudio regional sobre el mercado de remesas (presentación)	Disponible

VII. Productos de la sistematización y destinatarios

Producto	Destinatario	Finalidad
Estudio de Caso y video	RED KATALYSIS, IMF de Honduras y Centro América y el Caribe	Documentar caso exitoso para su diseminación
Documento de sistematización	RED KATALYSIS, BID FOMIN, IMF beneficiarias del Proyecto	Documentar el proceso seguido y construir aprendizajes para futuras iniciativas similares
Presentación Power	Participantes del Encuentro Finanzas	Diseminar la experiencia del Proyecto para

VIII. Proceso Metodológico

La sistematización de la experiencia del Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para contribuir en la Reducción de la Pobreza, según lo establecen los Términos de Referencia se propone *“recopilar experiencias y lecciones aprendidas obtenidas durante el proceso de diseño y ejecución del proyecto, mismo que se enfocó al diseño de productos de ahorro diseñados para clientes de las IMF receptores de remesas y a la creación de un nuevo canal de distribución por medio del desarrollo de agentes corresponsales. El propósito final es compartir y diseminar en forma sistemática la experiencia y lecciones aprendidas para que puedan servir a otras instituciones del sector microfinanciero de la región centroamericana y del caribe, para una réplica o escalamiento de un proyecto similar”*.

Para cumplir con los objetivos, *“define la sistematización, como la organización y ordenamiento de la información disponible y producida a lo largo del proyecto con el objetivo de explicar los cambios ya sea positivo y/o negativos ocurridos durante el mismo, lo factores claves y críticos que impactaron en el desarrollo, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. De igual forma se considera crear con la información obtenida, un estudio de caso que sirva como producto del conocimiento para una adecuada replicación o escalamiento de los productos y servicios en otras IMF de la región.*

En ese marco, esta sistematización se orientará por un proceso metodológico estructurado en cuatro fases interrelacionadas:

Fase 1. Planificación, diseño y preparación del proceso de sistematización

Como punto de partida en esta primera fase, se realizará una reunión de coordinación y establecimiento de acuerdos entre la consultora y la Unidad Ejecutora del Proyecto con relación a la priorización de las IMF que tomarán parte del proceso de sistematización, los actores que serán consultados/entrevistados, el mapeo y acopio de la información secundaria y los alcances de cada uno de los productos establecidos como parte del contrato firmado. Un acuerdo importante en esta reunión de coordinación será la identificación concertada del Estudio de Caso.

Con base en los acuerdos tomados la consultora elaborará un Plan de Sistematización que habrá de contener: el Objeto y Eje de la Sistematización, los objetivos, actores, mapeo de la documentación, metodología y cronograma de actividades.

Este Plan de Sistematización será aprobado por la Coordinadora del Proyecto y constituye el primer producto requerido para el trámite del primer pago.

Fase 2. Investigación con actores

De acuerdo con los T de R, el alcance de la sistematización señala que *“se espera contar con información primaria y secundaria para recoger los diferentes puntos de vista de los socios claves que estuvieron involucrados en el proyecto, por lo que el consultor(a) deberá desarrollar las herramientas adecuadas para la recolección de información”*.

Con base en lo anterior, la Fase de Investigación se apoyará en los instrumentos diseñados para la recolección y captura de la información con actores clave que estuvieron involucrados en el Proyecto en cuatro momentos del ciclo del Proyecto: la situación inicial, el desarrollo de la experiencia, la situación actual y a partir de sus reflexiones, se habrá de identificar o construir los aprendizajes, retos y desafíos a futuro.



Herramientas de recolección de la información

Las herramientas para la recolección de la información con actores y socios clave, incluyen: una guía de preguntas abiertas, para cada momento del ciclo del Proyecto, dirigidas a las diferentes tipologías de actores: fuente financiera, la Unidad Ejecutora del Proyecto, las IMF implementadoras, los receptores de remesas; un guión de preguntas generadoras para los grupos focales, y el guion para la cápsula de vídeo.

La consulta con los diferentes actores se realizará en espacios como entrevistas individuales o colectivas presenciales o vía audio o vídeo conferencia y grupos focales apoyados en formularios de entrevistas y el guion para los grupos focales.

Las preguntas sobre la situación inicial se focalizarán en aspectos relacionados al contexto y a la problemática de las remesas antes de iniciar el Proyecto, el rol del ejecutor, de las IMF participantes y otros actores identificados por los participantes.

Las preguntas sobre el desarrollo de la experiencia permitirán reconstruir el proceso vivido, el papel de los actores (fuente financiera, ejecutor, implementadores, receptores de remesas y no receptores de remesas, entre otros); las estrategias seguidas, la metodología empleada, los instrumentos desarrollados, los factores influyentes que favorecieron o limitaron el desarrollo de la experiencia y se identificarán las buenas prácticas.

Se busca que los actores puedan reconstruir con una mirada analítica los pasos en todo el proceso de implementación, con las particularidades del caso y que puedan reflexionar sobre cómo se llevaron a cabo las actividades realizadas en el marco del proyecto y qué factores determinaron los aciertos y los desaciertos.

Las preguntas sobre la situación actual identificarán los resultados alcanzados, los cambios, los procesos iniciados y las contribuciones a nivel de la institución ejecutora, las IMF implementadoras, los beneficiarios receptores de remesas y la clientela de las IMF.

Finalmente se formularán preguntas para cada tipo de actor que estimulen una reflexión colectiva o individual para la identificación de las lecciones aprendidas en el proceso, que orienten la práctica actual y la réplica de la experiencia en contextos similares. De estas reflexiones también se derivarán los retos a futuro a nivel de las IMF con la perspectiva de la sostenibilidad de los productos y servicios financieros puestos a disposición de los receptores de remesas y de sus clientes.

Toda la información obtenida en los espacios de consulta (entrevistas, grupos focales, consultas) será registrada en audio para su posterior transcripción. Con el propósito de elaborar la cápsula de vídeo del estudio de caso, se harán tomas en vídeo con audio durante las entrevistas con los diferentes actores.

Nota: Los TdR indican el levantamiento de datos a través de una encuesta. Metodológicamente este instrumento de investigación es apropiado para una evaluación y está basado en acciones previamente establecidas y realizadas. Mientras que en la sistematización como ejercicio participativo y crítico de una experiencia busca la reflexión de los actores sobre la práctica para generar aprendizajes desde la experiencia individual y colectiva de los actores involucrados, las expectativas a futuro, razón por la cual se utilizará la metodología antes descrita.

Fase 3. Análisis de la información y documentación de la experiencia

En esta fase toda la información capturada en los espacios con actores será transcrita, ordenada en fichas de análisis que facilitará la triangulación y complementación. Previo a la redacción del documento de sistematización y el estudio de caso, la consultora habrá de concertar el contenido final de ambos documentos con la coordinación del Proyecto tomando como base la estructura que está en los T de R. En el caso del vídeo, la consultora presentará para revisión de la coordinación del Proyecto, el guión correspondiente.

Una primera versión de los documentos será presentada por la consultora para revisión y retroalimentación que habrá de llevar a la versión final del documento. Con relación a la cápsula de vídeo se seguirá el mismo procedimiento.

Fase 4. Socialización de los resultados

La socialización de los resultados de la sistematización del Proyecto, se realizará en ocasión del VI Encuentro de Finanzas Rurales del 19 al 21 de septiembre. La consultora elaborará una presentación en Power Point cuya estructura, contenido y tamaño serán concertados con la Coordinación del Proyecto.

Cronograma de actividades

Actividad	Julio	Agosto	Septiembre
Fase 1. Planificación, diseño y preparación del proceso de sistematización			
1. Coordinación y acuerdos con Proyecto Remesas y Ahorros	■		
2. Elaboración de Plan de sistematización, metodología y cronograma		■	
3. Mapeo y acopio de documentos e información disponible	■	■	
4. Mapeo de actores clave para entrevistas, grupos focales y consultas.		■	
5. Diseño de instrumentos para la captura de la información primaria			■
Fase 2. Investigación con actores			
6. Programación y concertación giras captura información con actores			■
7. Gira a FAMA: Entrevistas, grupos focales y consultas con actores			■
8. Gira a ODEF: Entrevistas, grupos focales y consultas con actores			■
9. Gira a PILARH: Entrevistas, grupos focales y consultas con actores			■
10. Gira a H de H: Entrevistas, grupos focales y consultas con actores			■
11. Audio entrevistas, FINSOL, CREDISOL			■
12. Entrevistas FUNED y Banco Popular			■
13. Entrevistas KATALYSIS,			■
14. Entrevista BID FOMIN			■
15. Informe de avance			■
Fase 3. Análisis de la información y documentación de la experiencia			
16. Ordenamiento, análisis, triangulación e interpretación de la información			■
17. Construcción del documento de sistematización			■
18. Elaboración del Estudio de caso			■
19. Elaboración cápsula de vídeo			■
20. Retroalimentación y ajustes al Estudio de Caso			■
21. Retroalimentación y ajustes a la cápsula de vídeo			■
22. Entrega producto final Estudio de caso y capsula de vídeo			■
23. Retroalimentación y ajustes al documento final de sistematización			■
24. Entrega documento final de sistematización			■
Fase 4. Socialización de los resultados			
25. Elaboración y ajustes presentación Power Point			■
26. Presentación en VI encuentro de Finanzas Rurales			■