

MARZO 2021

ESTUDIO DE CASO



Autor: **Raúl Gómez-Velásquez S.**

Editor: **Lisa Kuhn Fraioli**

TRANSFORMACIÓN DIGITAL RESPONSABLE

EL CASO DE LA FUNDACIÓN MICROFINANCIERA HERMANDAD DE HONDURAS, OPDF

San Marcos, Ocotepeque, Honduras

Resumen Ejecutivo

Las cifras de muchas organizaciones internacionales serias nos dicen que durante los últimos años se ha registrado un avance acelerado respecto al despliegue y adopción de los servicios financieros digitales. Esa tendencia se ha acelerado aún más durante la pandemia de COVID-19, donde una gran parte de los productos y servicios ofrecidos por las instituciones financieras comprometidas con las finanzas inclusivas han dependido fuertemente de la tecnología digital. En la región de Centro América donde se ubica el sujeto de este estudio de caso, La Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF, la conectividad móvil es un facilitador clave de la inclusión financiera y del desarrollo económico y social. Para gran parte de la población, el celular es la principal forma de acceso a Internet y, por lo tanto, genera importantes beneficios en el área de los servicios financieros digitales.

Por el lado de la oferta, este nuevo entorno digital está haciendo que las instituciones tengan que transformar profundamente su modelo de negocio, reinventarse, examinarse hacia dentro, adoptar un cambio cultural y pensar seriamente en su relación con sus clientes, esperando lograr alto impacto en la productividad, precisión de la información recopilada y mejoras en la experiencia del cliente.

Este estudio de caso tiene como propósito compartir la experiencia exitosa de HDH¹ en su proceso de transformación digital responsable, donde lograron por ejemplo reducir en un 83.3% los tiempos para el procesamiento de un desembolso, incrementar el promedio de clientes por asesor de negocios en 24%, reducir el número de visitas a clientes en un 75% e integraron la nueva aplicación HDH Móvil al sistema central de información de la institución. Esta inversión les ha permitido seguir ofreciendo servicios sin mayores interrupciones durante la pandemia.

Esperamos también que este estudio de caso pueda servir de inspiración y guía para otras instituciones financieras que están pensando en entrar en un proceso similar, para impactar de manera positiva en las vidas de los clientes de una manera eficiente y sostenible.

Abreviaturas

CBS - Core Banking System –
Sistema Central de Información

CNBS - Comisión Nacional
de Bancos y Seguros, el ente
regulador de Honduras

HDH - Fundación Microfinanciera
Hermandad de Honduras, OPDF

OPD - Organización Privada de
Desarrollo

OPDF - Organización Privada
de Desarrollo Financiera

¹ Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF

Indicadores clave

Indicador	Antes de HDH Móvil (2014)	HDH Móvil (2019)	Hoy con HDH Móvil (2020)	Variación (%)
Tiempo de procesamiento de un desembolso (en minutos)	120	30	20	-83.3%
Aumento de la productividad (# de desembolsos)	18,770	29,384	24,037	28.06%
Promedio de clientes por asesor de negocios	300	372	317	5.6%
Tiempo del proceso de crédito para clientes nuevos (horas)	240	48	24	-90.0%
Tiempo del proceso de crédito para clientes subsiguientes (horas)	192	12	12	-93.8%
Promedio de cartera por asesor de negocios	5,715,511	10,304,667	11,230,161	96.4%
Reducción del uso de papel (# de hojas)	35	5	5	-85.7%
Número de visitas a clientes por el asesor de negocios (durante el proceso de crédito)	4	1	1	-75.0%

(*) Indicadores de año 2019, un año normal y los indicadores del año 2020 algunos indicadores disminuyeron por la situación de la pandemia más en el indicador de la productividad.

(*) Antes en la aprobación de un crédito la tardanza era de 8 días, y con las iniciativas digitales se redujo a 12 horas.

La génesis de la transformación digital en la Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras

Las primeras ideas y discusiones sobre el proceso de transformación digital en HDH surgieron por iniciativa de la propia gerencia general.² En abril del 2014 se convocó a las Áreas de Negocios, Operaciones y Sistemas, para dar a conocer su visión estratégica de continuar y profundizar más la atención en zonas rurales, donde está la mayoría de los clientes que la institución atiende. Para HDH los motivos eran:

- Seguir siendo los líderes en la región Occidente de Honduras,
- Escalar en temas de eficiencia y productividad en el campo, y
- Prestar una mejor atención a los clientes a través del uso de tecnologías innovadoras.
- Continuar profundizando los servicios y la atención en el área rural

Se quería atender a los clientes de una manera oportuna, ágil, personalizada y ajustada a sus necesidades, y a costos operativos optimizados. Creyeron que los servicios financieros digitales pudieron desempeñar un papel importante en el tema de inclusión financiera; potenciando el acceso y uso de productos y servicios financieros, y mejorando la experiencia del cliente.

HDH pasó por un proceso de reflexión interna con la Junta Directiva y el Equipo Gerencial, que para esa fecha ya eran reconocidos como una institución de microfinanzas líder en la región Occidental del país. Observaban que sus procesos operativos incluían:

- el uso excesivo del papel,
- hojas de Excel sin ninguna estandarización entre las agencias y con el peligro de mal uso de la data,
- digitación demorada en las agencias,
- traslados de carpetas físicas hacia la Oficina Principal para participar de los comités de créditos y
- en términos generales, un proceso poco eficiente que hacía que las respuestas a los clientes sean en muchos casos extemporáneas.

Por ejemplo, los comités de crédito eran sólo los días sábados, donde se presentaban en la Oficina Principal todos los colaboradores que tenían que sustentar un crédito, con sus expedientes físicos bajo el brazo. Si la solicitud por alguna razón no era aprobada ese sábado, había que regresar el siguiente sábado para volver a presentarla.

Como líderes, HDH quería ser de los primeros en dar el paso hacia un proceso serio y responsable de transformación digital. Ya para ese momento vieron que el mundo estaba cambiando, se escuchaba en muchas conferencias internacionales del tema de los servicios financieros digitales. Estaban seguros que dar este salto en la institución significaría tener trascendencia hacia dentro con los equipos de sus agencias, y hacia afuera con los clientes que en su gran mayoría pertenecen en un 85% a las zonas rurales de Honduras.

Los objetivos que se propusieron fueron simplificar y agilizar los procesos de respuesta y atención al cliente, operaciones de colocaciones y recuperaciones en forma efectiva y controlada, por medio del uso apropiado de tecnología móvil de última generación.

² Jackson Argeñal Aguilar, gerente general de HDH, OPDF es ingeniero industrial

Su proceso de innovación y desarrollo: Identificando los objetivos y las prioridades

Para la Junta Directiva y la Alta Gerencia de HDH les era muy claro desde un inicio que tenían que ponerse en los zapatos del cliente para idear procesos y soluciones que mejoren su experiencia. Para ellos, un enfoque centrado en el cliente busca la generación de momentos memorables en todos los puntos de contacto con la institución. Entre otras cosas, esto significaba para HDH:

- Centrar las dimensiones operativas en base a los usuarios finales.
- Las metas de impacto en cuanto a retorno y satisfacción son más medibles,
- Se desarrollan herramientas encaminadas a la buena atención y la simplificación de procesos en la gestión del negocio.
- Marca las pautas del desarrollo y la innovación.
- Empodera al cliente en la gestión de sus servicios.

El gerente general, los responsables de negocios y sistemas y varios miembros de la Junta suelen visitar las agencias y los clientes en el campo frecuentemente para conocer su realidad. Este acercamiento con los clientes les permitía conocer sus “puntos de dolor”. Así que conversando y observando, conocían la experiencia de los clientes y sus asesores para informar sus prioridades y decisiones.

A través de grupos focales, identificaron que los clientes exigían rapidez, inmediatez, procesos eficientes y no tener que estar fotocopiando documentos y esperando que el proceso esté lleno de papelería. Por otro lado, se hacían consultas a los asesores de crédito quienes tienen contacto con los clientes, y finalmente los asesores querían que sus clientes y potenciales clientes sean atendidos en sus propios negocios y/o viviendas, pues el mayor porcentaje de clientes viven en zonas rurales donde el transporte público es escaso y caro para el segmento de clientes.

En la visión original del 2014, se pensaba en las funcionalidades para facturación en el campo, remesas y ahorros, pero **basado en la retroalimentación de sus clientes y los asesores, se decidieron por transformar primero los procesos de crédito en el campo, al ser su producto principal.**

Su proceso de innovación y desarrollo: Un proceso colaborativo con liderazgo técnico

Al finalizar su estrategia digital y plan operacional, lanzaron la implementación. El modelo de HDH Móvil se desarrolló en dos fases. La primera fase, que es en la que se sustenta este estudio de caso, se trata de las solicitudes de crédito en el campo. El sistema guarda un historial de ingresos, impresiones y se sincroniza en línea. Se inició en abril del 2014 y tomó cinco meses hasta su salida a prueba piloto. El lanzamiento oficial y masificación de la aplicación móvil fue durante todo el año 2015. La segunda fase, que trata sobre el módulo de cobranza, salió a piloto en agosto del 2019. Desde entonces

el equipo se encuentra en un proceso continuo de ajustes y mejoramiento del sistema para responder a las necesidades de tanto la institución como los clientes.

El liderazgo de HDH reconoció que, para lograr el desarrollo y la adopción exitosa de la nueva tecnología, tendrían que involucrar a los usuarios—tantos internos como externos.

El liderazgo para la iniciativa estuvo a cargo de un equipo conformado por: Líderes Operativos, de Negocios, y del área TIC. Coordinado por Gerente General. Su enfoque fue innovar para hacer los procesos más ágiles y livianos para los asesores de negocios, y por ende a los mismos clientes. **HDH mantiene una filosofía centrada en los clientes, tantos internos como externos.**

Su proceso de implementación tenía tres etapas que se describen en detalle en el cuadro abajo.

Proceso de implementación del proyecto

1	2	3
Etapa de PLANIFICACIÓN	Etapa de DESARROLLO	Etapa de IMPLEMENTACIÓN Y TEST FINALES
Reunión inicial de trabajo	Desarrollo en servidor de Arkad	Instalación en servidor de HDH
<ol style="list-style-type: none"> Creación de cronograma de actividades (Arkad) Designación de personal de enlace de Hermandad Coordinación de trabajo en equipo respecto a los tiempos y lugares de reunión Definición de los componentes, lógica de procesos e interacciones de los distintos formularios Definición de los grupos de usuarios, su perfiles y permisos Definición de los alcances del panel de administración Conocimiento de la estructura actual de los perfiles de clientes en base de datos de Hermandad Adquisición de una Tablet para uso de pruebas de software 	<ol style="list-style-type: none"> Construcción de lógica y relaciones de base de datos Diseño de Interfaz gráfica de software Programación del sistema de formularios Integración de panel administrativo Instalación de software Android en Tablets Periodo de pruebas en servidor de desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> » Prueba de formularios » Prueba de permisos de usuarios » Prueba de múltiples conexiones » Prueba de sincronización offline y comportamiento en interrupciones » Prueba de actualización de data » Pruebas de generación de reportes » Prueba de bitácoras 	<ol style="list-style-type: none"> Creación de cronograma de actividades (Arkad) Designación de personal de enlace de Hermandad Coordinación de trabajo en equipo respecto a los tiempos y lugares de reunión Definición de los componentes, lógica de procesos e interacciones de los distintos formularios Definición de los grupos de usuarios, su perfiles y permisos Definición de los alcances del panel de administración Conocimiento de la estructura actual de los perfiles de clientes en base de datos de Hermandad Adquisición de una Tblet para uso de pruebas de software

Según las prioridades institucionales y de los clientes, la Fase I sería un sistema móvil para solicitudes de crédito. Esta fase consiste en:

- Desarrollo de software principal administrador de formularios optimizados para su presentación en PC y dispositivos móviles.
- Desarrollo de software Android para el envío, la recepción y edición de formularios.
- Desarrollo de geo ubicación de asesores de negocios y punteo de inmuebles.

- Incorporación de un sistema de control y seguridad de dispositivos móviles.
- El software administrador de formularios contiene las siguientes opciones de operación:
 - » Permite la creación de múltiples formularios (préstamo, encuestas, solicitudes, etc.).
 - » Permite el envío de datos de formularios desde los dispositivos y adjuntar fotografías.
 - » Permite el resguardo de la data aún sin servicio de Internet, enviándola automáticamente a la base de datos central, al acceder al Internet.
- El sistema de control y seguridad de dispositivos móviles contiene las siguientes opciones de operación:
 - » Permite la geo ubicación de cada dispositivo.
 - » Opera bajo intervalos de actualización de 10 segundos.
 - » Muestra datos de ubicación exacta, reporte de tiempos, reporte de rutas, avisos de desconexión de dispositivos y alertas específicas.
 - » Opera de forma oculta en el dispositivo.
 - » El servicio de geo ubicación de inmuebles opera con un solo PIN (NIP).
- Instalación de cada software en sus servidores o dispositivos finales de operación.
- Consideraciones de seguridad de la información, incluyendo la encriptación de la data.

Para asegurar un desarrollo e implementación centrados en los usuarios, los asesores de negocios estuvieron involucrados durante el desarrollo del proyecto, no sólo para la salida a prueba piloto, sino mucho antes, con la revisión de las funcionalidades a desarrollar en la aplicación móvil, las pruebas funcionales, y luego el piloto en campo.

El piloto se inició en San Marcos³, la agencia más antigua con personal también de cierta antigüedad con la institución. El gerente general recomendó que el chofer de la Oficina Principal sea el primero en usar la aplicación. Y así fue, logrando esta persona ingresar toda la información requerida para una solicitud de crédito. Luego el responsable de la empresa de desarrollo de la aplicación y el responsable de negocios salieron al campo con dos asesores de negocios y el auditor interno para que pudieran validarse todo el proceso y sus respectivos controles, pues **como entidad regulada tenían que considerar en la aplicación que también se cubrieran las disposiciones del ente regulador la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS)**. También se recogían en el camino las primeras impresiones y comentarios de los clientes.

³ San Marcos es un municipio que está ubicado en el departamento de Ocotepeque, en el occidente de Honduras. Esta también es la segunda ciudad más desarrollada de Ocotepeque.



Se diseñaron encuestas para ser aplicadas con los propios usuarios finales, los asesores de negocios, teniendo como objetivo el evaluar la calidad del servicio e información que proveía la aplicación móvil, lo que le permitió a HDH incluir mejoras a la misma durante la fase del piloto.

Una vez ajustada la aplicación móvil con los informes del monitoreo del piloto, la aplicación se fue masificando de forma progresiva, agencia por agencia, donde el responsable de negocios transfería también la visión que se tenía para la incorporación de la aplicación móvil hacia los equipos de las agencias.

El proyecto se socializó bastante bien hacia dentro de la institución. Se desarrollaron eventos de capacitación avanzada sobre el aplicativo a personal técnico involucrado directamente en el desarrollo del proyecto y capacitación general sobre el uso de la aplicación y sus funcionalidades en las Tablets a los asesores de negocios.

La institución siempre pensó en el desarrollo de una aplicación con funcionalidades amigables, sencillas y sin complicaciones. Posterior al lanzamiento del piloto se realizaban reuniones con los asesores de negocios para retroalimentarse de lo que pasaba en el campo. Se diseñaron guías dinámicas con los protocolos de uso de la aplicación, como revisión de avisos, sincronización matutina, puntos claves de observación, actualización de formularios, y la forma de uso de la aplicación de asistencia remota Quick Support. El sistema ha resultado tan intuitivo que los mismos equipos de agencia capacitan al nuevo personal sin dificultad y la gran mayoría han podido utilizar el sistema exitosamente sin mucho apoyo.

También era importante socializar el nuevo sistema y los procesos con los clientes.

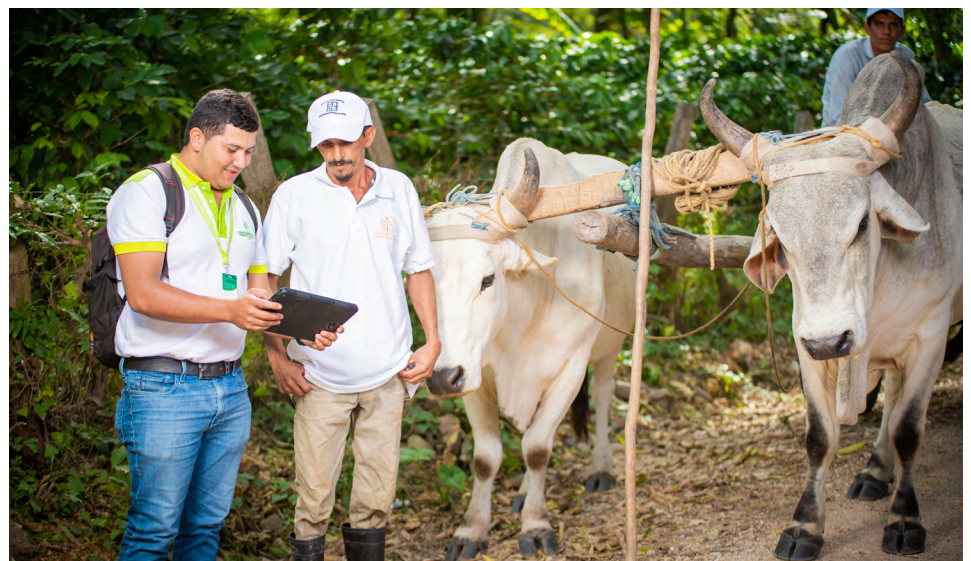
La aplicación permite la toma de fotos del cliente y de su negocio y/o vivienda. En un principio los clientes se mostraban incómodos con eso. El mayor impacto se veía con los clientes de las zonas rurales que por su condición económica se veían incómodos que los fotografíen en pleno trabajo con sus prendas con las que realizaban sus labores. Para responder a sus inquietudes HDH desarrolló un guión para estandarizar el mensaje de los asesores de negocios para que pudieran explicar las razones de tal hecho. Hoy la foto a través del dispositivo móvil sirve para completar el perfil del cliente. Para verificar cuando hacen cambio de carteras y ya se sabe quién es el cliente. Se evita así también la falsificación de identidad, y le sirve al jefe de agencia para acordarse de un cliente de su agencia que quizás ya lo conoce, pero que por el nombre no lo recuerda. En fin, la foto permite una atención más personalizada al mismo tiempo que ayuda prevenir el fraude.

El producto

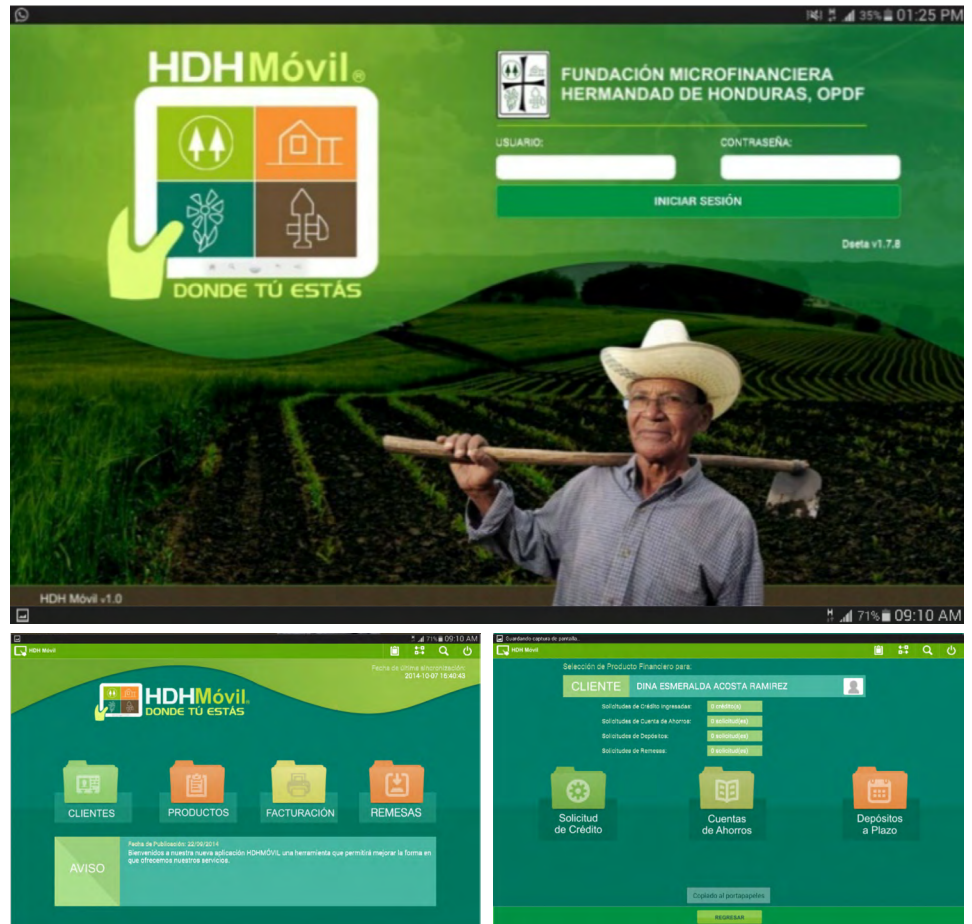
HDH Móvil *Dónde tú Estás* es una herramienta operativa móvil altamente parametrizable por medio del uso de dispositivos móviles (Tablets) e Internet que permite atender a los clientes de HDH en el campo. HDH Móvil cuenta con una consola central de administración y operación Web para las labores tanto en las agencias como en Oficina Principal. Por ser una herramienta creada a medida, en el sistema se han incluido las principales políticas y reglamentos de créditos y operativos de la institución a fin de minimizar los errores en la digitación de información que va al sistema central (Core Banking System o CBS, por sus siglas en inglés), manejando con agilidad los procesos administrativos y de control institucional.



Para la elección del dispositivo móvil se decidieron por la Tablet Samsung – Galaxy de 10.1” ya que las características de las dimensiones de la pantalla del dispositivo eran óptimas. La regulación exige mucha información así que es menos cansado utilizar una Tablet.



La plataforma



Gestión de cambios

La introducción de la nueva tecnología implicó cambios en los procesos y el esquema de negocios de HDH. La aplicación desde un inicio estuvo integrada al sistema central de información. Antes, el mismo asesor de negocios ingresaba los datos en las agencias, conjuntamente con la asistente administrativa. Hoy, el asesor ingresa la información en el campo y el jefe de agencia puede aprobar la solicitud en línea. Por eso el asesor de negocios no necesita ir a la agencia. **Se compraron planes ilimitados a Tigo y Claro con uso de Internet a 30GB por cada asesor.** Los asesores aprovechan del internet en los cafés, los negocios de sus clientes y otros sitios. Aunque estas oportunidades son menos en zonas rurales, hasta ahora, los planes de 30GB han sido suficientes.

Esquema de negocios con HDH Móvil



Es importante notar que la incorporación de la aplicación móvil en el modelo de negocios no significó el despido del personal de agencias, sino más bien un **reacomodo de roles y responsabilidades**. Hoy la asistente administrativa realiza el control dual de calidad de la información ingresada vía las Tablets y es la responsable del proceso de desembolso mientras los asesores pueden atender a más clientes.

También se ha aprovechado de la tecnología para hacer sus procesos más accesibles. Por el segmento de clientes con el que trabaja la institución, muchos de ellos son analfabetos o tienen dificultad para leer, por lo que hoy la autorización para la consulta al central de riesgos que también se encuentra en la aplicación móvil, **se la leen a los clientes y si ellos están de acuerdo, firman en una hoja diseñada para ese fin**; paso seguido se sube la foto de la firma en la autorización que se encuentra en la aplicación y se le devuelve al cliente la hoja firmada para que este mismo proceda con su destrucción.



Esta firma al estar ya en el CBS grabada, les ha permitido que hoy puedan ser atendidos los clientes tanto en ventanillas propias de la institución como en la red propia de agentes corresponsales, al poder ver ambos la firma del cliente en sus terminales. Actualmente el cliente, cuando se apersona a la agencia para realizar su desembolso, debe firmar la solicitud de crédito, la misma que se imprime en las agencias, pero ya **la institución se encuentra trabajando en nuevas mejoras y funcionalidades para implementar en los dispositivos móviles un lápiz táctil y nuevas tecnologías, como la captura de huellas digitales⁴.**

Retos y resistencia

Como cualquier proceso de cambio e innovación, HDH enfrentó algunos retos en su camino. HDH superó la mayoría de ellos con un proceso colaborativo para resolver problemas, rediseñar procesos, y socializar la visión y los logros esperados. Por uno, los asesores de negocios en un inicio pensaron que se les iba a tener más controlados al poder ser geo ubicados, pero al poco tiempo de usar la aplicación vieron los permanentes beneficios que esta les traería. Principalmente consistieron en el mejor aprovechamiento del tiempo y mayor productividad por definir bien su ruta de trabajo. Finalmente, también entendieron que el GPS de los dispositivos móviles era para que en caso de pérdida de la Tablet se pudiera conocer su ubicación de manera inmediata. Algunos de los otros están resumidos en el cuadro abajo.

Reto/ Desafío	Solución
Reto tecnológico para el personal al entrar en contacto con un esquema tecnológico nuevo.	Se involucraron a los asesores y jefes de agencias en las pruebas de la nueva tecnología. Implementación de programas de capacitación y acompañaron a los asesores en el campo para observar cómo se puede mejorar la aplicación.
Cambio en los procesos de manejo y custodia de la información al pasar de un ambiente de papel a expedientes e información electrónica.	Rediseño de procesos y su estandarización a través del seguimiento en campo.
Adopción de un nuevo sistema de trabajo por parte del personal de campo.	Fortalecimiento de capacidades en el área de TI y elección de buenos socios proveedores de tecnología. Se fortaleció la infraestructura tecnológica y la de ciberseguridad.
Hacer que el nuevo sistema satélite pudiera interactuar con el sistema central de información y viceversa.	Diseño de la aplicación para que trabaje todas sus funcionalidades on-line y off-line.
Funcionamiento en zonas donde no había cobertura de Internet, sobre todo en zonas rurales.	Desarrollo de un guión para estandarizar el mensaje de los asesores de negocios para que puedan explicar al cliente las razones por las fotos.
Resistencia del cliente (sobre todo en zonas rurales) a que se le tome fotografías en su ambiente de trabajo, por sentir pena de su condición económica.	

⁴El control dual para evitar la suplantación de clientes está hoy en la firma del cliente en agencia.

Protección al cliente

Con respecto al almacenamiento de la data, todo se queda grabado en la Tablet hasta antes de la aprobación. Para asegurar la seguridad de la información de los clientes, el asesor de negocios no puede bajar los datos de la Tablet, todo se encuentra encriptado y tienen un software instalado en las Tablets que no les permite el acceso a otras aplicaciones. En el módulo de crédito el asesor de negocios sólo tiene acceso a los clientes de su agencia.

Cuando se envía para aprobación la solicitud de crédito, todo se va de la Tablet y llega a los comités creados según su nivel de autonomía. Y en ese modulo (panel administrativo) se manejan las solicitudes. Si se devuelve al asesor de negocios la que no se aprueba, él puede verla nuevamente para conocer los motivos de rechazo o ajustarla si hubo algún error a la hora de ingresar algún dato.

La información de la solicitud se envía hacia un panel administrativo para su revisión, análisis y aprobación.



Si no se aprueba, a veces se devuelve al asesor en su Tablet para que pueda modificarla como nueva solicitud. Las solicitudes no aprobadas no llegan al sistema central de información, pero el administrador puede acceder a ellas en el Panel Administrativo Web donde quedan registradas todas las solicitudes aprobadas y rechazadas.

Los resultados

HDH Móvil *Dónde Tú Estás* ha mostrado resultados alentadores tanto para la institución como para los clientes. Las ventajas principales que la institución ha percibido están resumidas abajo.

Productividad

1. Gestión en línea con la fuerza de venta institucional, capacidad de poder generar comunicaciones masivas sobre estrategias, cambios y procesos, además del control de la productividad de manera diaria.
2. Incremento de la productividad de los asesores de negocios al facilitarles el trabajo para un mejor análisis de las solicitudes.
3. Mejora de la operatividad de las asistentes administrativas en las agencias, al reducir los ciclos de digitación y preparación de la información y por ende la reducción significativa del uso del papel.

Procesos

1. Trazabilidad del crédito que permite conocer el estatus de cada solicitud de crédito en tiempo real.
2. Proceso automatizado de documentación y atención del cliente en el campo, así como la estandarización de los procesos de gestión de la información.
3. Simplificación y agilización en los procesos operativos, la información fluye directamente desde los dispositivos móviles hacia el sistema central de información.
4. Descongestionamiento de las agencias, al poder derivar y resolver gestiones en el campo.
5. Mejorar los tiempos de respuesta en la prestación y venta de los productos de crédito – de 7 días a 2 días.
6. Aprobaciones en línea con firma electrónica.
7. Aplicación automatizada e inmediata de cambios en las políticas de crédito.

Información

1. Generación ágil de información.
2. Información completa del cliente desde el primer contacto en el campo.
3. Generación de una base importante de información sobre los clientes, en lo que se refiere a geo ubicación, firmas, y fotos del cliente, del negocio, las garantías, entre otros.
4. Sistema GPS para mayor control de las garantías y otros.

Otros

1. Mejora de la imagen institucional a nivel de clientes con nuevo estándar de atención “Donde tú estás”.
2. Mayor disponibilidad y capacidad de atención al cliente en su vivienda y/o negocio.
3. Ventaja competitiva frente a la competencia.
4. Profesionalización del trabajo de los asesores de crédito

Indicadores clave

Indicador	Antes de HDH Móvil (2014)	HDH Móvil (2019)	Hoy con HDH Móvil (2020)	Variación (%)
Tiempo de procesamiento de un desembolso (en minutos)	120	30	20	-83.3%
Aumento de la Productividad (# de desembolsos)	18,770	29,384	24,037	28.06%
Promedio de clientes por asesor de negocios	300	372	317	5.6%
Tiempo del proceso de crédito para clientes nuevos (horas)	240	48	24	-90.0%
Tiempo del proceso de crédito para clientes subsiguientes (horas)	192	12	12	-93.8%
Promedio de cartera por asesor de negocios	5,715,511	10,304,667	11,230,161	96.4%
Reducción del uso de papel (# de hojas)	35	5	5	-85.7%
Número de visitas a clientes por el asesor de negocios (durante el proceso de crédito)	4	1	1	-75.0%

(*) Indicadores de año 2019, un año normal y los indicadores del año 2020 algunos indicadores disminuyeron por la situación de la pandemia más en el indicador de la productividad.

(*) Antes en la aprobación de un crédito la tardanza era de 8 días, y con las iniciativas digitales se redujo a 12 horas.

Para los clientes, los beneficios han sido igualmente importantes. Estos incluyen:

1. El cliente ya no tiene que abandonar su negocio, o dejarlo encargado con otra persona, para acercarse a una agencia a solicitar un crédito. Todo el proceso de solicitud y evaluación puede hacerse desde el campo.
2. Incremento en la agilidad en el otorgamiento de las operaciones crediticias al pasar de 7 a 2 días promedio (nuevos clientes), y en otros casos hasta de horas (clientes recurrentes).
3. Mayor disponibilidad y capacidad de atención al cliente por parte de los asesores de negocios.
4. Ya no solicitan fotocopias de documentos para formar parte del expediente. Hoy el asesor de negocios digitaliza en el campo los documentos del cliente que se requieren.
5. Sólo requiere hacer un viaje a la oficina, sobre todo los que están en aldeas, para el momento del desembolso del crédito.

Nuevas aplicaciones y funcionalidades en la fase 2

Todo aquello que idearon en el 2014 les ayudó para la colecturía en el campo el día de hoy. Hoy lo ven ya implementado. Recuerda Álvaro, responsable del Área de Negocios en HDH, que al principio cuando armó los formularios para diseñar las funcionalidades de la primera versión de la aplicación móvil, nadie se imaginó que esto llegaría a ser algo tan grande. Resalta la coincidencia en los colaboradores de la institución al afirmar que todavía tienen mucho que explotar. La idea es seguir haciendo más eficientes los procesos. Se quiere explotar más los GPS para visualizar donde están los clientes de la institución y dónde están sus asesores de negocios. Se busca que con las aplicaciones y el uso de dispositivos móviles en el campo se puedan gestionar todos los productos y servicios que brinda la institución.

En los últimos años, han desarrollado nuevas funcionalidades para la aplicación móvil, como es la facturación para la captación de ahorros en el campo y en tiempo real, con impresión de voucher a través de una impresora bluetooth.

Hasta ahora han desarrollado y lanzado las siguientes aplicaciones y funcionalidades adicionales:

- **App HDH MovilCEL**

El cliente puede realizar consultas desde su teléfono celular. Le permite las siguientes transacciones: consulta de saldos, solicitudes (préstamos y ahorros), recomendar clientes para préstamos, consulta de movimientos, notificaciones, módulos de educación financiera Aprendamos Finanzas, buscar agencias de HDH, recargas (Tigo y Claro).

- **Expedientes digitales**

Aplicación digital que permite establecer y estandarizar los protocolos de uso de los procesos financieros disponibles en la plataforma, permitiendo contar con expedientes de clientes electrónicos.

- **Aprobaciones de créditos en línea**

Aprobación de créditos desde el teléfono celular o Tablet, por parte de los integrantes de cada comité de crédito de manera independiente y según sus niveles de autonomía otorgados.

- **Módulo de cobranza**

Migrar de un modelo de atención basado en procesos manuales (talonarios), a un modelo de servicio más integral a través del módulo de cobranza enfocado en el cliente. Gestión inteligente de la cobranza, segmentación por rubro, zona, localidad, información integral del cliente, impresión de comprobantes de pago, aplicación de pagos en línea, gestión y documentación de compromisos, transacciones en tiempo real y transparencia para el cliente. El sistema recomienda al asesor los clientes que debería de visitar para la cobranza y propone una ruta eficiente.

También han lanzado una red de 22 corresponsales en tiendas alrededor de su zona de atención que facilitan los pagos de cuotas, depósitos, y retiros. Además, han creado puntos de atención rápidas en todas sus 22 agencias que funcionan como corresponsales trayendo el número de puntos de atención a 44. Inicialmente cuando lanzaron la red de corresponsales, adquirieron un sistema que requería la digitación de mucha información para cada transacción lo cual no solo quitaba tiempo del cliente y del agente sino también generaba mucha oportunidad para los errores. Para corregir este problema, diseñaron su propio aplicativo que requiere mucho menos digitación y es más intuitivo. Han encontrado que la tecnología es fácil de entender, especialmente para los niños y jóvenes así que muchas veces recomiendan a los clientes el acompañamiento de sus hijos con ellos cuando reciben la capacitación en cómo usar el sistema. Generalmente, este proceso toma no más de 5 minutos.

Servicios digitales en tiempo de COVID-19

Como cualquier proveedor de servicios financieros, la pandemia le ha exigido a HDH ciertas adaptaciones en sus servicios. Sin embargo, su plataforma digital le ha permitido seguir atendiendo a sus clientes durante toda la pandemia sin mayores interrupciones. Los asesores de negocios suelen vivir en las zonas que atienden y trabajan desde sus casas usando su Tablet. Los clientes pueden acceder a sus ahorros y pagar sus cuotas en cualquiera de los 22 corresponsales. Durante la etapa de confinamiento, aunque

congelaron saldos hasta mediados de junio, recibieron muchos pagos voluntarios de clientes a través de estos puntos de atención. Para las zonas más rurales en que los clientes no tenían acceso a un corresponsal, los asesores de negocios se las arreglaron para encontrarse con los clientes para recibir su pago directamente en el campo— un proceso facilitado por el nuevo módulo de cobranza móvil. Actualmente, los corresponsales en las tiendas no pueden manejar los desembolsos de créditos por ser montos mayores que pueden exceder el saldo de efectivo disponible en las tiendas. Por lo tanto, para recibir un nuevo préstamo, los clientes fueron atendidos a través del agente corresponsal interno **HDH Express**, el cual se condicionó en diferentes localidades. Durante la pandemia, para los clientes que solicitaban un nuevo préstamo pero no tenían la posibilidad de viajar, los asesores les llevaban el efectivo.

Para operar bajo las nuevas condiciones, se tuvieron que hacer ciertos ajustes al sistema—relajando ciertos parámetros e incrementando la tolerancia con respecto a los montos, el número y la frecuencia de las transacciones, demoras, etc. Sin embargo, la gerencia cree que con la centralización automática de los datos y todo el historial de transacciones, tienen la visibilidad suficiente para monitorear la actividad y controlar los riesgos.

Cambio de comportamiento

La gerencia considera que la pandemia ha impulsado un cambio de comportamiento entre sus clientes. Desde el comienzo de la pandemia han visto un **aumento de 70% en el uso de los corresponsales**.

También cree que su inversión en la plataforma digital le ha dado una ventaja competitiva y ha ayudado a estabilizar su desempeño durante la pandemia. Al comienzo de la crisis, vieron una bajada en su cartera de un 5-6%, pero **al fin del año 2020 han visto un crecimiento de 5.5% comparado con el año anterior**.

Aprendizajes y consejos

En una entrevista, el Gerente General, Jackson Argeñal, ofrece los siguientes consejos a los que están considerando la implementación de un sistema digital.

- **No invierta en equipos hasta que tenga una estrategia y unos objetivos claros.** Deben poder contestar preguntas como las siguientes: ¿Por qué la digitalización? ¿Qué quiere lograr? ¿A dónde quiere llegar?
- **Considera donde la digitalización puede agregar valor.** Analice bien sus procesos. Identifique donde existe oportunidades de crear valor o minimizar puntos de dolor tanto para los clientes como para la institución. ¿Existe un cuello de botella que se podría eliminar con la digitalización?
- **Empieza con productos o funcionalidades que responden a las prioridades más altas de los usuarios internos y externos.** Involucrando tanto a los clientes como a los usuarios internos en la priorización de atributos y funcionalidad, ayuda a motivar la adopción y uso de la nueva tecnología por ambas partes.
- **Prepárense para ajustar las políticas y procesos.** Es difícil aprovecharse de los beneficios de un sistema ágil con las políticas rígidas. A veces es necesario reflexionar y revisar cómo se gestionan los cambios en la institución para hacer el proceso más ágil y responsivo.

Claves para el éxito de la transformación digital responsable de HDH

- Visión clara y compartida de a dónde quieren llegar.
- Compromiso y apoyo incondicional de la Junta Directiva en adoptar una estrategia de transformación digital.
- Compromiso en la innovación permanente, a todo nivel de la institución.
- Dinamismo para tomar decisiones y adoptar los cambios que sean necesarios en base a la gestión de la información.
- Aprobación de políticas integrales que se alinean con la agilidad tecnológica y operativa alcanzada.
- Socialización de la visión, los objetivos y los beneficios de la transformación a todo nivel de la institución.
- Proceso colaborativo de diseño involucrando los usuarios internos y los externos.

Por toda su transformación digital, la luz de guía para HDH ha sido generar valor tanto para los clientes como para los usuarios internos. Esto implicaba un acercamiento con sus clientes para conocer sus prioridades e inquietudes y trabajar junto con ellos para responder a sus necesidades y resolver sus inquietudes. Este enfoque en generar valor para los clientes y el acercamiento con ellos ha resultado en una transformación digital exitosa y responsable.

Reconocimientos

El equipo desea agradecer a la gerencia general de Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF por su colaboración y sus aportes a este estudio de caso. Del mismo modo hacemos extensivo el agradecimiento a todos aquellos colaboradores de la institución por su tiempo y paciencia para participar de las entrevistas y compartir documentación que soporta lo que se presenta en este estudio de caso. También queremos darles las gracias a ARKAD Design Group, por compartir su experiencia como desarrollador de la solución HDH Móvil, Dónde tú Estás.



Acerca de SPTF

El Social Performance Task Force (SPTF) es una organización de membresía sin fines de lucro con más de 3,000 miembros individuales de todo el mundo. Sus miembros provienen de todos los grupos de partes interesadas en las finanzas inclusivas. SPTF se compromete con estas partes interesadas para desarrollar y promover estándares y buenas prácticas para la gestión del desempeño social (GDS), en un esfuerzo por hacer que los servicios financieros sean más seguros y beneficiosos para los clientes.



Acerca de FFRI-CAC

El “Fondo para las Finanzas Responsables e Inclusivas en Centroamérica y el Caribe” es un Fondo para la Asistencia Técnica administrado por el Social Performance Task Force (SPTF) en coordinación con REDCAMIF, la Red Regional de Microfinanzas para América Central y el Caribe de habla española. El Fondo busca fortalecer las capacidades y prácticas de los proveedores de servicios financieros inclusivos en la región a través de las siguientes actividades: capacitación, cofinanciamiento de proyectos y desarrollo de recursos. Este caso fue posible por el apoyo financiero del FFRI-CAC.



Acerca de Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF

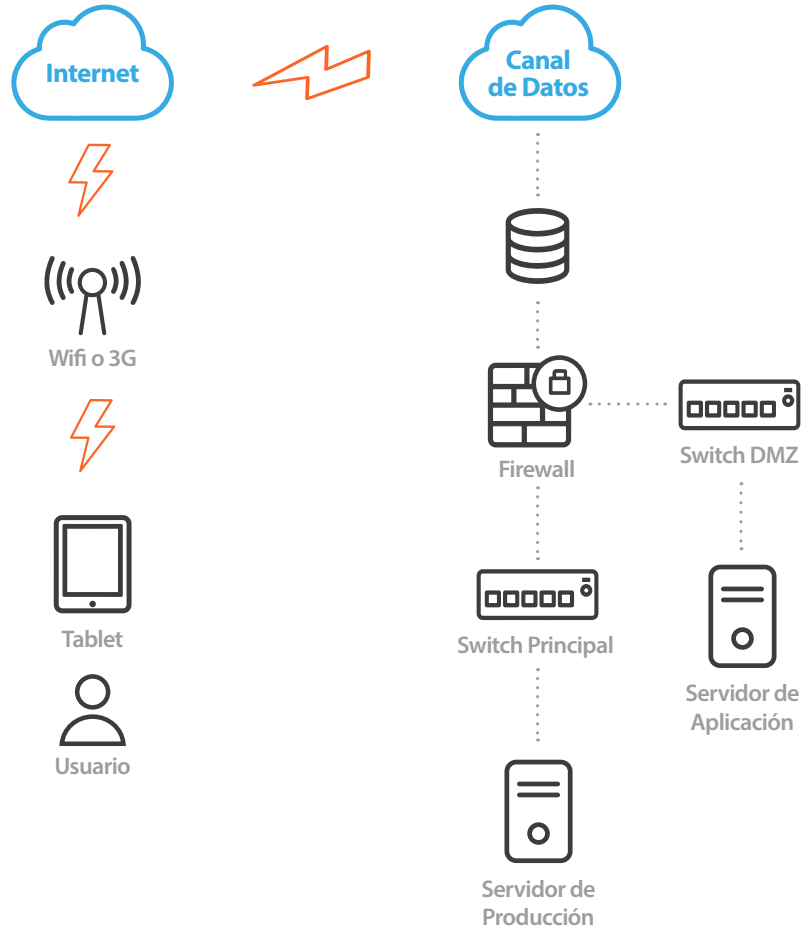
Organización privada de desarrollo financiera regulada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras. Presta servicios monetarios a los micros y pequeños empresarios, contribuyendo así a mejorar su nivel de vida; enfatizando el uso de las mejores prácticas, el apoyo al proceso de inclusión financiera y el enfoque centrado en el cliente. HDH opera en las regiones Occidental y Central del país, donde cuenta con una red de 16 agencias y 6 ventanillas a nivel nacional, ubicadas en los departamentos de Ocotepeque, Lempira, Copán, La Paz, Intibucá, Comayagua, Santa Bárbara y Cortés.



Acerca de ARKAD

Es una agencia creativa y tecnológica dedicada a la comunicación visual, diseño web y e-marketing, con más de 20 años de experiencia en la implementación de proyectos de vanguardia en las áreas de: diseño y desarrollo web, desarrollo de aplicaciones de escritorio, desarrollo de aplicativos web, diseño gráfico impreso, soluciones de almacenamiento web, servidores de correos empresariales y manejo de campañas de comunicación en redes sociales.

Esquema tecnológico de HDH Móvil



Encuesta de evaluación de HDH Móvil *Dónde Tú Estás* con asesores de negocios

- Le invitamos a contestar la presente encuesta que tiene por objetivo evaluar la calidad del servicio e información que provee la aplicación en el dispositivo móvil.
- El contestar la encuesta de satisfacción le tomará pocos minutos y contribuye significativamente a nuestro proceso de mejora continua.

Fecha: _____ Agencia: _____

Indicadores:

5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente

CUMPLIMIENTO DE LA APLICACIÓN	1	2	3	4	5	no aplica
La aplicación cumple con todo lo necesario para ser competitivos						
HDH Móvil <i>Donde Tú Estás</i> agilizan el proceso de documentación de créditos						
Considera que la aplicación ha venido ayudar en la gestión administrativa						
El dispositivo móvil Tablet es eficiente para cubrir las actividades						
Evalúe la ATENCION y SERVICIO que le brindamos por parte de la oficina principal						
Cuál sería su evaluación de la REUNION						
Como evaluaría la señal de Tigo (para SINCRONIZAR en su ruta de trabajo)						

PREGUNTAS:

1. Por favor indique aspectos que podríamos mejorar en la APLICACIÓN HDH MOVIL DONDE TU ESTAS:
2. ¿Que necesidades actuales y futuras considera que la Institución podría solventar con la APP?
3. Nos gustaría saber cuál es su evaluación para la HERRAMIENTA TABLET, y APLICACIÓN ¿cubre sus expectativas?
4. ¿Qué les gustaría que le ayudáramos a mejorar en su agencia?
5. ¿Se sienten motivados trabajando en Hermandad de Honduras OPDF?
6. Recomendaciones que nos vendría ayudar a mejorar.
7. Factores que considera que limitan agilizar los procesos de créditos.
8. ¿Qué productos se le hace difícil vender y por qué?
9. ¿Especifique que Asesor de Negocios se le presenta problemas en la SINCRONIZACION en el campo y porque?
10. Debilidades que consideran en los Productos de Créditos.
11. ¿Consideran trabajar en EQUIPO?

RESPUESTAS: