



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

Estudio de Caso El Servicio de Agentes Corresponsales de ODEF Financiera



Octubre 2017



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

Estudio de Caso del Servicio de Agentes Corresponsales en ODEF Financiera, Honduras

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

Se agradece a la Gerencia General de ODEF Financiera, a su equipo técnico, a los Agentes Corresponsales y a los Clientes de ODEF por el apoyo, apertura y disposición para compartir su experiencia y sus aprendizajes en el desarrollo e implementación del Servicio de Agentes Corresponsales en el marco del Proyecto Remesas y Ahorros. 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
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	3
ANTECEDENTES.....	4
PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE CASO.....	4
METODOLOGÍA	4
LA EXPERIENCIA DE ODEF FINANCIERA	5
EL PROCESO DE DESARROLLO DEL AC	5
<i>Preparación</i>	6
<i>El Proceso para el establecimiento del AC ODEF</i>	6
<i>La percepción de los clientes</i>	10
FACTORES INFLUYENTES	10
LOGROS	11
RECOMENDACIONES PARA LA RÉPLICA	11
BIBLIOGRAFÍA	12

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
FAMA	Familia y Medio Ambiente
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNED Vision Fund	Fundación para el Desarrollo de Honduras
HDH	Hermandad de Honduras
IMF	Institución Micro Financiera
ODEF	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino
OPDF	Organización Privada de Desarrollo Financiero
ONG	Organización no Gubernamental
PILARH	Proyecto e Iniciativas Locales para el Autodesarrollo Regional de Honduras
Red KATALYSIS	Red Microfinanciera de Centroamérica

ANTECEDENTES

Red KATALYSIS de Honduras implementó el Proyecto Remesas y Ahorros: Vehículos para Contribuir en la reducción de la Pobreza, con apoyo financiero del BID-FOMIN, de septiembre 2014 a diciembre de 2017. El propósito del Proyecto se plantea 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 Proyecto trabajó con 6 Instituciones Micro Financieras, IMF: Asociación PILARH OPDF, Crédito Solidario, CREDISOL OPDF, Familia y Medio Ambiente, FAMA OPDF, Hermandad de Honduras, HDH OPDF, Organización de Desarrollo Empresarial Femenino, ODEF Financiera S.A. y Fundación para el Desarrollo de Honduras, FUNED VisionFund OPDF, en el desarrollo de productos de productos de ahorro¹ para sus clientes de remesas.

Para fomentar la inclusión financiera de los clientes de las IMF incluyendo los receptores de remesas y, facilitar el acceso a productos y servicios, pago de remesas, productos de ahorro en zonas actualmente no atendidas, el Proyecto desarrolló el modelo de servicio financiero de Agentes Corresponsales, AC, en las seis IMF que tomaron parte de su implementación.

Este documento recoge la experiencia específica de ODEF Financiera, el proceso seguido, los logros, aprendizajes desde la perspectiva de sus actores y las recomendaciones para la replicabilidad del modelo de AC.

PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE CASO

La elaboración de este estudio de caso, responde al interés de Red KATALYSIS de contar con un producto del conocimiento para fomentar el diálogo entre instituciones y organizaciones del sector público y privado, dar a conocer los elementos de innovación promovidos por el Proyecto y despertar el interés para masificar esta experiencia en el marco de la Estrategia de Inclusión Financiera que lidera el Gobierno y como herramienta que facilita a las IMF el acercamiento con sus clientes y una clientela potencial.

METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio de caso se siguió un proceso metodológico consistente en 3 fases interrelacionadas que incluyó:

Fase 1. Planificación y preparación de los instrumentos de levantamiento de la información;

Fase 2. Investigación y captura de información primaria con el personal de Gerencia, personal técnico,

¹ Ahorro Juvenil, Ahorro Programado y Ahorro Líquido.

agencias, agentes corresponsales y clientes de la IMF a través de entrevistas orientadas por guías de preguntas estructuradas y semi estructuradas, así como la recolección de la información secundaria existente y generada por el Proyecto para el desarrollo del modelo financiero; y

Fase 3. Transcripción, ordenamiento y análisis de la información y documentación.

LA EXPERIENCIA DE ODEF FINANCIERA

El modelo de servicio financiero de agentes corresponsales se sustenta en la Norma sobre la Autorización y Funcionamiento de Agentes Corresponsales de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), donde se definen 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*”.

Los AC son un canal que pone a disposición de la clientela y clientes potenciales de ODEF las facilidades para realizar sus depósitos de ahorro y pago de créditos en sus comunidades. Los AC de ODEF son establecimientos comerciales o negocios de índole diversa, farmacias, tiendas de artículos para el hogar, tiendas de productos escolares y servicios de reproducción de documentos, negocios de productos alimenticios, de bisutería y ropa de uso, entre otros, con reconocida solidez y probidad de sus propietarios.

El Proceso de Desarrollo del AC

Los AC reciben una comisión que representa un ingreso extra, se les han incrementado las ventas porque de la mayoría de las personas que llegan a cancelar, compran un refresco o adquieren algún producto de sus negocios. Los negocios donde hemos instalado agentes corresponsales, la gente les ha dado un mayor realce.

Hugo Flores, ODEF

Para la implementación y administración de este servicio financiero en ODEF se siguió el proceso definido en el Modelo de Negocios y el Manual de Políticas y Procesos de Agentes Corresponsales desarrollados por el Proyecto de Remesas y Ahorros² que se basan en la normativa de la CNBS.

Inicialmente comenzó con una fase piloto con tres AC, que permitió probar la funcionalidad del modelo y la plataforma informática adoptada. En esta fase se hizo un seguimiento periódico identificando los aspectos que se podían mejorar para la fase de masificación.

² Red KATALYSIS a través de la Unidad Ejecutora del Proyecto Remesas y Ahorros contrató a la empresa ADOPEM ONG de Julio 2016 a marzo 2017 para diseñar el modelo de negocios, acompañar el proceso en cada IMF participante y desarrollar el Manual e instrumentos para su implementación.

Preparación

- a. Conocimiento de una experiencia de AC.** Como paso inicial el personal de la Gerencia de Operaciones y de Sistemas de ODEF Financiera, realizaron una pasantía en República Dominicana para conocer el modelo, en la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, ADOPEM ONG. Posteriormente, esta ONG fue contratada como consultora para el desarrollo del modelo de AC. Al dar inicio la consultoría, presentaron el modelo de AC a las IMF y a la Unidad Ejecutora del Proyecto, sus objetivos, su estructura y requerimientos para la puesta en funcionamiento.
- b. Conformación de equipo de trabajo.** ODEF conformó un equipo de trabajo integrado por el Gerente de Sistemas, el desarrollador de sistemas, personal de riesgos, de cumplimiento, negocios y mercadeo, de proyectos y legal, que se incorporó en la fase previa al lanzamiento. Este equipo fue el responsable de realizar a nivel de ODEF, las adecuaciones necesarias en cuanto a sistemas para la instalación del aplicativo con el que se manejan todas las operaciones de los AC, la conducción del proceso requerido para seleccionar, capacitar, adecuar las instalaciones, hacer el lanzamiento, formalizar legalmente la relación del AC con ODEF, su capacitación y el monitoreo.
- c. Diagnóstico Institucional.** Este diagnóstico permitió conocer la viabilidad financiera del modelo, la oferta y la demanda de servicios financieros en los territorios donde opera ODEF. Desde el punto de vista institucional, el diagnóstico analizó la estructura orgánica de ODEF, su capacidad institucional, su sistema de información financiero, su plataforma tecnológica, su sistema de Core Financiero y los recursos humanos, técnicos y tecnológicos que contaba ODEF para implementar el modelo.

Los resultados del diagnóstico fueron validados a través de una visita de la empresa consultora ADOPEM ONG a ODEF. Con base en estos resultados se definieron de manera estratégica las zonas con mayor concentración de clientes y los territorios elegibles para AC. También se tuvo claridad de las necesidades de adaptación para poder instalar la plataforma tecnológica bajo la cual operaría el servicio de AC. Estas adaptaciones fueron realizadas con el apoyo técnico de Red KATALYSIS y de la empresa consultora contratada.

El Proceso para el establecimiento del AC ODEF

- a. Selección de la Localidad:** Bajo el criterio de cubrir un número importante de clientes y asegurándose de la disponibilidad de conectividad, se procedió a determinar las localidades y la ubicación de los AC. Los criterios utilizados para esta selección incluyeron 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. Con estos criterios aplicados, ODEF seleccionó las localidades de Quimistán, Santa Bárbara, Choloma, Cortés, Jutiapa, Atlántida, Trujillo, Colón, Bonito Oriental fijándose como meta abrir en el 2017 un total de 11 AC.

- b. Identificación del Negocio o Comercio.** El proceso de selección del negocio o comercio donde operaría el AC tomó en consideración las propuestas de negocios por parte del personal de las áreas involucradas y referencias de los jefes de agencia. Los propietarios de estos negocios fueron contactados para que manifestaran formalmente su interés de operar como AC adjuntando la documentación requerida. Los criterios aplicados por ODEF que debía asegurarse eran cumplidos por el negocio y su propietario incluyeron: que el negocio contara con características indispensables como reputación, solidez, infraestructura e instalaciones adecuadas, permisos de operación vigentes, servicios y conectividad.
- c. Evaluación del Negocio.** Una vez identificado el negocio o comercio a partir de la aplicación de los criterios, se procedió a analizar y evaluar su capacidad crediticia para aprobación, por parte del comité de crédito designado por ODEF, que definió un límite operativo al AC. Este análisis y evaluación fueron realizados bajo la responsabilidad del responsable de los AC en ODEF.

La formalización con el propietario del negocio se realizó a través de la firma de un contrato y los pagarés. El contrato estipula las condiciones, compromisos y responsabilidades que asumen tanto ODEF como el AC. Los pagarés son el respaldo al equipo que recibe el AC: una Tablet con el módulo en línea con el sistema de ODEF y una impresora Bluetooth.

- d. Informe a la CNBS.** Previo al inicio de las operaciones de su AC, ODEF notificó a la CNBS para hacer de su conocimiento el inicio de operaciones acompañando la documentación exigida.
- e. Configuración del AC en el Sistema.** Una vez notificada la CNBS sobre el inicio de operaciones del AC, ODEF procedió al registro y configuración dentro de su sistema de información.
- f. Adecuación e instalación del AC.** El siguiente paso consistió en la instalación física, letreros y la señalización del comercio contratado. Una vez realizada la adecuación física del local, se procedió a la entrega del equipo asignado y a su habilitación para la realización de las transacciones. ODEF sometió a concurso el slogan y nombre del AC y como resultado de este proceso se seleccionó el slogan: “**Agente ODEF, el agente de nuestra gente**” distintivo de toda las publicaciones y señalizaciones relacionadas a sus AC.
- g. Capacitación.** Un paso importante en el proceso operativo fue la capacitación del AC, entre otros, en los temas relacionados con antecedentes y situación actual de ODEF, el manejo del



equipo, la elaboración de reportes, atención al cliente, lavado de activos, normas y procedimientos sobre lo que le está y no está permitido realizar. En su fase inicial los AC estarán ofreciendo servicios de depósitos de ahorro y pago de cuotas de préstamos.

La capacitación del AC incluye al propietario y a todas las personas que estarán involucradas en el negocio e indicadas por el propietario. En estos espacios aprenden a manejar el sistema, el manejo del efectivo, como realizar las liquidaciones siguiendo lineamientos sencillos y seguros adaptados a la capacidad del AC. También aprenden a identificar billetes falsos y especialmente se enfatiza en la buena atención al cliente, como elemento importante del servicio y buen trato a su clientela que ha caracterizado a ODEF. Se aborda también el secreto de confidencialidad, muy importante para garantizar la seguridad de los clientes en un nicho de mercado bastante vulnerable.

- h. Lanzamiento y operación.** Dos semanas antes del lanzamiento del AC, se informa a la clientela y a la población de la comunidad sobre este nuevo servicio financiero que estará disponible. Esto se hace a través de volantes distribuidos en la agencia de ODEF respectiva y en el negocio donde operará el AC y también se anuncia a través de perifoneo en las calles de la comunidad.

La puesta en funcionamiento de este servicio financiero, ha dado inicio con el lanzamiento o inauguración del AC en cada localidad en un evento con la participación de la comunidad, personal de la agencia responsable y del personal del nivel central de ODEF. En esa oportunidad se realiza un corte simbólico, se recoge en fotografías que posteriormente son publicadas en diferentes medios, se ha invita a los clientes a pagar sus préstamos y a realizar sus depósitos de ahorro y se les ofrece un promocional.

ODEF tiene previsto para el año 2018 el diseño de un plan de promoción según lo especifica la normativa de la CNBS, mientras eso se concreta a través de las redes sociales Facebook y WhatsApp, por medio del personal de caja en sus agencias se mantiene informada a su clientela sobre sus servicios y productos financieros incluyendo AC.

El modelo de AC cuenta con una guía para elaborar su Plan de Marketing³ como la herramienta para orientar su posicionamiento en el mercado. Algunos elementos del Plan están aún en proceso de elaboración por parte de ODEF para su implementación a partir del 2018. Sin embargo las acciones emprendidas en la fase piloto y en la masificación se han orientado por este instrumento de gestión.

- i. Seguimiento y soporte.** Durante la fase piloto de los AC, recibieron el acompañamiento técnico de la empresa consultora que realizó tres visitas presenciales y reuniones virtuales, cada

³ ADOPEN, Plan de Marketing para la Implementación en Instituciones de Microfinanzas de una red de Agentes Corresponsales en Honduras, Proyecto Remesas y Ahorros, Red KATALYSIS, enero de 2017.

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 la búsqueda de soluciones de manera conjunta.

Durante la fase piloto y en el proceso de masificación el jefe de agencia de ODEF, de manera presencial o electrónica ha venido realizando el seguimiento necesario para asegurar la correspondencia de los datos manejados por el Agente Corresponsal y ODEF.

ODEF mantiene una línea telefónica directa entre el AC y la oficina de control interno para recibir el apoyo técnico necesario que garantice el servicio a sus clientes, de igual manera el AC mantiene un directorio telefónico que incluye al Jefe de Agencia, la Subgerencia de Negocios, control interno y sistemas quienes responderán o atenderán las solicitudes del AC de manera inmediata.

Hasta la fecha el modelo funciona sin problemas, aun cuando ocurren interrupciones en el servicio de energía eléctrica, ya que el equipo está dotado de baterías de larga duración que asegura su operación de manera continua. Por otra parte, el sistema funciona permanentemente pues cuenta a nivel central con generador en caso que falle el fluido eléctrico.

Cuando el volumen de operaciones alcanza el límite definido, el AC realiza el depósito en la agencia bancaria cercana donde ODEF tiene su cuenta de ahorro y envía copia electrónica del comprobante vía WhatsApp a Control Interno, que acredita el cupo respectivo al AC de manera inmediata permitiéndole continuar realizando sus operaciones.



Proceso de Implementación Agentes Corresponsales



La percepción de los clientes

La clientela de ODEF ha recibido con mucha satisfacción el servicio financiero de AC. De manera específica valoran grandemente la cercanía, que se traduce en ahorro en tiempo y gastos de transporte hasta la agencia más cercana y la disminución de los riesgos de llevar consigo montos grandes de efectivo en un entorno donde la seguridad cada vez es más precaria. Las amas de casa consultadas se manifiestan muy satisfechas de contar con este servicio en su comunidad y hacer sus “trámites de depósito o pago de créditos con tanta rapidez, seguridad y facilidad como ir de compras a la pulpería o a la farmacia de su pueblo”.

Factores Influyentes

Este innovador modelo de servicio ha significado para ODEF una posibilidad atractiva y útil para abarcar y acercarse más a su clientela actual y potencial con sus productos y servicios. Las características de este servicio y las posibilidades de ampliación de cobertura, de captura de nuevos clientes y de generación sinergias en el ámbito financiero a nivel local, han sido de su interés desde antes del inicio del Proyecto Remesas y Ahorros, lo que ha estimulado de manera determinante, su desarrollo e implementación al interior de ODEF.

LOGROS

Las perspectivas de los AC las vemos súper alentadoras para nosotros, lo hemos visto como un boom. Es muy gratificante, escuchar a nuestros clientes que nos sienten más cerca de ellos, la gente no tiene que ir hasta las agencias porque ellos están cerca de la gente y ahí pueden hacer sus pagos, pueden hacer sus depósitos... estamos contribuyendo a que mucha gente consulte sobre los productos y servicios que ofrece ODEF.

Hugo Flores, ODEF

A julio de 2017 ODEF contaba con 9 agentes corresponsales que habían atendido un número de 3,357 pagos de préstamos y 339 depósitos de ahorro. Con este servicio ha experimentado un crecimiento en la cobertura de sus productos y servicios cada vez están más cerca de la población. También se está abriendo la posibilidad de captar más clientes para créditos, así como más recursos de ahorro. Estas oportunidades se verán ampliadas con la diversificación de servicios que en el futuro puedan ofrecer los AC: pago de servicios públicos, remesas, entre otros.

Para los clientes de ODEF tener un AC cerca o en su comunidad cercana significa la reducción significativa de tiempo y costos de movilización hasta la agencia, así como de los riesgos que conlleva desplazarse con montos grandes de efectivo en el entorno de inseguridad que se vive en el país.

Los negocios o comercios donde se ha abierto este servicio financiero, están viendo aumentadas sus ventas, su clientela diversificada y ampliada con aquella que acude a realizar pagos de préstamos o depósitos de ahorro. Por otra parte, con las capacitaciones y la experiencia práctica, los AC han fortalecido sus capacidades en el área financiera, esto abre posibilidades de crecimiento y diversificación a su actual actividad del comercio o negocio.

RECOMENDACIONES PARA LA RÉPLICA

Desde la perspectiva de ODEF el modelo de AC puede replicarse siguiendo la metodología diseñada y las herramientas tecnológicas propuestas o similares. En este proceso, el Modelo de Negocios, el Manual de Políticas y Proceso de AC y el Plan de Marketing son herramientas indispensables en las que se puede apoyar cualquier IMF que desee integrar este servicio financiero.

Visualizando el crecimiento de la clientela y la importancia de poder atender a la clientela aún en casos de fuerza mayor para el AC, es importante que se cuente siempre con un asistente del AC.

La IMF que desee replicar este modelo de servicio financiero debe asegurarse de contar con el código fuente de la plataforma informática para operar los AC. Eso le permitirá realizar las modificaciones necesarias al momento de diversificar los servicios que serán atendidos por al AC: pago de remesas, de servicios públicos, retiros de ahorro, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

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.

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.