



ESTUDIO DE CASO COOPERATIVA SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

Elaborado por:
Red Financiera Rural-Ecuador

“Servicio
Captación
móvil”

Antecedentes

Este informe presenta el estudio de caso: “Servicio de Captación Móvil” de la Cooperativa San Miguel de los Bancos, mismo que contiene un diagnóstico de las prácticas específicas de la institución para procurar diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.

Como Red Financiera Rural nos encontramos muy agradecidos con la Gerencia General y con el personal de San Miguel de los Bancos por abrirnos las puertas de la institución y mostrar disposición con la cual participaron de este estudio de caso, lo cual nos permite aprender mucho de las experiencias de la organización, además apreciamos la atención que han extendido a los funcionarios de la Red que realizaron el levantamiento de la información.

1. Contexto del Servicio de Captación Móvil

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos, fue creada el 28 de abril de 1995. Desde su creación y a través de los 15 años de vida institucional es parte importante en el desarrollo económico y social de la zona del Noroccidente de Pichincha y sectores aledaños, entregando hasta la fecha más de 35 millones de dólares en créditos, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los sectores marginados.

Cuadro 1: Fondo para la Puesta en Marcha del Desempeño Social

El Fondo de Desempeño Social (SP) para Redes de MFC ¹ está diseñado para promover los Estándares Universales de la GDS. El Componente de Implementación trabaja con diez redes que cuentan con una vasta experiencia en apoyar y promover la GDS. Las redes llevan a cabo proyectos de 18 meses a fin de cumplir con dos objetivos esenciales: Documentar la experiencia y el aprendizaje sobre soluciones innovadoras que contribuyen a la implementación de las prácticas esenciales de los Estándares Universales y apoyar a las instituciones socias a lograr un cumplimiento pleno o parcial con al menos dos secciones de los Estándares Universales. El Fondo cuenta con el respaldo de la Fundación Ford y es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas que presta servicio en Europa, Asia Central y otras regiones.

¹La elaboración de este estudio de caso se benefició de las ideas del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos quienes participaron activamente en el proceso de sistematización de esta nota técnica.

ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

Cuenta con más de 16.300 socios (de los cuales el 41% son mujeres), atendidas en 3 Oficinas y una ventanilla ubicadas en las zonas de San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito, Mindo, y Nanegalito, con 37 empleados en la actualidad. Estas zonas de intervención de la Cooperativa tienen un gran componente rural, en términos de composición poblacional y del tipo de actividades económicas que allí se desarrollan (en su mayoría actividades agrícolas y pecuarias).

El nivel de madurez operacional institucional se muestra bastante adecuado, en función de que existe un equipo multidisciplinario que conoce, asume, aplica y evalúa sus prácticas y resultados institucionales, y existe el debido proceso de construcción de conocimiento al interno de la institución. Sin embargo en lo referente al despliegue de la Gestión de Desempeño Social institucional la Cooperativa todavía no realiza ningún proceso de certificación o evaluación social, reto pendiente a incursionar en la Cooperativa para los próximos años.

Área / año	2010	2011	2012	2013
Socios con crédito	2.203	2.534	2.709	2.015
Cartera crediticia (monto)	5.501.215	7.195.274	8.390.050	10.129.774
Socios con cuentas de ahorro	10.797	13.843	16.322	17.149
Cartera de ahorros (monto)	2.049.481	2.549.702	2.925.605	3.617.689
PAR% (<30 días)	1,94%	2.65%	3.37%	4.65%
Salida de clientes (%)	0.0051%	0.0070%	0.0067%	0.065%
Cobertura en clientas mujeres (%)	39%	39%	40%	41%
Cobertura en clientes rurales (%)	35%	35%	37%	39%
Personal (total)	28	30	34	35
Tasa de la rotación del personal (%)	14,29%	26,67%	5,88%	8,57%

ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

Con la perspectiva de entender mejor la lógica institucional de la Cooperativa, a continuación se presenta su Misión y Visión vigente:

 <p style="text-align: center;">RAZÓN DE SER</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">MISION INSTITUCIONAL</p> <p style="text-align: center;">FORTALECER EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL NOROCCIDENTE DE PICHINCHA Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA, MEDIANTE LA PRESTACION DE SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS, CON RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD, COMPROMISO Y TRANSPARENCIA PARA SATISFACER NECESIDADES DE SUS ASOCIADOS Y LA COLECTIVIDAD.</p>	 <p style="text-align: center;">LO QUE QUIERE SER</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">VISION INSTITUCIONAL 2012</p> <p style="text-align: center;">SOMOS UNA COOPERATIVA QUE BRINDA SOLUCIONES FINANCIERAS AL NOROCCIDENTE DE PICHINCHA Y OTRAS ZONAS DE INTERVENCIÓN, CON SOLVENCIA PATRIMONIAL, INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y UN EQUIPO DE TRABAJO COMPROMETIDO EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE SUS PROCESOS.</p>
---	---

DETALLES OPERACIONALES: ENFOQUE Y SERVICIOS OFRECIDOS

Desde el primer día en que la Cooperativa abrió sus puertas, instauró dentro de su filosofía de acción, apoyar la iniciativa económica de su gente con créditos y prestaciones que cubran sus principales necesidades y expectativas de desarrollo. A continuación se detalla el portafolio de productos y servicios que brinda la institución:

- **Crédito:** Consumo, Vivienda, Microcréditos, Microcréditos comunal
- **Ahorros:** A la Vista, Depósitos a Plazo Fijo, Juvenil, Infantil.
- **Servicios:** Pago de Bono de Desarrollo Humano, Pago de Servicios básicos, Pago de Remesas, Pago del Seguro de Accidentes de Tránsito, Cajeros automáticos.
- **Seguros:** Desgravamen, Fondo Mortuario, Accidentes Personales.

En términos de contexto normativo, hace más de 2 años que entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). Luego de lo cual se promulgó su Reglamento y posteriormente entró en funcionamiento la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para controlar que las organizaciones y personas del sector funcionen conforme a las normas establecidas.

La Cooperativa está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria emitida en el 2008 y que promueve el cumplimiento de disposiciones y normativas prudenciales requiriendo adecuar su accionar y procesos internos al nuevo marco regulatorio.

Parte de estos cambios se reflejan en la adecuación de estatutos, o el relevo de autoridades internas que se encontraban en períodos prorrogados. Estos procesos han sido complejos, y han demandado toda la atención institucional, limitando la atención brindada a otros temas de igual o mayor importancia.

El presente estudio ha sido elaborado teniendo en mente una audiencia específica: proveedores de servicios de microfinanzas que buscan mejorar su práctica en relación a los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés)².

Proporciona una descripción práctica del proceso de desarrollo e implementación del Servicio de Captación Móvil de la Cooperativa San Miguel de los Bancos. También ofrece una serie de recomendaciones que contribuyen a mejorar la eficacia del Servicio de Captación Móvil en relación a los Estándares Universales para la Gestión de Desempeño Social, y facilita algunas lecciones generales destinadas a las prácticas de las microfinanzas.

2. Descripción

SECCION 4: Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes

ESTANDAR 4C. Los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes, de acuerdo con los objetivos sociales de la institución

²Los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social (“Estándares Universales” o USSPM, por sus siglas en inglés) constituyen un conjunto de normas y prácticas de gestión que se aplican a todas las Instituciones de Microfinanzas que buscan lograr un equilibrio entre desempeño financiero y desempeño social. Para más información, visite www.sptf.info/spmstandards/universal-standards



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

PRACTICA ESCENCIAL1 La reducción de barreras para la inclusión financiera que enfrentan los clientes objetivos (p. ej. Hacer que los puntos de servicio sean accesibles para la gente excluida o marginada, ofrecer términos adecuados de los productos para la gente pobre)

Desde hace más de 1 año, la Cooperativa viene implementando un servicio de Captación Móvil, mismo que permite reducir los costos de transacción para los clientes, al llegar directamente a las comunidades, centros de trabajo o negocios de los microempresarios de manera que no tienen que movilizarse a las oficinas de la Cooperativa y les permite realizar sus transacciones en su hogar o trabajo.

El estado de situación antes de implementar la solución, implicaba que los únicos puntos oficiales de recaudación de depósitos eran las ventanillas de la institución, mismas que atienden en días y horarios donde muchos de los clientes se encuentran laborando en sus actividades económicas, principalmente microempresariales y/o productivas, lo cual no permitía que se desplacen a la Cooperativa con facilidad (por distancias, costos, tiempos de transacción y facilidad en trámites), limitando la captación de estos clientes. En tal sentido se evidenció la necesidad de plantear una solución que acerque el servicio de captaciones a los clientes, permitiéndoles no tener que movilizarse de sus hogares o negocios y ofertando un servicio que solvete este problema.

Este servicio permitió ampliar la red de servicios de la Cooperativa al tener contacto directo con los clientes y potenciales clientes directamente en el campo permitiendo tener a la Cooperativa en la comunidad o hasta en la casa, y brinda la posibilidad de que un mayor número de personas accedan a servicios financieros, especialmente los tradicionalmente excluidos, brindando alternativas de ahorro con el fin de nivelar sus flujos de caja familiares y de tener mayores posibilidades de acumular bienes e incrementar sus ingresos con la consiguiente mejora en su calidad de vida y de sus



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

familias. A continuación se presentan algunas estadísticas relevantes sobre lo planteado:

- Alrededor de 700 nuevos socios
- Incremento de Activación de socios del 8%

Internamente el área responsable del servicio es el equipo de Negocios (captaciones), mismo que desarrolla sus actividades en el campo, incrementando la agilidad en la realización de transacciones de ahorro lo que implica un mejor servicio para la comunidad, ventaja diferencial de la cooperativa en el tiempo frente a la competencia.

La atención personalizada que brinda la Cooperativa permite a microempresarios, trabajadores, jóvenes, niños (éste último a través de la potestad de un representante por ser menor de edad) y otros segmentos de mercado acceder a los productos de ahorro (depósitos, no retiros) de la institución sin tener que desatender sus actividades, trabajos, negocios y actividades productivas.

Este servicio permite la reducción de todos los costos de transacción de los clientes, entendidos como los costos implícitos en una transacción de ahorro o de crédito en el que incurren los socios para realizar la operación. Este costo incluye el costo de transporte y movilización así como de otros en los que incurra el cliente para llegar a la oficina más cercana de la Cooperativa para realizar sus operaciones comunes, que en promedio oscila entre \$0,5 y \$2 por transacción.

Este servicio permite la realización de transacciones en zonas rurales o muy alejadas de la institución financiera, con distancias promedio de 20 minutos y máximas de 1 hora. Permite que la población de sectores muy alejados tenga acceso a los productos de la institución financiera; el asesor de negocios visita al cliente en su negocio o domicilio y realiza las operaciones requeridas en línea.

Destacando nuevamente que la eficacia de la herramienta es la reducción de costos, la ampliación de puntos de atención (todos los hogares y negocios del cliente), el incremento de clientes para que tengan acceso a los servicios de la institución

financiera (700), la agilidad en la realización de transacciones personalizadas son otros beneficios (inmediatos sin filas).

El principal reto enfrentado por esta solución es llegar a las zonas con escasa conectividad celular (muy pocas en la zona de intervención de la Cooperativa). Siendo que no está disponible la posibilidad de realizar transacciones a través del dispositivo móvil, el asesor de negocios recibe el depósito, pero tiene la obligación de llenar manualmente la doble papeleta firmada por duplicado por el cliente, siendo responsabilidad del asesor ingresar inmediatamente la transacción del cliente al sistema una vez que regresa a la institución.

Otro importante reto consiste en convencer al cliente de romper el paradigma del depósito en ventanilla y convencer de la seguridad de la transacción en campo. Para esto se capacitó fuertemente al equipo de Negocios en el proceso de venta del servicio (para ganarse la confianza del cliente), pero adicionalmente se deja la constancia de la transacción con la entrega física del comprobante impreso. “Anecdóticamente muchos clientes dudan y desconfían en la primera transacción y deciden cerciorarse de forma inmediata que en efecto se haya acreditado el valor en la cuenta, pero una vez comprobado el servicio en esta primera oportunidad el servicio se vuelve fluido y en algunos casos diario”, según lo cita la Ing. Sulema Pizarro, Gerente General.

3. Detalles de la solución

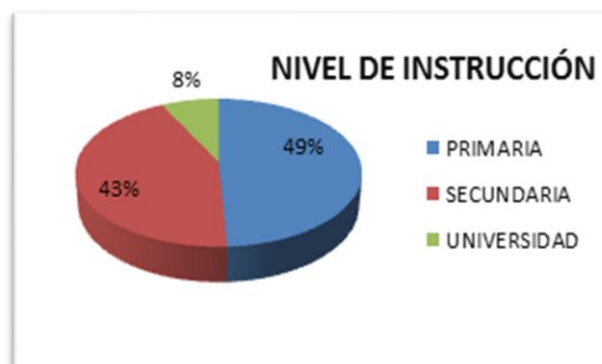
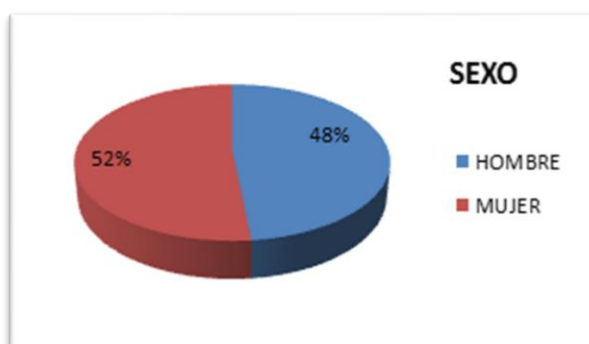
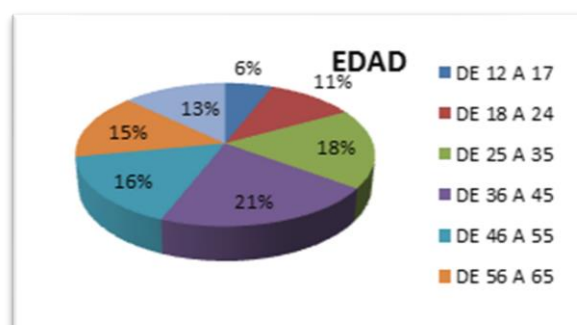
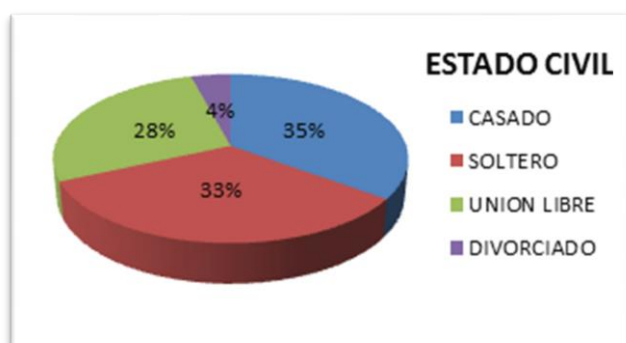
Desarrollo del Servicio de Captación Móvil

Posición	Descripción breve de su función	Tiempo
Gerencia General	Revisa la información consolidada de resultados de Captaciones	Part time
Jefatura de Sistemas	Se encarga de dar soporte, mantenimiento y actualización a la plataforma tecnológica en la que trabaja el servicio	Part time

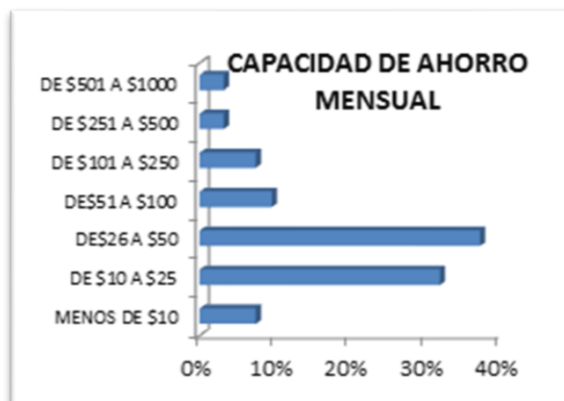
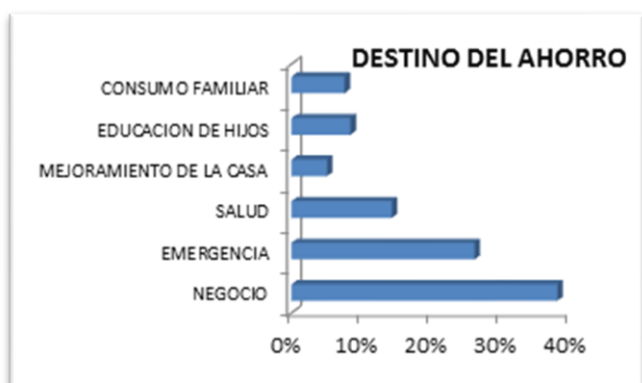
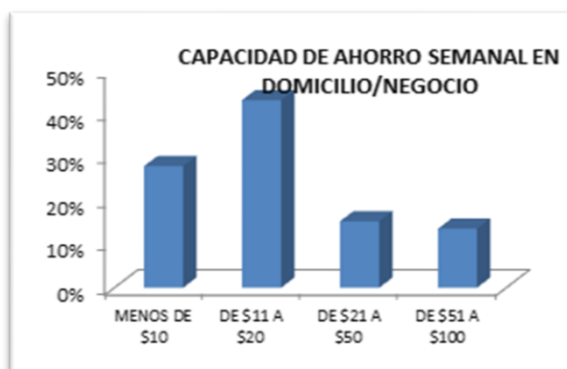
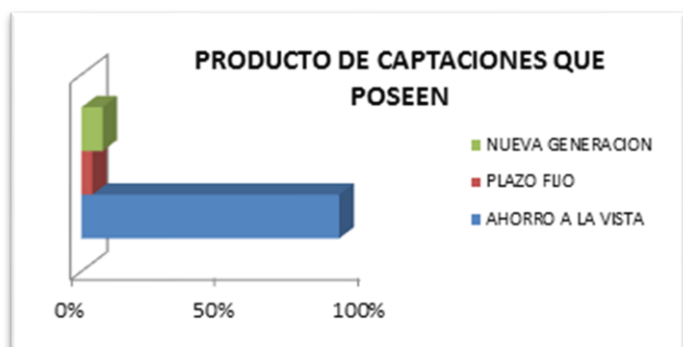
ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

Jefatura de Negocios	Supervisa la gestión de las Oficiales de Negocios y consolida la información de resultados del área	Full time
Oficiales de Negocios	Gestionan e implementan el servicio de captación móvil con los clientes	Full Time
Personal de Cajas	Cuadran caja con los depósitos físicos de dinero que realizan las Oficiales de Negocios	Part time

Inicialmente desde la Cooperativa se evidenció la necesidad de un Estudio de Mercado (dado que la solución atendía una necesidad primaria para los clientes). A continuación se presentan los resultados más interesantes del Estudio:



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013





ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

En las gráficas se evidencia que la gran mayoría de personas mantiene activa una cuenta de ahorro a la vista, lo cual evidencia alta transaccionalidad en el mercado. Por otro lado se evidencia que la gran mayoría de personas no han vivido situaciones de conflicto, pero que los que sí han tenido este tipo de situaciones manifiestan como principal motivo de descontento las largas filas, situación que se procurará cambiar a partir del uso de los PDA.

De igual manera, y con el objeto de evaluar transaccionalidad en oficina, se consultó la última vez que se realizó un depósito, siendo la respuesta más frecuente “Hace 1 mes” lo que demuestra un movimiento de flujos bastante estacional; sin embargo existe una alta respuesta “Hace 1 semana” lo que también evidencia un potencial mercado para el servicio puerta a puerta con PDA.

Por otro lado se consultó a los socios de la Cooperativa que opinan del servicio, siendo que la mayoría de respuestas se orientan a la respuesta de buen o excelente servicios, pero siempre a tomar en cuenta un porcentaje menor de insatisfechos que se debería procurar averiguar las razones de insatisfacción.

La siguiente fase del desarrollo implica el diseño y aplicación de piloto por parte del área de Negocios de Captación Móvil, bajo un modelo de trabajo totalmente distinto al tradicional (venta en campo).

En este contexto se determinaron y recomendaron los procesos y procedimientos de comercialización de los productos de captaciones y se capacitó al equipo responsable del área de negocios para la puesta en marcha; comercialización y ventas de los productos institucionales. Esta práctica se alinea al estándar 5b.2 “Cada empleado recibe capacitación específica para el puesto y/o el desarrollo necesario de habilidades para desempeñar las funciones esenciales del puesto”.

De igual manera se desarrolló un instrumento de seguimiento y evaluación de todos los productos de captaciones y se revisó y sugirió el esquema de incentivos para los Oficiales de Negocios (captaciones) y remuneraciones de los productos de captaciones,



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

de forma consensuada con la Cooperativa, pensando en compensar el rigor de un trabajo de campo adicional.

Finalmente se revisaron y propusieron las metas de captaciones de los productos de captaciones, de acuerdo al Plan estratégico institucional. Si bien no se incluyen metas y objetivos sociales expresamente declarados, el servicio apunta a satisfacer una necesidad de acceso al servicio financiero, lo cual tiene un alto valor social para los clientes.

El principal recurso interno utilizado para desarrollar la solución es el sistema tecnológico de la institución, que permite la interacción con los PDA (en algunos casos el desarrollo de aplicativos es necesario, aunque los software de última generación ya vienen con módulos para adaptar este tipo de dispositivos). En el caso de la Cooperativa se tuvo que desarrollar el aplicativo en conjunto con los proveedores del servicio, lo cual requirió tiempo y esfuerzo conjunto.

Aún más importante es el recurso humano de la Cooperativa, que cuenta con 4 personas dedicadas a tiempo completo a este servicio (Jefe de Negocios y Oficiales de Negocios). Estas personas ya eran parte del equipo de trabajo de la Cooperativa, y cumplían las mismas funciones de Captaciones pero en oficina, lo cual no necesariamente generaba los mejores resultados (puesto que su trabajo dependía enteramente del mercado y de sus gestiones personales). El cambio de modelo de trabajo requirió que dividan su gestión entre oficina y campo de forma de salir a prospectar y buscar nuevos clientes o incremento en las captaciones de los antiguos.

En relación a los recursos externos utilizado para implementar esta solución, son de 3 tipos, los tecnológicos, los financieros y de soporte y los de mejoramiento de capacidades.

Para la solución tecnológica, la Cooperativa viabilizó un nuevo convenio con RTC (Red Transaccional Cooperativa), quienes son expertos en el desarrollo de cajeros automáticos y brindan este servicio a la Cooperativa, por lo que se facilitó la puesta en marcha la plataforma de captaciones móviles.



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

Para el financiamiento y soporte, la Cooperativa contó con el apoyo de Freedom from Hunger, socios institucionales con quienes mantienen un proyecto de Captaciones juveniles y a partir del cual se logró financiar algunos de estos desarrollos, así como recibir todo el soporte durante el proceso de implementación. El interés de Freedom era implementar una solución integral de captaciones con educación orientada a jóvenes, proceso en el cual se involucró la Cooperativa. La inversión realizada por Freedom respecto del servicio incluyó la asistencia técnica comercial del servicio, así como la compra de equipos (PDA) y los gastos de mercadeo del producto de ahorro juvenil.

Finalmente para el mejoramiento de capacidades de Captaciones la Cooperativa se apoyó en la Red Financiera Rural, quienes han liderado procesos de implementación del área de negocios, productos y modelos de captaciones con cooperativas de ahorro y crédito en todo el país.

El proceso de desarrollo y producción tecnológica implicó 4 meses, tiempo en el que la parte operativa procedió a la revisión y desarrollo de los nuevos esquemas de trabajo, diseño de manuales, sistemas de incentivos, metas, herramientas de evaluación y seguimiento; así como del intensivo proceso de capacitación y acompañamiento en campo. Paralelamente el proceso de desarrollo del aplicativo, las pruebas, adquisición de equipos y capacitación operativa del sistema.

El principal desafío en la implementación de captaciones móviles fue incorporar un nuevo proceso de aplicación de captaciones en el equipo de negocios, que implica salir a buscar a los clientes para que ahorren, dado que durante años el modelo fue dejar al cliente que se acerque a la institución.

Lamentablemente por los altos niveles de competencia en el Ecuador, y en la zona de intervención de la Cooperativa específicamente, esta necesidad se hizo urgente y de aplicación en todas las oficinas para poder alcanzar las metas y resultados propuestos. Este desafío se genera por las normales resistencias y temores al cambio que existen en las personas, pero con la adecuada motivación e incentivos pudieron superar.

ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

Otro desafío importante es el ajuste tecnológico en base a la aplicación de las captaciones móviles, lo cual fue solucionado por el equipo técnico especializado tanto del proveedor como de la Cooperativa, implicando tiempo y costos adicionales.

En la siguiente tabla se presenta el proceso de implementación de la solución:

ACTIVIDADES CLAVES DE LA SOLUCIÓN	OBJETIVOS	QUIÉN ESTÁ INVOLUCRADO	EN QUÉ MEDIDA ESTÁ INVOLUCRADO
Toma de decisión gerencial y directiva	Se necesita contar con el respaldo total de la alta gerencia y equipo directivo de inicio a fin del proyecto si se busca llegar al resultado final	Gerencia General Consejo de Administración	100%
Búsqueda, negociación y selección de proveedores	Más allá de buscar muchas opciones, se debe hacer un referenciamiento de proveedores con experiencia positivas en implementaciones similares, en otras palabras no improvisar así no sea lo más barato	Gerencia General Jefatura de Sistemas Jefatura de Negocios	Parcial (negociación) 100% 100%
Desarrollo de componente tecnológico y del nuevo modelo de trabajo	Desarrollo de la plataforma tecnológica y de preparación del equipo de trabajo en términos de flexibilidad, cumplimiento de plazos, simplicidad y compromiso con la Cooperativa	Gerencia General Jefatura de Sistemas Jefatura de Negocios Asesores de Negocios	Parcial (revisión y aprobación) 100% 100% 100%
Pruebas piloto	Validar que el servicio está 100% integrado y sin fallas, listo para producción con el cliente	Gerencia General Jefatura de Sistemas Jefatura de Negocios Asesores de Negocios	Parcial (evaluación) 100% 100% 100%

Puesta en marcha	Implementar el servicio con los clientes en base a metas propuestas	Gerencia General Jefatura de Negocios Asesores de Negocios	Parcial (evaluación) 100% 100%
------------------	---	--	---

A continuación se presenta un cuadro detalle de los temas en los cuales se capacitó al Equipo de negocios de la Cooperativa, como base referencial del desarrollo o mejoramiento de capacidades internas.

Cuadro 1: Capacitación al Equipo de Negocios – Servicio de Captación Móvil

Contenidos de capacitación para el Equipo de Negocios – Servicio de Captación Móvil

6 sesiones de trabajo (2 días cada sesión)

- Presentación, expectativas de participantes y objetivos del servicio
- Ventas de servicios financieros de captaciones
- Ejercicio de Ventas no financieras (en frío)
- Presentación de Productos de captaciones de la Cooperativa
- Ejercicio Beneficios de los productos vs. características (en caliente)
- Ventas Profesionales – potenciando al vendedor
- Presentación y discusión de Estudio de mercado
- Herramientas de ventas de servicios financieros (Herramienta de cálculo de ventas, rúters, planificaciones, controles de ventas)
- Ejercicio Desarrollo de estrategias de captaciones por producto
- Clínica de ventas en campo
- Revisión de esquema de metas y remuneraciones del Área
- Revisión de organigrama y entrega de manuales del Área
- Elaboración del Plan de trabajo para implementación piloto del Área de Captaciones

Adicionalmente la cooperativa contrató tres seguros que contribuyen a minimizar las probabilidades de riesgo, estos son: a) Seguro de transporte de valores, b) Seguro de vida, c) Seguro de Equipos. La inversión realizada salvaguarda en parte la seguridad del asesor de negocios como de los activos institucionales. Esta práctica se alinea al estándar 5a.5 “La institución evalúa los riesgos a la salud y la seguridad) que los empleados enfrentan en el trabajo y les proporciona, de manera gratuita, la capacitación y el equipo necesarios para mitigar esos riesgos”.

Implementación de Servicio de Captación Móvil

Para brindar este servicio la Cooperativa ha invertido en tecnología y específicamente en el uso de PDA (Asistente digital personalizado - Personal Digital Assistant por sus siglas en inglés), herramienta que es un dispositivo móvil que permite realizar transacciones financieras vinculadas a productos de ahorro y crédito. El PDA está conectado en línea con el software de la Cooperativa con el fin de monitorear permanentemente el manejo de efectivo de los asesores de negocios y minimizar el riesgo de transporte de valores.

Las transacciones que soporta la herramienta son: consultas de clientes, consulta de créditos, consulta de cuentas, depósitos (Ahorro a la vista y ahorro programado), pago de abonos de crédito, y verificación de transacciones que no se está seguro de haberse realizado.

El proceso operativo inicia cuando los asesores de negocios promocionan el servicio entre los socios (ya sea en rutas preestablecidas, como en visitas a comunidades y recintos). Una vez que esto se ha dado reciben los depósitos por parte de los clientes a través de los PDA, mismos que se registran en línea directamente en sus cuentas. La recepción de estos depósitos posibilita el cierre de ventas de cuentas nuevas pero también la activación de socios (8%).

Por temas de seguridad, y al ser la captación de dinero, el objetivo buscado por parte de la Cooperativa, no se promociona todavía la posibilidad de retirar fondos a través de los asesores, sin embargo de que las PDA posibilitan esta transacción siguiendo un

procedimiento específico de control interno. Si bien esto no se planea todavía en un futuro al menos se cuenta con la posibilidad de hacerlo.

El asesor de negocios visita las comunidades, mercados, centros de confluencia de microempresarios, centros de confluencia de jóvenes y niños, empresas públicas o privadas y realiza la promoción de los beneficios de los productos de la Cooperativa generando la expectativa de ingreso como socios o de captación móvil.

Una vez que el asesor de negocios procesa el depósito o apertura de cuenta sigue el procedimiento establecido y le entrega el recibo de depósito automático impreso en la impresora portátil para seguridad y confianza del cliente.

Una vez que el asesor de negocios ha atendido al grupo o comunidad o ha llegado al monto máximo de depósitos en su poder, se traslada a la agencia más cercana de la Cooperativa para realizar el depósito físico en las cajas de la entidad. Con el comprobante de cajas. El coordinador de agencia hace el respectivo cuadro de las transacciones que ha realizado según lo que registra el sistema con el fin de controlar que todas las transacciones fueron efectivamente realizadas y que el efectivo corresponde a las mismas. Este proceso se realiza diariamente.

Se aclara que no se debe realizar ningún contrato y que el servicio está habilitado para todos los socios de la Cooperativa. El servicio como tal no tiene ningún costo adicional para el cliente, y la comunicación es directa con el Asesor.

La Jefatura de Negocios se asegura que los valores sean acreditados a los clientes en sus cuentas con el fin de terminar el proceso. A continuación se presenta un cuadro que refleja cada paso del proceso para implementar la solución.

PASOS	TIEMPO NECESARIO	DESTREZAS/RECURSOS NECESARIOS	OTRAS NOTAS
Promoción - Venta (uno a uno)	5 minutos por cliente	Habilidades de venta	Demostración en vivo
Captación de dinero y acreditación en	5 minutos por cliente	Buen manejo del dispositivo celular	Impresión del comprobante



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

cuenta			
Cuadre transaccional	15 minutos al final del día	Cuadre de caja	Informe de cuadro
Depósito físico en ventanilla	15 - 30 minutos al final del día	Registros en cuentas	-

Los principales desafíos en la fase de implementación consisten en cumplir las metas establecidas a nivel individual, por oficina y consolidado institucional. Como todo producto o servicio financiero nace con una expectativa de cumplimiento de metas, en términos de sostenibilidad y rentabilidad.

Se ha evidenciado que existen meses y Oficiales que constantemente cumplen las metas, y en otras casos cierta irregularidad (normal en el giro del negocio), que es la que se debe ir afinando y moldeando en función de las razones por las cuales existen estos incumplimientos. Este es un buen ejemplo muy bueno que se necesita planear las metas según el contexto como en el estándar 6a.1 “La institución establece objetivos de tasas de crecimiento sostenibles para todas las sucursales/regiones y todos los productos, considerando factores internos”.

A continuación se presentan gráficamente las pantallas del PDA que evidencian el proceso de implementación con un cliente, en los 3 procesos básicos y más comúnmente utilizados.

Gráfico 1: Pantallas Búsqueda clientes PDA



Gráfico 2: Pantallas Transacción de Depósito PDA



Gráfico 3: Pantallas Transacción de Pago de crédito PDA



4. Mejorando el Servicio de Captación Móvil

Recomendación Uno

Generar plan de incentivos competitivo para los Oficiales de Negocios, y cuando se menciona competitivo no solo se lo hace en referencia a otras instituciones, sino más bien al interno de la Cooperativa con el Área de crédito. Por la experiencia institucional se puede ver que los Oficiales de Crédito tienen remuneraciones variables más grandes que los de Negocios, lo cual representa un estímulo para cambiar de área con el tiempo, lo que representa un retroceso en términos de proceso de preparación y formación del staff especializado. En la medida en que los incentivos sean relativamente equivalentes no se genera esta motivación de cambiar de área y se propicia estabilidad en el equipo.

En términos de costos, por supuesto mejorar el incentivo del equipo de Negocios representa un costo más elevado, pero el mismo tiene que ir en concordancia de los resultados financieros (metas) establecidas para cada Asesor. Sin embargo se busca ver esto como una inversión y no como un gasto en función de que la estabilidad del equipo permite no incurrir en costos de formación posteriores, así como influye en la motivación para el cumplimiento de metas.

Recomendación Dos

Selección de personal, los oficial de captaciones deben tener habilidades de venta, generadoras de negocios, con gran aprehensión y carisma, por sobre experiencia previa o un nivel de estudios específico. No en todos los casos se logra encontrar estos perfiles con facilidad, pero es preferible demorar un poco en la selección y llegar a cumplir con el trabajo encomendado con resultados planificados para el cargo.

En términos de costos, la selección adecuada del personal contribuye a un verdadero ahorro futuro y una mejor productividad, de lo contrario la institución genera doble gasto ante la falta de respuesta y pérdida de oportunidad del negocio.

Recomendación Tres

Es necesario que para asegurar la calidad del trabajo y la obtención de resultados se planifique y controle el cumplimiento de las rutas de captaciones y apertura o visita a nuevas zonas, de forma que exista un seguimiento constante y permanente al equipo de Oficiales. El monitoreo de cumplimiento de metas semanal, quincenal o mensual permitirá a las Cooperativa hacer correctivos o ajustes sobre la marcha para alcanzar los objetivos financieros y sociales.

En términos de costos no implica una inversión adicional porque este esfuerzo lo realiza principalmente la Jefatura de Negocios. Lo que sí se genera es una tarea operativa adicional a este puesto de trabajo, que de por sí tiene un rol más estratégico, pero que si es necesario cuando el equipo es nuevo en el tema y/o cuando no se están cumpliendo los resultados.

Recomendación Cuatro

Es importante que la Cooperativa desarrolle una estrategia formal de Gestión del Desempeño Social – GDS, dado que al igual que otros productos y servicios tienen un importante impacto social en los clientes, pero por no tener indicadores específicos, no está del todo claro cómo se contribuye al cumplimiento de la misión social.

De igual manera es importante que la Cooperativa realice una medición de satisfacción de cliente respecto de este servicio para evaluar con datos cuantitativos los resultados



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

de esta solución. Alineado a esto, para contar con evidencia real sobre como la solución beneficia al cliente, la retroalimentación (formal o informal) es muy necesaria.

Recomendación Cinco

Se recomienda que por principio de protección del cliente, y para clarificar dudas, así como para exponer los derechos de cliente, puede ser importante desarrollar algún material informativo – educativo del servicio.

A continuación se presenta una tabla resumen de recomendaciones adicionales al servicio, vinculadas a los estándares universales de desempeño social:

ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

Estándar /practica	Alineación con los estándares	Recomendaciones de mejora - Servicio de Captación Móvil
1a. La institución establece metas y objetivos sociales medibles a relación de productos a nivel del cliente en su estrategia	Si bien la institución todavía no ha realizado un ejercicio de construcción de metas sociales, mantiene principios, estrategias y servicios (el de captación móvil por ejemplo), alineado a satisfacer las necesidades directas de los clientes.	Se recomienda incluir metas y objetivos sociales expresamente declarados, el servicio apunta a satisfacer una necesidad de acceso al servicio financiero, lo cual tiene un alto valor social para los clientes.
2c. La alta dirección integra las metas de desempeño social de la institución a la planeación de negocios, tomando decisiones estratégicas y operacionales (p. ej. nuevos productos o mecanismos de distribución, objetivos de crecimiento) en base a sus implicaciones de desempeño social y financiero.	En función del anterior punto, si bien este servicio no se encuentra preestablecido nen la planeación estratégica o de negocios, cuando se desarrollo justamente fue definido como un nuevo mecanismo de distribución en base a sus implicaciones de desempeño financiero y social.	Se recomienda incluir este y otros nuevos servicios o canales de distribución dentro del Plan estratégico o de Negocios institucional.
3b. Los proveedores comunicarán información clara, suficiente y oportuna de una manera y un lenguaje que los clientes puedan comprender, para que los clientes puedan tomar decisiones informadas. Se resalta la necesidad de información transparente sobre los precios, y términos y condiciones de los productos. (Principio de Protección al Cliente 3—aplica a todas las prácticas abajo)	Más allá de no contar con un documento promocional impreso, los Asesores de Negocios (responsables del servicio) dan una clara explicación a detalle del servicio.	Se recomienda que por principio de protección del cliente, y para clarificar dudas, así como para exponer los derechos de cliente, puede ser importante desarrollar algún material informativo – educativo del servicio – y comunicarlo durante el proceso de venta
4a. La institución entiende las necesidades y preferencias de diferentes tipos de cliente	El servicio fue diseñado en base a un Estudio de mercado que refería la necesidad de acercar el servicio de ahorros al cliente.	Se recomienda que la Cooperativa realice una medición de satisfacción de cliente respecto de este servicio para evaluar con datos cuantitativos los resultados de esta solución. Alineado a esto, para contar con evidencia real sobre como la solución beneficia al cliente, la retroalimentación (formal o informal) es muy necesaria.
4b. La institución diseña productos, servicios y canales de distribución de tal manera que no perjudiquen a los clientes	El servicio fue diseñado pensando en el beneficio directo para el cliente.	Se recomienda seguir innovando en la provisión de nuevos canales de distribución hacia los clientes
5a. La institución evalúa los riesgos a la salud y la seguridad (p. ej. presión y carga de trabajo excesivas, conducir sin casco) que los empleados enfrentan en el trabajo y les proporciona, de manera gratuita, la capacitación y el equipo necesarios para mitigar esos riesgos.	La cooperativa contrató tres seguros que contribuyen a minimizar las probabilidades de riesgo, estos son: a) Seguro de transporte de valores, b) Seguro devida , c) Seguro de Equipos. La inversión realizada salvaguarda en parte la seguridad del asesor de negocios como de los activos institucionales.	Se recomienda realizar una evaluación anual de uso de los seguros y de incidentes (caso a caso) con los Asesores (en caso de haberlos).
5b. La institución comunica a todos los empleados los términos de su empleo y proporciona capacitación esencial para las funciones del puesto	Previo a poner en funcionamiento el servicio la Cooperativa realizó exhaustivo proceso de capacitación comercial, técnica y tecnológica	Se recomienda realizar refuerzos comerciales y técnicos sobre el canal, al menos 1 vez al año
6a. Las tasas de crecimiento son sostenibles y apropiadas para las condiciones del mercado, permitiendo un servicio de alta calidad	Se definen metas mensuales para todos los Oficiales de Negocios (en función del crecimiento institucional, del conocimiento del cliente y del mercado.	Se recomienda hacer un análisis de cumplimiento, incremento o reducción de metas en función de la retroalimentación del clientes y del Asesor.

5. Lecciones aprendidas

Beneficios y costos

El principal beneficio para la Cooperativa es mejorar sus indicadores de captaciones en cada una de sus oficinas, si bien los resultados no se cumplen en un 100%, el desempeño institucional en el área ha mejorado significativamente (cumplimiento de 10% a 15% mensual a lo que se venía cumpliendo), y como se manifestó anteriormente existen oficinas y meses donde las metas sí se cumplen. Los medios de verificación de esta mejora son las Ejecuciones presupuestarias y estados financieros institucionales.

Otro importante beneficio de este servicio es que ha permitido crecer en número de clientes y/o cuentas (700 nuevos socios), en función de que es un servicio dinámico, innovador y diferenciador respecto de la competencia inmediata. Este beneficio se puede evidenciar con claridad en los resultados operativas institucionales medidos mes a mes por la Cooperativa.

A nivel del personal la implementación de la solución permitió apoyar al cumplimiento de las metas y obtención de la bonificación mensual en los casos donde hubo cumplimiento. Sin duda, y como se manifestó antes este proceso implicó una resistencia al cambio normal en el equipo, pero que poco a poco se ha ido solventando a partir de la generación de resultados y del nivel de satisfacción en las Oficiales de Negocios por percibir más ingresos.

Para los clientes el beneficio radica en la prestación de un servicio de calidad que mejora los índices de satisfacción entre los clientes, en función de que se le presta la atención en su hogar y/o negocio, evitando así traslados innecesarios. Este beneficio solo se puede evidenciar en la medición de satisfacción del cliente en base a investigaciones y/o estudios, que al momento la Cooperativa no realiza.

En términos generales, si se compara el valor de estos beneficios con los costos que implica la implementación de la solución, se considera que la iniciativa de captaciones móviles misma ha sido fructífera y que se puede mantener en el tiempo. Hacer un análisis costo – beneficio es relativo dado que hay algunos resultados intangibles, sin

embargo aquellos que se pueden contabilizar demuestran rentabilidad, y por tanto la solución es sostenible por sí sola.

De cumplirse las recomendaciones establecidas, se estimaría que el margen de utilidad y de rentabilidad del modelo de negocios propuesto sí tendría tendencia de mayor crecimiento tanto en asesores como en cobertura de zonas por atender manteniendo costos operativos lo que generaría una fuerte economía de escala.

Dado que la Cooperativa aún no cuenta con objetivos sociales expresamente detallados, no se han medido estadísticas específicas de como el servicio debe aportar al cumplimiento de los mismos, situación que permitiría cuantificar de mejor manera los beneficios tangibles del servicio.

Lecciones para otros practicantes

Adicionalmente a las recomendaciones establecidas para la Cooperativa (que igualmente deben ser consideradas por otras instituciones microfinancieras), se plantean algunos aprendizajes importantes que se recomiendan seguir, y que se detallan a continuación.

En relación al equipo de trabajo, el rol de la Jefatura es clave en términos operativos en un inicio (mucho control y seguimiento, revisión de resultados y acompañamiento en campo), y en términos estratégicos una vez que el equipo de Asesores esté consolidado y comprometido (desarrollo de estrategias para nuevos nichos de mercado, por temporadas, por producto, etc.).

El perfil del equipo de Asesores ya fue expuesto anteriormente, y tan solo se debe complementar que indistintamente de si son hombres o mujeres, la característica primordial es la capacidad de venta que deben tener estas personas. Sin embargo el tema de género es importante en el contexto socio cultural de la zona donde se vaya a intervenir, dado que hay zonas donde por seguridad se recomienda se contraten hombres, y en otras donde por confianza se prefiere entregar valores a mujeres; este es



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

un análisis preliminar que la institución debe hacer pensando en tener una mejor llegada con el cliente.

El apoyo y decisión gerencial y directiva es fundamental en términos de alcanzar un proceso sólido y sostenido en el tiempo, y de no desistir en los primeros meses, donde normalmente hasta alcanzar expertis y generar confianza en el cliente, los resultados no son los mejores. Si la alta gerencia está convencida y comprometida con el proyecto, el mismo tiene alta probabilidad de éxito, caso contrario esta probabilidad tiende a reducirse.

En términos tecnológicos, la búsqueda y selección de la solución tiene que orientarse definitivamente por un socio con experiencia previa en este tipo de aplicaciones y con implementaciones exitosas previamente. Más allá de los costos, es clave trabajar con gente que sabe lo que está haciendo, conoce las problemáticas existentes en las microfinancieras, y lo más importante no asegure soluciones y éxito en la implementación. En otras palabras, está prohibido improvisar en un asunto de esta importancia.

En términos de costo - beneficio sí se puede recomendar a otras instituciones microfinancieras la implementación de una solución de captación móvil (como herramienta tecnológica), principalmente por la facilidad de estar conectada en línea con el software de la institución, factor que permite monitorear permanentemente el manejo de efectivo de los Oficiales de negocios y así minimizar el riesgo de transporte de valores.

Una importante lección para romper el miedo del cliente a lo nuevo o desconocido, es que se vuelve indispensable que el Oficial utilice la PDA con su respectiva impresora para apoyar el proceso de venta pero también para asegurar mayor confiabilidad de la transacción por parte de la institución.

Este servicio también permite la apertura de nuevas cuentas, es importante para nuevas instituciones que deseen implementarlo, que por control los depósitos iniciales de apertura de cuenta registrados en la PDA se direccionen en una cuenta contable



ESTUDIO DE CASO
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
Ecuador, 2013

transitoria para poder habilitar el proceso de recepción en campo y una vez que el Oficial haya aperturado la cuenta del socio de regreso en la institución, realizara la transferencia del depósito inicial de la cuenta transitoria a la cuenta creada del socio.

6. Más información

Obtenga más información sobre el Servicio de Captación Móvil, así como del trabajo realizado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos y/o de la Red Financiera Rural, siguiendo los enlaces presentados abajo:

Enlaces de interés:

www.coacsanmiguel.fin.ec

www.rfr.org.ec

[Microfinance Centre: gerente del Fondo SP](#)

[Sitio Web de Social Performance Task Force](#)