

Trabajo Final para optar por el Título de

Maestría en Gerencia y Productividad

Título

Gestión de la productividad de los Subagentes Bancarios en República Dominicana

Sustentante

Ángel José Merejo Reynoso

Matrícula 20042072

Asesor (a):

Yajaira Oviedo Graterol

Santo Domingo, D.N. Diciembre, 2016

RESUMEN

Los Subagentes Bancarios, son pequeños y medianos negocios, que ofrecen productos y servicios financieros en nombre de los bancos. Este canal de servicios inició en el año 2014 en República Dominicana, tomando como modelo la experiencia de otros países Latinoamericanos como Brasil. La bujía inspiradora de este trabajo de investigación, está relacionado con la baja productividad que ha experimentado este canal de negocios, lo cual no le ha permitido alcanzar los niveles de inclusión financiera del 4% anual estimados por la asociación de bancos (ABA). El propósito de esta investigación es recomendar a la Superintendencia de Bancos establecer por regulación que para gestionar los subagentes, los Bancos implementen un Software CRM (Customer Relationship Management) para hacer más eficiente y productivo este canal. También proponemos un modelo de segmentación, que permita organizar los clientes de acuerdo a criterios sociales, económicos y geográficos, para trazar estrategias más eficientes. En este sentido, para el estudio de investigación descriptivo emprendido, utilizamos como métodos de investigación el inductivo, porque partiremos de hechos particulares para hacer recomendaciones al sistema financiero, también utilizamos el método deductivo al asumir un marco general, analizando regulaciones y procesos para aplicarlos a hechos particulares y el método analítico, que permitió analizar informaciones de diversas fuentes bibliográficas. Finalmente, aplicamos cuestionarios a clientes de los subagentes, para medir las variables productividad y gestión y concluimos que los subagentes no están siendo productivos, corroborando con los datos obtenidos de fuentes bibliográficas, que indican que en los Subagentes se realizan en promedio 18 transacciones mensuales.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por darme salud y las aptitudes necesarias para poder desarrollar este trabajo de investigación de manera satisfactoria y por protegerme cada día.

Agradezco de manera especial a mis padres, Rafael Merejo y Carmela Reynoso, por darme la vida y educarme, para poder llegar hasta este nivel profesional. Asimismo, quiero agradecer a mí querida esposa Felicia Brens y a mi hija Rosangela Merejo, por apoyarme y soportar todo este tiempo en que estuve realizando mi maestría en Gerencia y Productividad.

También quiero agradecer a mis hermanos, Rafael A. Merejo y Fanny Merejo, quienes siempre me han apoyado en todos mis proyectos. Asimismo, debo reconocer de manera especial, a mi amigo Pedro Alberto Reyes, quien fue un ente motivador para emprender este proyecto.

Finalmente, quiero dedicar esta tesis a la memoria de mi abuela fallecida, María Antonia Merejo, la cual fue pieza fundamental en mi desarrollo como ser humano.

INDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA (TEORICO-CONCEPTUAL)	
Subagentes Bancarios en República Dominicana	9
Situación actual de los Subagentes	9
Transacciones de los Subagentes Bancarios	10
Evolución de los Subagentes en República Dominicana	13
Antecedentes de los Subagentes Bancarios en Latinoamérica	14
Corresponsales Bancarios en Brasil	15
Los Cajeros corresponsales o Agentes Bancarios en Perú	16
Los Corresponsales no Bancarios en Colombia	17
Corresponsales no Bancarios en Ecuador	18
Los Corresponsales Bancarios en México	19
Productividad	21
Concepto de productividad	21
Productividad en los Subagentes Bancarios	22
Mejora de la productividad	25
Competitividad	26
Esquema Operativo de los Subagentes Bancarios	28
a) Inicio de las operaciones de los Subagentes	28
b) ¿Cómo se realizan las transacciones en los Subagentes?	29
c) Funcionamiento de las cuentas de garantía	29
d) Tarjetas prepago virtual	30

Concentración de los Subagentes Bancarios	32
Concentración por zona geográfica	32
Concentración por institución financiera	33
Concentración por tipo de establecimiento comercial	34
Normativa legal de los Subagentes Bancarios	35
Reglamento Subagente Bancario	35
Alcance y Ámbito de aplicación	36
Operaciones y servicios	37
La inclusión financiera y la Bancarización	38
Concepto de Inclusión Financiera	39
Diferencia de Inclusión financiera y Bancarización	40
Obstáculos y Oportunidades para la inclusión financiera	40
Segmentación del mercado / Supuestos teóricos	41
Implementación modelo de segmentación Corresponsales Bancarios en Méxic	o 42
CAPITULO II: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION SOFTWARE CRM	
Diagnóstico de la Situación actual	47
Propuesta de implementación Software CRM (Customer Relationship Management)	50
Cotizaciones del Software CRM	
Etapas para la implementación del CRM	
Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	
Estudio de factibilidad financiero	
Diseño de un esquema de segmentación de clientes	03
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	71
LISTA DE REFERENCIAS	72

Anexo No. 1: Anteproyecto de tesis.	. 74
Anexo No. 2. Operacionalización de la variable	. 97
Anexo No. 3: Formato de entrevista aplicado.	. 99
Anexo No. 4: Análisis de la información	103

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Subagentes por zona geográficas	33
Tabla No. 2. Subagentes por institución financiera	34
Tabla No. 3. Subagentes por actividad económica	35
Tabla No. 4. Oportunidades y obstáculos para la inclusión financiera	41
Tabla No. 5: Cotización Software CRM Dynamics 365 Plan 1	52
Tabla No. 6: Cotización Software CRM Dynamics 365 Plan 2	53
Tabla No. 7. Análisis FODA del Sistema CRM	57
Tabla No. 8. Estudio de factibilidad financiero	59
Tabla No. 9. Estudio de factibilidad financiero	59
Tabla No. 10. Costos de implementar esquema segmentación	64

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Monto de transacciones por producto o servicio
Figura No. 2. Cantidad de transacciones en Subagentes por zona geográfica
Figura No. 3. Monto total de transacciones en Subagentes por localidad
Figura No. 4: Evolución de la cantidad de Subagentes
Figura No. 5. Ponderación de las dimensiones variables productividad y Gestión
Figura No. 6. Eficiencia de los Subagentes
Figura No. 7. Tabulación Inclusión Financiera
Figura No. 8. Tabulación datos transacciones en los Subagentes
Figura No. 9. Tabulación transacciones por productos
Figura No. 10. Tabulación calidad en los productos y servicios
Figura No. 11. Tabulación datos tiempo por transacciones
Figura No. 12. Tabulación datos capacitación personal
Figura No. 13. Tabulación datos reclutamiento del personal

INTRODUCCION

Los conceptos de inclusión financiera y bancarización, han ido ganando fuerza en los últimos años, principalmente en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo. Para estos países, resulta de vital importancia que la mayor cantidad de personas posibles tengan acceso a los servicios financieros, con lo cual se promueve la reducción de la pobreza y el crecimiento económico.

Por esta razón muchos países han establecido diferentes estrategias para poder incrementar los niveles de inclusión financiera y de bancarización. Una de estas estrategias, consiste en ofrecer productos y servicios financieros a través de pequeños y medianos negocios, lo cual le permite a los Bancos poder llegar a una mayor cantidad de personas, debido a que los costos son mucho menores que el de una oficina bancaria.

Los Subagentes Bancarios tienen sus orígenes en países latinoamericanos, utilizando nombres como corresponsales no bancarios en Brasil, Colombia y Ecuador en los años 2000, 2006 y 2010 respectivamente; de igual forma en países como México y Perú se les conoce como corresponsales bancarios y se inician en los años 2005 y 2008 respectivamente. En todos estos países y los demás de Latinoamérica que han adoptado este modelo de negocios, el factor común es la inclusión financiera y la bancarización de la población.

En República Dominicana, el concepto de Subagente Bancario inicia sus servicios al público en el año 2014 previo a solicitud de las instituciones financieras en el año 2012 y de la sociedad misma, dada una necesidad de ampliar los servicios financieros a toda la

geografía nacional y así poder ayudar a incrementar la inclusión financiera en el país. De acuerdo a estudio realizado por la Asociación de Bancos comerciales de la República Dominicana, ABA (2014), se estimaba que, con los Subagentes Bancarios, la inclusión financiera se incrementaría a un ritmo del 4% anual, pasando de un 30% en el año 2014, al 46% en el año 2017.

Este modelo de negocios consiste en extender los servicios financieros a toda la geografía nacional, utilizando para ello los pequeños negocios. Es decir, las instituciones financieras establecen un acuerdo contractual con un comercio que cumpla con las condiciones morales y económicas establecidas en el reglamento del Subagente Bancario, para brindar servicios financieros a toda la población.

Es decir, un banco visita un comercio como un colmado, ferretería, farmacia, supermercado, mini market, estación de combustible o cualquier otro tipo de negocio que cumpla con lo establecido en el reglamento, con la intención de que este sea un Subagente Bancario, lo somete ante el organismo regulador, la Superintendencia de Bancos y si este lo aprueba entonces firman un contrato para tales fines.

Los negocios utilizan su estructura física y humana y las instituciones financieras instalan la plataforma tecnológica subcontratando una empresa para tales fines, además de pagar una comisión por cada transacción, de acuerdo a lo acordado en el contrato, la cual oscila entre los 10 a 12 pesos, tanto para el subagente como para la empresa subcontratada. Esto quiere decir que con los Subagentes hay beneficios para: a) el estado Dominicano por el incremento de la inclusión financiera, b) los comercios por el incremento de su clientela

y la comisión, c) la población por tener mayor acceso a los servicios financieros y d) para las instituciones financieras por el aumento de la clientela y su rentabilidad.

Aunque es importante destacar que, para obtener los beneficios antes citados, los puntos subagentes deben ser los más productivos posibles, ofreciendo los productos que demanda la población no bancarizada, priorizando en las zonas más necesitadas y trazando las estrategias de negocios apropiadas.

Sin embargo, este canal de negocios aún no ha podido alcanzar la productividad esperada, lo cual puede ser evidenciado con datos publicados por la Superintendencia de Bancos en su portal web (2016), los cuales indican que en el período enero 2015 a marzo 2016, a través de los Subagentes se han realizado 921 mil transacciones por RD\$2,161 millones, lo que representa un promedio de 18 transacciones mensuales por Subagente.

Asimismo, podemos citar que los Subagentes Bancarios del Banco de Reservas realizaron unas 170 mil transacciones en sus mil Subagentes en el año 2015, equivalente a unas 15 transacciones mensuales, lo cual evidencia la baja productividad que se registra en estos canales en la actualidad, a pesar de contar con casi tres años desde su creación. (Memoria anual Banco de Reservas, 2015).

De igual forma, se tiene información de los Subagentes Bancarios del Banco BHD León, los cuales realizaron 273 mil transacciones en más de 300 establecimientos; significa un promedio de 76 transacciones mensuales por Subagente, siendo esta otra evidencia de la baja productividad de este canal de negocios. Según los datos arrojados en la Memoria anual Banco BHD León (2015).

Tomando como referencia las estadísticas citadas anteriormente, entendemos que los Subagentes Bancarios no han alcanzado el grado de productividad y eficiencia requerido para incrementar la inclusión financiera en el país, así como la reducción de costos para las instituciones financieras, lo cual quiere decir que no están respondiendo a los fines para lo cual fueron creados.

Este problema de baja productividad de los Subagentes Bancarios, se debe a lo siguiente:

- Los Subagentes Bancarios no cuentan con un Sistema de servicio CRM (Customer Relationship Management), que les permita llevar un control eficiente de los clientes y gestionar adecuadamente este canal.
- Los Subagentes en República Dominicana no utilizan un esquema de segmentación, el cual consiste en que el mercado es dividido en grupos uniformes más pequeños con características socioeconómicas y demográficas semejantes, para poder dirigir los productos de acuerdo a las necesidades de cada grupo y así brindar un servicio más eficiente.
- Los productos financieros que se ofrecen en la actualidad a través de los Subagentes son muy limitados, lo que representa un factor desmotivador para los clientes bancarizados, quienes prefieren seguir realizando sus transacciones en las Oficinas tradicionales.
- De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (2016), el 40% de los Subagentes Bancarios (1,641) están ubicados en la capital, Santo Domingo, la zona que tiene más canales Bancarios del país, lo cual indica que la ubicación de los Subagentes no está en las zonas que menos acceso a la banca tienen.

Debido a lo expuesto anteriormente, nace la idea de este trabajo de investigación, con el objetivo de proponer la implementación de un Sistema CRM (Customer Relationship Management) con el cual se podrá gestionar de una manera más eficiente este canal, con miras a tener un mayor control y brindar un servicio más personalizado a sus clientes, para incrementar la productividad y a su vez aumentar la inclusión financiera en la República Dominicana.

Del objetivo general expuesto anteriormente, se desprenden objetivos específicos que estaríamos cubriendo en este trabajo de investigación, como son la propuesta de un esquema de segmentación de clientes, analizar las estrategias que utilizan las instituciones financieras para hacer más productivo los Subagentes, presentar los beneficios que tendría la implementación de un CRM en la productividad de los Subagentes y las etapas que se deben seguir para la implementación del CRM.

En este sentido de orden investigativo, utilizamos como métodos de investigación el inductivo, porque partiremos de hechos particulares para hacer recomendaciones al sistema financiero, también utilizamos el método deductivo debido ya que asumimos un marco general, analizando regulaciones y procesos de los Subagentes para aplicarlo a hechos particulares. Finalmente, utilizamos el método analítico, porque analizamos informaciones de la Superintendencia de Bancos, así como datos de fuentes bibliográficas.

En la primera parte de este trabajo, construimos nuestro marco de referencia consultando libros, revistas especializadas, trabajos de investigación de autores reconocidos en otros países latinoamericanos, así como a la Superintendencia de Bancos, la cual es el organismo regulador de los Subagentes Bancarios en República Dominicana.

Este marco teórico inicia explicando la situación actual de los Subagentes en cuanto a los tipos de comercios que fungen como Subagentes, las instituciones financieras que gestionan los Subagentes, la cantidad y monto de transacciones que se han realizado al 2016, además abordar los tipos de transacciones que se realizan como depósitos, retiros, pago de remesas, pago de préstamos y tarjetas, transferencia entre cuentas y pagos de servicios.

En este orden, se presenta la historia de los Subagentes Bancarios en América Latina, para tener una idea de cómo surge este modelo de negocios en nuestra región, haciendo un recorrido por cada uno de los países pioneros en ofrecer este tipo de servicios financieros.

Las variables que se abordaron en esta investigación fueron Productividad y Gestión, se explicaron estos conceptos, mostrando la importancia que ambos tienen para las empresas, además de cómo incide la productividad de los Subagentes y lo que se debe hacer para que este canal sea más productivo y por ende competitivo. Debido a que la ubicación geográfica de los Subagentes tiene una alta incidencia en la productividad, presentamos la ubicación de los puntos Subagentes por institución financiera, por provincia y por comercio.

Se realizaron abordajes de los conceptos más importantes de todo el marco legal que regulan los Subagentes, su ámbito de aplicación y alcance; además, tocamos dos importantes temas como son la inclusión financiera y la bancarización, ya que estos son la razón de ser para promulgar la ley que rige este tan importante canal de servicios

financieros. Asimismo, cubrimos los temas relacionados con la segmentación y el Software CRM (Customer Relatonship Management), sobre los que basamos nuestra propuesta.

Finalmente, en el capítulo dos de este trabajo de investigación o tesis, se presenta nuestra propuesta de implementación del Software CRM, detallando las nueve fases que deben llevar a cabo las instituciones financieras para implementar el mismo. En igual orden de ideas, se describe el diseño de un esquema de segmentación de clientes para usar utilizar conjuntamente con el Software CRM, para tener un mayor control de los mismos, ofrecer un servicio más personalizado acorde a las necesidades reales, además de eficientizar las estrategias de publicidad, ventas y mercadeo de las instituciones financieras.

Este esquema de segmentación consiste en dividir los clientes en cinco segmentos: urbano no bancarizado, bancarizado parcialmente, rural sur, rural este y rural norte. Para este proceso, se consideraron los factores sociales, económicos, geográficos y educativos, para que los Subagentes puedan ofrecer servicios eficientes y así ser más productivos y rentables.

En esta fase, fuimos al campo de trabajo a recolectar las informaciones utilizando como técnica la entrevista y como instrumento de recolección de datos el cuestionario, para fines de analizar las variables productividad y gestión. Las informaciones recolectadas las tabulamos e hicimos nuestro análisis utilizando gráficas de pastel. En la aplicación de las entrevistas, tuvimos dificultades para entrevistar a los empleados de los puntos Subagentes, ya que los mismos se negaron, por lo cual solo nos limitamos a entrevistar a clientes que utilizan los Subagentes.

Las conclusiones a las que llegamos, tanto con la consulta de las estadísticas e informaciones de los Subagentes como con la aplicación de las entrevistas en el campo de trabajo, están referidas a que este canal de servicios financieros no está siendo productivo, al evidenciar que se están realizando unas 18 transacciones mensuales por Subagente en promedio y que los niveles de inclusión financiera no han crecido al ritmo esperado del 4% anual.

Por lo expuesto anteriormente, recomendamos a la Superintendencia de Bancos establecer por regulación, que las instituciones financieras implementen un Software CRM para gestionar el canal Subagente de manera más eficiente, además que se utilice un esquema de segmentación de clientes para mejorar la estrategia de apertura de puntos Subagentes y por ende ofrecer productos de acuerdo a las características sociales, económicas y demográficas de cada segmento poblacional en particular.

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA (TEORICO-CONCEPTUAL)

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA (TEORICO-CONCEPTUAL)

Subagentes Bancarios en República Dominicana

Situación actual de los Subagentes

Los Subagentes Bancarios tienen presencia en las 32 provincias del país con un total de 4,120 puntos, gestionado por nueve instituciones financieras, siendo líderes el Banco Popular Dominicano y el Banco de Reservas, con 1,500 y 1,416 Subagentes respectivamente. (Superintendencia de Bancos, 2016).

Los 4,120 Subagentes con que cuenta el país en la actualidad, los podemos encontrar en diversos establecimientos como farmacias, estaciones de combustible, supermercados, almacenes, ferreterías, colmados, entre otros pequeños y medianos negocios, lo cual facilita a la población Dominicana, tener acceso a los servicios financieros.

Entre los servicios que ofrecen al público los Subagentes en la actualidad, podemos citar, depósitos a cuentas de ahorro y corriente, pagos servicios, transferencias entre cuentas, pagos de préstamos y tarjetas de crédito, remesas y retiro de fondos por cajeros automáticos (ATM's) utilizando la billetera virtual. Es importante destacar que de acuerdo a lo que podemos ver en la figura no. 1, el servicio que más ha sido utilizado por los clientes, es el pago de préstamos y tarjetas de crédito por RD981 millones, lo cual representa el 45% del total de transacciones.

Tal como podemos apreciar en la figura no. 1, aun la cantidad de productos y servicios que se ofrecen al púbico son pocos, aunque es importante destacar que de acuerdo a una encuesta realizada por el portal web Argentarium (2016), las nueve instituciones financieras que poseen Subagentes en la actualidad, tienen previsto diversificar sus productos y servicios en el futuro.



Figura No. 1: Monto transaccionado por producto o servicio

Fuente: Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

Transacciones de los Subagentes Bancarios

De acuerdo a datos publicados por la Superintendencia de Bancos en su página web (2016), en el período enero 2015 a marzo 2016, a través de los Subagentes se han realizado 921 mil transacciones por RD\$2,161 millones, lo que representa un promedio de 15 transacciones mensuales por Subagente.

Estas cifras que se presentan en la figura no. 2, evidencian la baja productividad que tiene este canal de servicios financieros en la actualidad en República Dominicana y sobre todo si las comparamos con las más de mil transacciones que tiene que hacer un Subagente en promedio mensual en Brasil para ser rentable, de acuerdo con análisis realizados en ese país. (Rodríguez, A., 2010, p.19).

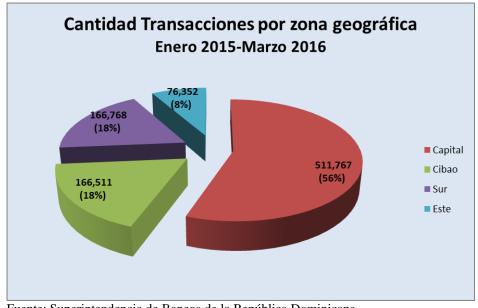


Figura No. 2: Cantidad de transacciones en Subagentes por Zona geográfica

Fuente: Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

En ese mismo orden, cabe destacar que de acuerdo a lo que podemos observar en la figura no. 3, del monto total de transacciones citadas anteriormente, RD\$1,200 millones, equivalentes al 57% del total, se realizaron en establecimientos ubicados en la capital dominicana, seguido por las provincias Barahona y Santiago apenas con un 7.05% y 6.87% respectivamente.

Tomando como referencia las estadísticas de transacciones por provincia que se pueden observar en la figura no. 3, vemos que la zona más bancarizada del país, la capital dominicana (con un 48% de oficinas y estafetas de servicios), es donde más se está utilizando el canal subagente. Sin embargo, las 10 provincias de la región sur que poseen Subagentes (la zona menos bancarizada con un 9% de oficinas y estafetas), solo han realizado transacciones por un 16% del total.

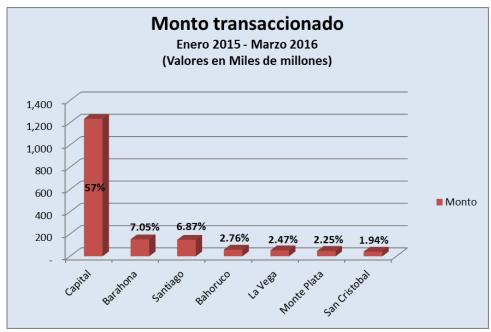


Figura No. 3: Monto total de transacciones en Subagentes por localidad

Fuente: Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

Finalmente, los establecimientos comerciales que actúan como Subagentes donde más transacciones se han realizado a marzo del 2016, son las farmacias con un 34.5% del total seguido por los colmados con un 14%.

Evolución de los Subagentes en República Dominicana

En el año 2012 las autoridades de la República Dominicana presentan los Subagentes Bancarios como respuesta de las solicitudes de las instituciones financieras e inquietud de la población del país, en cuanto a la expansión de los servicios financieros. Esta iniciativa nace para poder enfrentar los bajos niveles de inclusión financiera (44% de acuerdo a datos publicados por el Banco Mundial, 2012).

El 27 de septiembre del 2012, se autoriza la publicación del reglamento de los Subagentes Bancarios solo para ser consultado, además se autoriza el uso de las tarjetas prepago virtual, como medio de pago utilizado a través de los Subagentes. Luego, el 28 de diciembre del 2012, la Superintendencia de Bancos aprobó el instructivo sobre tercerización o subcontratación de servicios que utilizarían las instituciones financieras para los Subagentes Bancarios.

Finalmente, la Junta Monetaria aprueba el Reglamento de los Subagentes en marzo del 2013 y así nace de manera formal el canal de los Subagentes Bancarios en la República Dominicana, teniendo como institución financiera pionera en este servicio, al Banco Popular Dominicano, los cuales instalaron la primera red de Subagente con más de 200 autorizados y 70 en funcionamiento. (Revista Summa, 2014).

Desde junio del 2015 hasta abril del 2016, los Subagentes han experimentado un crecimiento de un 196%, pasando de 1,390 a 4,120 puntos, tal como se puede observar en la figura no. 4. Esto evidencia lo rápido que ha evolucionado este nuevo modelo de servicios financieros.

Es importante destacar que esta evolución en cuanto a la cantidad de Subagentes Bancarios, no ha sido proporcional con el número de transacciones que se están realizando por este canal, ni mucho menos con los niveles de inclusión financiera.

Evolución de la cantidad de Subagentes Junio 2015 - Abril 2016 4,500 4,120 4,000 3,500 3,229 2,786 3,000 2,500 2,117 2,000 Cantidad 1,390 1.500 1,000 500 O Junio 2015 Septiembre Diciembre Marzo 2016 Abril 2016

Figura No. 4: Evolución de la cantidad de Subagentes

Fuente: Superintendencia de Bancos de la República Dominicana

Antecedentes de los Subagentes Bancarios en Latinoamérica

Los Subagentes Bancarios son personas físicas o jurídicas que actúan en nombre de las instituciones financieras, en establecimientos comerciales como farmacias, ferreterías, supermercados, estaciones de combustible, entre otras, en los cuales se pueden realizar una serie de transacciones autorizadas en el reglamento emitido por la Superintendencia de Bancos, tales como depósitos a cuentas corrientes y de ahorro, pago de préstamos, pago de tarjetas de crédito, abrir cuentas, recibir remesas, tramitar préstamos, así como otros productos o servicios autorizado por la Superintendencia de Bancos en el Reglamento.

Este modelo de negocios tiene como objetivo principal aumentar la inclusión financiera y la bancarización, para de esta forma reducir la pobreza y contribuir con el crecimiento económico de los países. La República Dominicana toma como modelo, la implementación de esta figura de los Subagentes por parte de países latinoamericanos utilizando un nombre diferente, pero en esencia con el mismo objetivo.

De acuerdo a un estudio publicado por BBVA Research (2015), América Latina y El Caribe es la zona del mundo con la tasa más alta de agentes bancarios, con 136 puntos por cada cien mil adultos al año 2014.

Para entender los orígenes de los Subagentes Bancarios, vamos a presentar la historia de este modelo de prestación de servicios financieros en algunos países latinoamericanos, donde estos adoptan nombres como corresponsales bancarios, corresponsales no bancarios, agentes bancarios, cajeros corresponsales, entre otros, de acuerdo al país en el que operan, pero con la misma esencia.

Corresponsales Bancarios en Brasil

En el caso de Brasil, un país con más de 204 millones de habitantes, una superficie territorial inmensa de 8.5 millones de kilómetros cuadrados y un alto índice de pobreza, nace en el año 1973 la figura de los corresponsales bancarios, pero solo con el objetivo de reducir la cantidad de clientes en las sucursales bancarias, realizando operaciones como pagos a terceros.

Pero es a partir de los años 1999-2000 cuando realmente se potencializan los corresponsales bancarios en Brasil, en gran medida gracias a la aprobación de un marco

regulatorio por las autoridades, la diversificación de los productos financieros y del número de Bancos que podían brindar este tipo de servicios. Aunque cabe destacar que ya se perseguían otros objetivos adicionales, como el aumento de la inclusión financiera (45% para el año 1999), reducir la pobreza e incrementar el crecimiento económico del país.

Según datos publicados por el Global Findex del Banco Mundial (2015), en Brasil los niveles de bancarización han aumentado a un 68%, lo cual representa un incremento de un 51% comparado con los niveles de bancarización que había antes de que entraran en vigencia los corresponsales no bancarios.

Lo citado anteriormente por Global Findex, es una muestra del beneficio que se ha obtenido con la implementación de los corresponsales bancarios en Brasil, tomando como referencia el incremento de los niveles de bancarización.

Luego de Brasil, los demás países latinoamericanos iniciaron con los corresponsales bancarios a mediados de la década del 2000. A continuación, vamos a presentar una pequeña reseña de los primeros países que continuaron con este modelo de negocios luego del pionero, Brasil.

Los Cajeros corresponsales o Agentes Bancarios en Perú

En el Perú, en el año 2005, se modificó la Ley General del Sistema Financiero, para permitir la entrada en vigencia de los cajeros corresponsales o Agentes bancarios.

Luego de cuatro años de entrada en vigencia de los cajeros corresponsales en el Perú, se apreciaba un significativo incremento en el número de establecimientos que ofrecen este tipo de servicios financieros.

"Aunque es importante destacar que, de acuerdo a la Superintendencia de Bancos del Perú, de los 5,238 agentes en el año 2009, el 53% estaba ubicado en la capital, Lima". (Revista Gestión, 2010).

Lo citado anteriormente por la Superintendencia de Bancos del Perú, evidencia que, aunque el número de agentes bancarios creció rápidamente en los primeros cuatro años, se concentran en la zona más bancarizada del país, lo cual no contribuye con la inclusión financiera de forma eficiente.

Otro dato importante es, que de acuerdo al Diario Gestión (2012), solo cuatro entidades financieras concentraban el 85% de los agentes bancarios, Banco de Crédito del Perú, Interbank, Scotiabank y BBVA, donde el primero tiene cerca del 50% del total.

Estos datos evidencian la poca motivación del sector financiero del Perú, en contribuir con el incremento de la inclusión financiera. Aunque es importante destacar, que al año 2015, existen 26,182 agentes bancarios, evidenciando el gran crecimiento de este modelo de servicio financieros en este país.

Los Corresponsales no Bancarios en Colombia

"En el año 2006, se inician los corresponsales no bancarios en Colombia, gracias al cual 16.2 millones de personas tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización del 56.6% del total de la población". (Revista Gestión, 2010).

Este modelo de servicios financieros se implementa en Colombia con el objetivo de incrementar los niveles de inclusión financiera que existen en este país. Gracias a las alianzas con entidades privadas, los corresponsales no bancarios son uno de los canales principales en la operación financiera del país.

En Colombia, al igual que los demás países latinoamericanos, los corresponsales pueden instalarse en supermercados, centro de telecomunicaciones, droguerías, tiendas, entre otros, en los cuales se pueden brindar servicios financieros autorizados por los organismos reguladores.

De acuerdo con la docente de banca y servicios financieros del Politécnico Gran Colombiano, Neyla León, "esta herramienta no es más que una muestra de la evolución del sector financiero en los procesos operativos".

Corresponsales no Bancarios en Ecuador

Luego de los primeros pasos que dieron Brasil, Perú y Colombia, continua Ecuador, en el que a estos canales donde se pueden brindar servicios financieros utilizando pequeños negocios, se les conoce como corresponsales no bancarios.

"Esta modalidad de negocios fue aceptada por la Junta Bancaria en junio del 2008 ante la iniciativa del Banco de Guayaquil, pionero en el desarrollo de esta línea de distribución de servicios financieros". (Revista Gestión, 2010).

"En Ecuador existen 273 corresponsales no bancarios por cada 10 mil KM cuadrados, lo cual representa un gran crecimiento comparado con el año 2008, donde había un promedio de 17 agentes por cada 10 mil KM cuadrados". (Diario El Telégrafo, 2015).

Según un análisis de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador ABPE, (2014), los Corresponsales no Bancarios ayudaron a que los niveles de bancarización en el país se incrementaran. En al año 2010, el 33,5% tenía algún servicio financiero, mientras que en el año 2014 el 52,7%, por lo que más de la mitad de la población tiene acceso a la banca.

Asimismo, es importante resaltar que entre los años 2010 y 2014 la cantidad de clientes de la banca privada se incrementó de 5 a 8,4 millones. Estos niveles de mejoría se evidenciaron también en los indicadores de profundización financiera, que por el lado de los depósitos pasó del 20,2% al 27,9% del Producto Interno Bruto (PIB) del año 2010 al 2014; mientras que por cartera de créditos este indicador pasó del 17,6% al 25,3% del PIB. (Informe ABPE, 2014).

Los Corresponsales Bancarios en México

Finalmente, vamos a citar el caso de México, donde se conoce como corresponsales bancarios al modelo de negocios donde se pueden realizar transacciones financieras a través de pequeños y medianos negocios.

Antes de hablar del inicio de los Corresponsales bancarios en México, hay que hablar de las causas que le dieron origen, remontándonos a la crisis mexicana del año 1995, donde el Sistema Financiero sufrió grandes transformaciones, entre las que podemos citar la adquisición de los Bancos locales por instituciones financieras del extranjero.

"A pesar de los avances registrados en México posterior a la crisis del año 1995, los niveles de bancarización eran muy bajos comparados con su economía, estimándose que para el año 2007 el nivel de bancarización era del 24%". (Gómez, Paola, P. 17).

Las transformaciones del sistema financiero mexicano y los bajos niveles de bancarización, fueron algunas de las principales causas que dieron origen a los corresponsales bancarios en el año 2008, aunque de manera formal, se inicia en el año 2010. Pero aun al año 2015, no se ven grandes avances en la bancarización mexicana, ya que de acuerdo a datos publicados por Global Findex al 2015, "solo 39 de cada 100 adultos mexicanos posee una cuenta bancaria o una tarjeta".

Para finalizar con este recorrido que realizamos por la evolución de los Subagentes en América Latina, es importante agregar que Latinoamérica es la zona con más Subagentes o corresponsales bancarios, aunque también es bueno resaltar que esta figura también tiene importante presencia en otras regiones como "Asia del Sur, con 82.5 corresponsales por cada 100,000 adultos; Oriente Medio y África del Norte, con 71.9; Asia Oriental y el Pacífico, con 40.2; Europa del Este y Asia Central, con 30.3; el mundo desarrollado, con 22.7; y África subsahariana, con 9.2 por cada 100,000 adultos". (BBVA Research, 2015).

La cita anterior nos muestra la fuerte presencia que tienen los Subagentes en Latinoamérica, pero hay que puntualizar que si bien es cierto este dato es importante, más importante es que los Subagentes logren ser productivos, para poder cumplir con su objetivo, incrementar los niveles de inclusión financiera para contribuir con la reducción de la pobreza.

Productividad

Concepto de productividad

Hoy en día, resulta de vital importancia para las empresas ser productivas y así poder ser más competitivas, para mantenerse siendo rentables en el mediano y largo plazo. Para tener una idea de lo que significa ser productivo, la productividad se mide en función de los bienes producidos y los recursos que las empresas emplean para obtener los resultados propuestos. Cuando hablamos de recursos nos referimos a recursos humanos, tiempo, dinero, maquinaria y cualquier bien utilizado en obtener un producto o servicio.

"La Productividad en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que guardan los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de los mimos". (Álvarez, García y Ramírez, 2012, p.6).

Corroborando con lo que dicen Álvarez, García y Ramírez en la cita anterior, mientras más bienes yo puedo producir, utilizando la menor cantidad de recursos como personas, maquinaria, dinero, entre otros, mayor productividad. Aunque es importante no dejar de lado una variable fundamental para las empresas como lo es el servicio al cliente. Esto quiere decir, que no solo es producir con los menores recursos, sino también que esto vaya de la mano con la entrega del producto o servicio al cliente de manera eficiente.

En las empresas, la productividad está relacionada al tiempo invertido en alcanzar los objetivos, o sea, que mientras menos tiempo empleado en la realización de los procesos para alcanzar el resultado propuesto, más productivas serán las empresas. Asimismo, la productividad está relacionada con la eficiencia, la cual trata de lograr los resultados empleando la menor cantidad de recursos en el menor tiempo.

La productividad desde el punto de vista de la eficiencia, se puede medir en función de la cantidad de insumos empleados para brindar un producto o servicio, o más bien el costo que representa cada producto o servicio.

Las empresas que logran ser más productivas, alcanzan los más altos niveles de rentabilidad en el tiempo. Esta es la razón por la cual incrementar la productividad es un concepto de vital importancia, ya que el objetivo principal de las empresas es generar rentabilidad.

De igual forma, es importante resaltar algunos conceptos que también son muy importantes para mejorar la productividad, como son la calidad de los productos y servicios, la tecnología, la innovación en los procesos, la capacitación del personal y las estrategias empresariales.

Productividad en los Subagentes Bancarios

Luego de conocer la importante que tiene la productividad en las empresas, vamos a enfocar la productividad a los Subagentes Bancarios, ya que entendemos que, si queremos que este canal de servicios financieros pueda cumplir con su objetivo, debe alcanzar excelentes niveles de productividad.

Para que los Subagentes puedan lograr los objetivos para los que fueron creados, este canal de negocios debe ser lo más productivo posible. Dada esta situación, entendemos que la variable productividad es de vital importancia para los Subagentes y por esto la vamos a abordar en este trabajo de investigación.

Las instituciones financieras que gestionan el canal Subagente Bancario persiguen ser productivas, tanto por el incremento de la rentabilidad que representa para ellas, como para lograr incrementar los niveles de inclusión financiera y bancarización en la República Dominicana.

Para tener una idea de la productividad de los Subagentes en la actualidad, vamos a ver la cantidad de transacciones que se están realizando por este canal, destacando que a marzo del 2016, se han realizado 921 mil transacciones en 4,120 Subagentes, lo cual representa un promedio de 15 transacciones mensuales por Subagente, lo cual es un promedio bastante bajo si lo comparamos con las más de mil transacciones que debe hacer un agente corresponsal en Brasil para ser Rentable, tal como citábamos anteriormente.

En ese mismo orden, cabe destacar el caso de las transacciones realizadas en el año 2015 en los Subagentes de dos de los tres principales Bancos del país, como es el Banco de Reservas, en el cual a través de sus puntos se realizaron unas 170 mil transacciones por RD\$320 millones, lo que representa 15 transacciones por Subagente por un monto promedio de RD\$1,800.00. Y el otro banco es, el BHD León, en el cual sus puntos Subagentes realizaron 273 mil transacciones por RD\$305.3 millones, lo cual representa 73 transacciones por Subagentes por un monto promedio de RD\$1,117.00. (Memorias Banco de Reservas y Banco BHD León, 2015).

La cantidad de transacciones en promedio que se están realizando en los Subagentes a nivel general en el país, evidencia que aun este canal no presenta los niveles de productividad esperados para poder incrementar los niveles de inclusión financiera al ritmo esperado, los cuales, según un estudio publicado por la Asociación de Bancos

Comerciales de la República Dominicana, ABA (2014), debían ser a un ritmo del 4% anual en promedio para incrementar un 16% de inclusión financiera al año 2017.

Esta baja en la productividad, se debe a diversos factores, entre los que podemos citar la poca variedad de productos y servicios que se ofrecen en la actualidad por este canal, a pesar de que la Superintendencia contempla que a través de los Subagentes se ofrezcan una gran cantidad de productos y servicios financieros. También, hay que los Subagentes no cuentan con un Software CRM para gestionar este canal de negocios de manera más eficiente.

Otro factor que incide en la baja productividad de los Subagentes, es que la mayoría de los bancos no han abierto el primer Subagente. De acuerdo con encuesta realizada por el portal web Argentarium (2016):

De 20 bancos entrevistados por Argentarium, solo nueve tienen Subagentes, aunque la mayoría dice que tiene previsto incorporase al negocio. Entre los que ya tienen Subagentes en funcionamiento se destacan los tres principales bancos, Banreservas, Popular y BHD León, que juntos tienen el 86% de los Subagentes reportados por los entrevistados, que ya se acercan a tres mil. (Piña, L., 2016).

Tomando como referencia la cita anterior, aún queda un largo camino por recorrer en cuanto a la participación de las instituciones financieras en el mercado de los Subagentes Bancarios. Es necesario que todas las instituciones financieras puedan incorporarse en este novedoso canal de servicios financieros, para contribuir con el crecimiento de los niveles de inclusión financiera.

Otro factor que es importante resaltar, es que los Subagentes no están ubicados en las zonas donde existe más necesidad de bancarizar, debido a que el 40% de los

Subagentes están ubicados en la zona más bancarizada del país, el Distrito Nacional, mientras que la zona menos bancarizada del país, la región sur, es la que cuenta con la menor cantidad de Subagentes 13%. (Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, 2016).

La cita anterior nos indica que no existe una estrategia de priorización de apertura de Subagentes de acuerdo al nivel de inclusión financiera por zona geográfica, ya que la mayor cantidad de Subagentes están situados en las zonas más bancarizadas del país.

Mejora de la productividad

Ya habiendo conocido la importancia de la productividad de las empresas y de la baja productividad que presentan los Subagentes en República Dominicana, además de cómo funciona el esquema operativo, vamos a ver como las empresas pueden mejorar la productividad.

Las empresas en la actualidad, tienen una fuerte preocupación de cómo mejorar su productividad. La productividad se logra y mejora organizando y gestionando adecuadamente los procesos de la empresa con lo que se denomina Gestión de la calidad total o TQM. Todas las empresas deben prestar atención a tres factores claves para mejorar la calidad: al cliente final que paga por nuestros productos, a la sociedad en su conjunto mediante la gestión medioambiental y a sus propios trabajadores mediante la gestión de la prevención de los riesgos laborales. (Fernández, 2011, p. 11).

De acuerdo lo que expresa Fernández en la cita anterior, para mejorar la productividad, las empresas deben prestar especial atención al cliente, al medioambiente y a los trabajadores. Para que se pueda prestar especial atención a los clientes, se deben trazar estrategias de mejora del servicio al cliente, estableciendo los Softwares adecuados

(como por ejemplo Sistemas CRM), capacitando al personal, además, estableciendo mecanismos que nos permitan conocer la satisfacción del cliente, como por ejemplo con buzón de quejas.

El objetivo no es solo incrementar la productividad, sino incrementarla al menor costo posible y para ello las empresas deben mejorar continuamente el servicio al cliente, porque este es un factor muy importante para lograr la satisfacción del cliente y para que las empresas puedan mejorar la productividad.

Otro factor que es importante tomar en cuenta, es que los productos o servicios que se ofrecen a los clientes deben estar certificados, lo que significa que con cierta frecuencia las empresas deben certificarse en calidad, gestión de riesgos, medioambiente y otros aspectos importantes para ser más productivos.

Competitividad

Logrando ser productivos, las empresas están en camino a la competitividad, porque lo que les permitirá a las empresas poder permanecer en el mercado es que tan competitiva puede ser en la industria en que se desenvuelve, en términos del producto y servicio que ofrecen a los clientes.

En el argot empresarial, ser competitivos es mantenerse brindando productos y servicios con calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y siendo rentables a lo largo del tiempo. Si una empresa no puede ser competitiva, está destinada a desaparecer. Es por esta razón, que las empresas se mantienen constantemente buscando ser competitivas.

Para mantener altos niveles de competitividad en el mercado, las empresas deben optimizar los costos constantemente, pero sin que esto afecte la calidad de los productos y servicios. La combinación de brindar productos y servicios de calidad al menor costo, garantiza el éxito a largo plazo de las empresas.

Para que una empresa sea competitiva, debe tomar en cuenta que todo el personal participe de la calidad, los servicios y las ventas; la calidad debe ser practicada por todos y no por un segmento en específico; la polivalencia del personal en los procesos; fomentar la mejora continua de los niveles de productividad; gestionar la motivación e impulsar el trabajo en equipo. (Fernández, 2011, p.14 y 15).

Corroborando con lo citado por Fernández en el párrafo anterior, se recomienda que las empresas se mantengan constantemente capacitando a su personal en pro de mejorar sus competencias y así lograr ser más competitivas. Claro, siempre creando una cultura en el personal de la detección de situaciones que puedan obstaculizar el logro de la competitividad para la empresa.

Otro factor clave para que las empresas sean competitivas, es la innovación. En el caso de los Subagentes Bancarios, para que sean competitivos deben innovar con tecnología, procesos y recursos. Además, deben trazar estrategias de ubicación, priorizando en los lugares con menor nivel de inclusión financiera.

Un ejemplo de empresas innovadoras, es el caso de la multinacional Apple, en la cual podemos ver en su historia como han ido innovando con los productos que lanzan, como por ejemplo la primera computadora personal en 1976, el primer Mouse, el IPod en

el 2001, el teléfono inteligente IPhone, entre otros productos que han hecho que esta maravillosa empresa se mantenga siendo productiva y rentable a través del tiempo.

Esquema Operativo de los Subagentes Bancarios

Debido a lo novedoso de este canal financiero, la mayoría de las personas desconoce cómo es el funcionamiento tanto a lo interno como a nivel transaccional del mismo, por lo cual vamos a realizar una breve explicación de dicho funcionamiento.

a) Inicio de las operaciones de los Subagentes

Luego de que la Superintendencia de Bancos autoriza un punto Subagente a operar y asigna un código, las instituciones financieras capacitan al personal que va a trabajar en el punto Subagente para que puedan brindar un servicio acorde a los estándares de las instituciones financieras. Entonces, una empresa subcontratada por las instituciones financieras, es la responsable de instalar los equipos y software que se utilizarán en los puntos Subagentes, tales como: a) POS para transaccionar; b) Computadoras con el sistema transaccional que utilizan; y Veriphone para la realización de retiros.

El siguiente paso es la realización de pruebas por parte de las instituciones financieras en el punto Subagente, para validar su correcto funcionamiento. Realizadas las pruebas, entonces se procede a colocar los letreros que identifican a ese negocio como un Subagente autorizado a operar en nombre de un Banco y con las transacciones que se pueden realizar en este. Además, se abre una cuenta corriente al punto Subagente, la cual se conoce como cuenta de garantía. Dicha cuenta se utiliza para la realización de todas las transacciones. Más adelante vamos a explicar cómo es el funcionamiento de las cuentas de garantía.

b) ¿Cómo se realizan las transacciones en los Subagentes?

Para explicar cómo se realiza una transacción en un punto Subagente, vamos a ver un ejemplo con un depósito a una cuenta bancaria.

Un cliente se dirige a un punto Subagente con dinero en efectivo para realizar un depósito a una cuenta bancaria. El personal que labora en el Subagente le pregunta que desea y le solicita la cédula de identidad y electoral. Luego, el empleado selecciona la opción depósitos y digita el número de cédula del cliente en el POS o en el Sistema transaccional (depende la institución financiera usan uno u otro e incluso ambos).

El empleado le pregunta al cliente cuanto desea depositar y a que cuenta, de las que se presentan en el menú de opciones. Cuando el cliente informa y entrega el efectivo, el empleado procede a seleccionar la cuenta, digita el monto a depositar y presionar guardar. Imprime el genérico o comprobante de la transacción. Inmediatamente el depósito se aplica en tiempo real.

c) Funcionamiento de las cuentas de garantía

Tomando como referencia el ejemplo anterior, para explicar cómo es el funcionamiento de las cuentas de garantía, cuando el cliente del ejemplo entregar el efectivo al empleado y este graba la transacción, el sistema automáticamente debita la cuenta de garantía del punto Subagente y acredita en la cuenta bancaria del cliente al que le fue aplicado el depósito. Es importante aclarar, que las cuentas de garantía deben tener un monto mínimo depositado (de acuerdo a las políticas de cada entidad bancaria), debido a que todas las transacciones que se realizan en un Subagente, ya sean depósitos, retiros, pagos, entre otros, deben dar entrada o salida de dinero en esta cuenta de garantía.

Otra aclaración pertinente, es que los Subagentes Bancarios operan con efectivo propio, además, que, por la prestación de este servicio de Subagente, reciben una comisión que oscila entre los 10-12 pesos por cada transacción realizada, dependiendo de la entidad bancaria. Asimismo, es importante puntualizar que la empresa subcontratada que se encarga de instalar los equipos y software en los comercios, recibe una comisión entre 10-12 pesos por cada transacción.

Esto quiere decir, que las instituciones financieras tienen un costo por transacción de unos RD\$20 a RD\$24 por transacción, lo cual es entre un 250% y 300% más económico que el costo transaccional en una oficina bancaria tradicional.

d) Tarjetas prepago virtual:

Hoy en día, se habla mucho de cómo incrementar los niveles de inclusión financiera y una forma que es bastante importante para lograr esto, es con el uso del dinero electrónico. El Fondo Monetario Internacional define el dinero electrónico como "un instrumento de pago donde un valor monetario es almacenado en un medio técnico en posesión de una persona".

Un ejemplo de utilización de dinero electrónico, son las tarjetas prepago virtual. Las tarjetas prepago virtual, son otro medio de hacer transacciones que consiste en la adquisición de una cuenta virtual que se asocia a tu teléfono móvil, que puedes recargar con efectivo y utilizar para realizar transacciones financieras como transferencias, pagos de servicios y retiros de fondos utilizando en los ATM's.

Existen diversas ventajas en la utilización de las tarjetas prepago virtual, entre las que se pueden citar las siguientes:

- a. Ahorro de tiempo y dinero, debido a que para realizar una transacción no tienes que desplazarte hasta una sucursal bancaria.
- b. La cuenta prepaga se ata a tu número de celular y no es necesario tener internet en tu móvil para poder hacer transacciones.
- c. Los costos de operación son muy bajos.
- d. Puedes realizar transacciones bancarias sin que necesariamente tengas que ser un cliente de una institución financiera.
- e. Puedes recargar tu tarjeta prepago virtual desde RD\$100 en adelante, contrario a una cuenta bancaria tradicional donde tienes que depositar mínimo RD\$500.

Como podemos observar, las tarjetas prepago virtual ofrecen múltiples ventajas y además son una herramienta clave para incrementar los niveles de inclusión financiera, sobre todo tomando en cuenta el auge que ha experimentado la telefonía móvil, lo cual permite que la mayoría de las personas puedan hacer uso de esta novedosa herramienta financiera.

Finalmente, cabe señalar que las tarjetas prepago virtual deben ser adecuadamente supervisadas por los organismos reguladores, debido al riesgo que podría representar que personas mal intencionadas hagan uso de este medio para actividades ilícitas, como por ejemplo el lavado de activos.

Concentración de los Subagentes Bancarios

Concentración por zona geográfica

Las instituciones financieras han ido trazando sus estrategias de apertura de los puntos Subagentes en las diferentes zonas geográficas, tomando en consideración su planificación estratégica y a lo sugerido por las regulaciones vigentes.

Lo ideal sería que los Subagentes Bancarios se vayan abriendo de acuerdo al número de oficinas bancarias de cada zona geográfica, lo cual contribuiría significativamente con el incremento del nivel de inclusión financiera. Esto quiere decir, que a menor cantidad de oficinas bancarias se abran más puntos Subagentes, siempre tomando en cuanto los factores demográficos.

Sin embargo hemos visto que en la actualidad el esquema de apertura de Subagentes por zonas no se está realizando tomando en cuenta la cantidad de oficinas bancarias por zonas geográficas, sino basado en la planificación estratégica de las instituciones financieras, lo cual es entendible, si tomamos en cuenta que dichas instituciones son las que están realizando la mayor inversión en este modelo de negocios, aunque lo ideal sería tomar en cuenta los factores de bancarización por zona geográfica para incrementar el nivel de inclusión financiera.

Para que esto suceda el estado dominicano debe brindar más apoyo a las instituciones financieras a fin de que sea un esfuerzo conjunto, ya que, si bien es cierto que los Subagentes Bancarios deben contribuir a incrementar los niveles de inclusión financiera, el crecimiento económico y a reducir la pobreza, no deja de ser cierto que las

instituciones financieras deben generar rentabilidad, lo cual es la esencia de todas las empresas.

A continuación, le vamos a presentar la distribución de Subagentes por zonas geográficas, para que se ilustre lo antes citado:

Tabla No. 1: Subagentes por zona geográfica

Región	Cantidad	%
Distrito Nacional	1,641	40%
Este	479	12%
Norte	1,447	35%
Sur	553	13%
Total	4,120	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos (abril 2016)

Cabe resaltar que la menor cantidad de Subagentes por zona geográfica está en la zona sur con un 13%, sin embargo, la zona sur es la menos bancarizada del país con un 9%, de acuerdo a datos suministrados por la Superintendencia de Bancos (2012).

Es importante destacar que de los 4,120 Subagentes, el 40% están ubicados en la capital de la República Dominicana, sin embargo, esta es la zona del país que tiene el mayor porcentaje de bancarización con el 48%, de acuerdo a datos suministrados por la Superintendencia de Bancos (2012).

Concentración por institución financiera

Las instituciones financieras más grandes, son las que presentan la mayor cantidad de Subagentes Bancarios en la República Dominicana, destacándose el Banco Popular

Dominicano como la institución financiera que tiene la mayor cantidad de Subagentes con 1,500, lo cual representa el 32.5% del total, tal como puede observarse en la tabla no. 2. Estos datos están de acuerdo a información suministrada por la Superintendencia de Bancos (abril 2016). A continuación, vamos a presentar la cantidad de Subagentes Bancarios por institución financiera:

Tabla No. 2: Subagentes por institución financiera

Entidad	Cantidad	%
Banco Popular Dominicano	1,500	32%
Banco de Reservas	1,416	31%
Banco BHD León	440	10%
Banco Dominicano del Progreso	241	5%
Banco Caribe	155	3%
Banco Ademi	122	3%
Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM	106	2%
Asociación la Nacional de Ahorros y Préstamos	99	2%
Asociación la vega real de Ahorros y Préstamo	41	1%
Total	4,120	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos (abril 2016)

Concentración por tipo de establecimiento comercial

Los Subagentes Bancarios para brindar sus servicios financieros, están ubicados en negocios ya establecidos, utilizando la plataforma física y el personal de los mismos. A continuación, le presentamos la distribución de Subagentes Bancarios de acuerdo a la actividad económica del negocio:

Tabla No. 3: Subagentes por actividad económica

Actividad económica	Cantidad	%
Colmados	1,097	27%
Farmacias	746	18%
Reparación de teléfonos y celulares	337	8%
Venta de gas licuado de petróleo y combustible	521	13%
Supermercados	333	8%
Servicios de comunicaciones	173	4%
Venta equipos de telecomunicaciones	246	6%
Venta almacenes	95	2%
Venta prenda de vestir	41	1%
Ferreterías	152	4%
Venta mercancías	67	2%
Venta de comida	63	2%
Otros	249	6%
Total	4,120	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos (abril 2016)

Tal como podemos observar en la tabla no. 3, los colmados son los establecimientos comerciales que poseen la mayor cantidad de Subagentes, con 1,097 establecimientos, lo cual representa un 27% del total, seguido por las farmacias con un 18%. Esto responde principalmente, a la gran cantidad de este tipo de comercios que hay en nuestro país.

Normativa legal de los Subagentes Bancarios

Reglamento Subagente Bancario

La versión definitiva del reglamento de los Subagentes Bancarios fue aprobada el 14 de febrero del año 2013 autorizado por la Junta Monetaria de la República Dominicana. Este es el marco regulatorio que indica quienes pueden ser Subagentes, que se debe hacer a través de estos, así como las responsabilidades de las instituciones financieras y los negocios que actúan como Subagentes.

"El reglamento tiene como objetivo regular los servicios de los Subagentes, los cuales podrán ser prestados tanto por personas físicas como jurídicas previo contrato con las entidades de intermediación financiera autorizadas." (Reglamento Subagente Bancario, 2013, p.4).

Alcance y Ámbito de aplicación

El Reglamento de los Subagentes en su alcance, determina los procesos, criterios y requisitos que deberán cumplir, tanto los Bancos como las personas físicas y jurídicas que actuarán como subagentes en nombre de las instituciones financieras.

En cuanto a su ámbito de aplicación, el reglamento de los Subagentes Bancarios indica que deben ser las siguientes entidades y/o personas físicas o jurídicas: Bancos Múltiples; Bancos de ahorro y crédito; Asociaciones de ahorro y préstamos; Personas físicas o jurídicas contratadas para actuar como Subagentes; y Otras entidades que la Junta Monetaria considere puedan ser incluidas.

El reglamento indica que las entidades de intermediación financiera podrán contratar para operar como Subagentes, tanto a personas físicas como jurídicas que llevan a cabo alguna actividad comercial, tales como: Hoteles, Supermercados, mini mercados, Farmacias, Centros de servicios de compañías de telecomunicaciones, colmados, ferreterías y otras personas físicas o jurídicas que la Superintendencia de Bancos autorice. (Reglamento Subagente Bancario, 2013, p.8).

Antes de que las personas físicas o jurídicas inicien sus operaciones como Subagentes, las instituciones financieras deben remitir a la Superintendencia de Bancos una serie de documentos tales como: autorización para operar, acta donde se proyecta

establecer el Subagente, fecha de inicio operaciones, horario, copia del contrato firmado por ambas partes y la oficina bancaria a la cual el Subagente se reportará.

Además, los negocios deben remitir copia de cédula, certificado de no antecedentes penales, evidencia de que el negocio tiene más de un año operando, evidencia que demuestre la solvencia del negocio, Registro Nacional del Contribuyente (RN), estatutos y Estados financieros.

Operaciones y servicios

De acuerdo a lo que establece el Reglamento de los Subagentes Bancarios (p. 12 y 13), los tipos de transacciones y servicios que podrán realizar los Subagentes por cuenta de las instituciones financieras, son las siguientes:

- a) Pagos de préstamos y tarjetas de crédito, otorgados por la institución financiera, así como pagos en efectivo y por medios electrónicos de servicios, tasas, impuestos o cualquier otro pago por cuenta de terceros que haya sido contratado con la entidad de intermediación financiera por cuenta de quien actúa el Subagente;
- b) Envío y recepción de transferencias en el territorio nacional;
- Realizar depósitos en efectivo en cuentas de ahorros o corrientes propias o de otros clientes;
- d) Retiros de cuentas de ahorros, efectuados solo por el cliente titular de la cuenta;
- e) Venta, retiro y recarga de fondos atados a tarjetas pre pagadas;
- f) Envío y recepción de remesas;

- g) Tramitación de cualquier tipo de solicitudes de productos y/o servicios, lo cual incluye préstamos y tarjetas de crédito;
- h) Consulta de movimientos de cuentas y balances de los productos del cliente titular;
- i) Solicitudes de reclamaciones por parte de los clientes;
- j) Y otros servicios que estén autorizados por la Junta Monetaria;

El reglamento contempla la posibilidad de no elegir como Subagente a los comercios que puedan presentar situaciones tales como, problemas crediticios, condenas por hechos ilícitos o punibles, actividad comercial que vaya en contra de la moral, incumplimiento de contrato o cualquier otra situación que vaya en contra de las normas y regulaciones existentes.

La inclusión financiera y la Bancarización

A pesar de los importantes avances que se han realizado en los últimos años en América Latina, aún existen brechas considerables en cuanto la inclusión financiera y la bancarización. Los bajos niveles de bancarización de América Latina con respecto a otras regiones, representan un reto importante en cuanto a la oferta de productos y servicios financieros a bajo costo, de tal forma que puedan llegar a nuevos segmentos poblacionales y así esta región pueda ser más competitiva.

Pero para poder alcanzar los niveles de bancarización deseados, un factor clave es la educación financiera de la población. El concepto de educación financiera es un proceso en

el cual la población de un país puede llegar a entender de qué se tratan los productos financieros y cuál es su importancia, para poder utilizarlos de manera correcta.

De acuerdo a la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa de España (2012), una característica fundamental de la educación financiera, es su carácter dinámico; no es un grupo de conocimientos específicos en un momento en específico, sino de un flujo de capacitación e información y de la capacidad de los individuos para gestionar esa información. (Calderón, R., Carbajal, J. & Leyva K., 2014, p.12).

La educación financiera debe ser un compromiso de todos, gobiernos; Instituciones financieras; organismos reguladores y población en general. Esta formación debe basarse en charlas y talleres impartidos por las instituciones financieras y auspiciados por los gobiernos.

Concepto de Inclusión Financiera

Luego de conocer la importancia que tiene la educación financiera en el proceso de bancarización de la población, se especifican algunos conceptos de inclusión financiera, con el objetivo de aclarar la relación entre ambos:

"Es el acceso universal y continuo de la población a servicios financieros diversificados, adecuados y formales, así como a la posibilidad de su uso conforme a las necesidades de los usuarios para contribuir a su desarrollo y bienestar". (Heimann & al, 2009).

Complementando lo citado por Heimann, podemos decir, que la inclusión financiera consiste en ampliar la cantidad de productos financieros a personas que ya están bancarizadas, pero no de manera plena.

De acuerdo a datos publicados por el Banco Mundial (2015), a nivel mundial los niveles de inclusión financiera son un 62%, lo cual quiere decir que dos mil millones de personas (38%) no tienen acceso a productos financieros.

Diferencia de Inclusión financiera y Bancarización

La bancarización, es cuando una persona tiene un producto con una institución financiera, como una cuenta de ahorro o corriente, una tarjeta de crédito, un préstamo; es decir, es un cliente del Banco. En orden contrario, la inclusión financiera se refiere a la utilización de servicios financieros por parte de las personas sin que necesariamente las mismas sean clientes del Banco. Un ejemplo de utilizar servicios financieros sin ser clientes de la institución, puede ser por medio de tarjetas prepago virtual, realizando transferencia entre cuentas y retiros por ATM's.

Es importante aclarar, que un cliente puede estar incluido financieramente más no bancarizado; sin embargo, si está bancarizado ya dicho cliente está por lo menos parcialmente incluido financieramente, debido a lo expuesto anteriormente. Aunque es bueno resaltar, que lo que se busca es la plena inclusión financiera, es decir, que las personas tengan acceso a todos los productos financieros que necesitan.

Obstáculos y Oportunidades para la inclusión financiera

Anteriormente hacíamos referencia al término plena inclusión financiera, el cual significa que todas las personas tengan acceso pleno a una amplia variedad de productos financieros con calidad, a bajos precios, de manera eficiente y no dejando de lado la dignidad de los clientes.

Para que exista la plena inclusión financiera, deben cumplirse cinco pilares: oferta diversa de productos, calidad, brindar productos a todas las personas que puedan hacer uso de ellos, mercado competitivo y clientes informados. Debido a esto, existen oportunidades y obstáculos para lograr la inclusión financiera. A continuación, listamos algunas de las principales:

Tabla No. 4: Oportunidades y Obstáculos de la inclusión financiera

No	Oportunidades	Obstáculos
1	Educación financiera	Conocimientos financieros
2	Diversificar la gama de productos	Enfoque monoproducto de las microfinanzas
3	Instituciones de inclusión financiera plena	Interferencia política
4	Demanda de mejor información	Entendimiento limitado de las necesidades de los clientes
5	Banca Móvil	Estructura de costos de productos
6	Fortalecimiento de la infraestructura financiera para facilitar las transacciones electrónicas	Costos de abrir/operar agencias
7	Regulación protección al cliente	Marco regulatorio inadecuado

Fuente: Centro para la inclusión financiera (2011).

Segmentación del mercado / Supuestos teóricos

La segmentación del mercado se utiliza para poder organizar el mercado de acuerdo a factores económicos, sociales y demográficos; y de esta forma poder ofrecer productos y servicios más eficientes y focalizados a los clientes.

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, "segmento de mercado es cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa". (Diccionario de la lengua española, 2014).

Podemos encontrar modelos de segmentación en diferentes empresas, como por ejemplo en las instituciones financieras, donde los clientes son segmentados (clasificados) de acuerdo a niveles económicos, por edad, actividad empresarial, nacionalidad, entre otros factores, para crear y ofrecer productos de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Con la segmentación, las empresas pueden también focalizar su presupuesto financiero, dirigiendo su estrategia de negocios y publicidad a un público específico, para que la misma pueda ser más eficiente.

Vamos a presentar un modelo de segmentación de clientes utilizado por los corresponsales bancarios en México, para que el mismo pueda servirnos de ejemplo en la propuesta que presentaremos en el capítulo II de este trabajo de investigación, el cual consiste en proponer la implementación de un Software CRM y un modelo de segmentación de los clientes.

Implementación modelo de segmentación Corresponsales Bancarios en México

Con el objetivo de incrementar los niveles de inclusión financiera, en México se planteó el modelo de segmentación del mercado, para poder hacer frente a las necesidades principales de la población y priorizar con las zonas menos bancarizadas. La segmentación se definió en tres segmentos: Municipios Rurales, En Transición y Semi-Urbanos. (Rodríguez Quintana, A., 2010).

Municipios Rurales: Este segmento cuenta con una mayor cantidad de población no bancarizada, por lo cual el potencial de incrementar los niveles de inclusión financiera es bastante alto, lo cual quiere decir que se debe priorizar en este segmento la cantidad de puntos corresponsales.

En los municipios rurales predomina la población indígena, sus comunidades carecen de vías de comunicación terrestres y de servicios básicos. Además, la agricultura es la principal fuente de sustento. La población posee escasa educación financiera. Por esta razón se determinó que los productos que debían ofrecerse a este segmento son remesas y retiro de efectivo.

Municipios en transición. En este segmento poblacional, se vincula la agricultura con la manufactura. Con relación a los municipios rurales, el comercio en los municipios en transición es mucho mayor. Tienen una mayor cantidad de servicios básicos cubiertos y más vías de comunicación terrestre.

Por esta razón, en este tipo de segmento se define que puede ofrecer productos como retiros, apertura de cuentas de ahorro, pagos de servicios, pagos de préstamos, recepción y envío de remesas y crédito para pequeños negocios.

Municipios Semi-Urbanos: En este segmento, se evidencia una dinámica de crecimiento económico, una mayor proyección de negocios y mayor cantidad de empresas. Por esta razón, la cantidad de productos a ofrecer serían todos los nombrados en los segmentos antes citados más pago de cheques, depósitos en efectivo y otorgamiento de préstamos.

De acuerdo al modelo de segmentación mexicano que presentamos anteriormente, pudimos ver cómo se puede ser más eficiente en cuanto a la ubicación y cantidad de corresponsales y productos que se deben ofrecer en cada zona, tomando en cuenta las características socioeconómicas de cada segmento poblacional en particular.

Para que un modelo de segmentación tenga éxito, debe ir de la mano con un Software CRM, porque de lo contrario no se aprovecharían al máximo las ventajas que este puede brindar. Por esta razón, a continuación, vamos a presentar cuáles son los beneficios que ofrece la implementación de un CRM.

Qué es un Sistema CRM

Luego de conocer en qué consiste y cuáles son las ventajas de un esquema de segmentación de clientes, además de que para implementar un esquema de segmentación eficiente debe ser con la utilización de un Sistema CRM. A continuación, se describe qué es un Sistema CRM.

El CRM (Customer Relationship Management), es un Sistema informático que permite recolectar y almacenar toda la información necesaria de los clientes, con el objetivo de gestionar y automatizar la relación con los clientes. Los CRM nacen en los años 80's, y eran complicados de usar, además de que eran bastante costosos, lo cual los hacía inaccesibles para las pequeñas y medianas empresas.

Los CRM han ido evolucionando, haciéndose más fácil y accesibles económicamente, lo cual los ha hecho vitales para las empresas de servicios. Con el uso de un CRM, las empresas pueden crear estrategias de negocios y marketing gracias a la base de datos de clientes y la rapidez con que estos pueden ser procesados. Además, con el CRM se puede realizar una segmentación eficiente de clientes, para conocer mejor las necesidades de los clientes.

Entre los múltiples beneficios que ofrece la utilización de un Software CRM, podemos citar los siguientes:

- a) Mayor conocimiento del mercado
- b) Mejora en la relación con los clientes
- c) Estrategias de negocios más eficientes
- d) Segmentación del mercado
- e) Servicios centralizados
- f) Análisis de negocios más eficientes
- g) Eficiencia en el servicio
- h) Incremento de la rentabilidad para la empresa

CAPITULO II: PROPUESTA IMPLEMENTACION SISTEMA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

CAPITULO II: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION SOFTWARE CRM

INTRODUCCION

La idea de investigar este tema tan novedoso y que reviste tanta importancia para la República Dominicana como es el de los Subagentes Bancarios, nace al identificar que este canal de negocios aún no había podido alcanzar la productividad esperada, la cual haría incrementar los niveles de inclusión financiera en un promedio de 4% anual entre el 2013 al 2017, pasando de un 30% al 46%. (Lozano, J., Baldera, V., 2014).

Además, identificamos en el período enero 2015 a marzo 2016, que a través de los Subagentes se realizaron 921 mil transacciones por RD\$2,161 millones, lo que representa un promedio de 15 transacciones mensuales por Subagente.

Estas cifras, evidencian la baja productividad que tiene este canal de servicios financieros en la actualidad en República Dominicana y sobre todo si las comparamos con las más de mil transacciones que tiene que hacer un Subagente en promedio mensual en Brasil para ser rentable. (Rodríguez, A., 2010, p.19).

Entonces, nos dispusimos a realizar las investigaciones de lugar en fuentes bibliográficas y en el campo de trabajo, para recabar las informaciones que nos ayudaron a profundizar en el tema e identificar las causales del problema de investigación, entre las que podemos citar las siguientes:

 Los Subagentes no cuentan con un Software que permita gestionarlos más eficientes.

- Los clientes a los que va dirigido este modelo de negocios no están organizados de acuerdo a factores sociales, económicos, culturales y demográficos.
- La poca diversificación de los productos financieros que se ofrecen actualmente en este canal de servicios financieros.

Con las informaciones antes citadas, entonces elaboramos un marco teórico que nos permitiera conocer a fondo los Subagentes Bancarios, sus inicios, antecedentes, evolución, estadísticas, marco legal, entre otros temas que nos sirvieran de base para poder hacer las propuestas que entendemos pueden ayudarnos a resolver el problema antes citado.

Luego, fuimos al campo de trabajo a levantar las informaciones que nos permitieran analizar nuestras variables bajo estudio, productividad y gestión, para que nos sirvieran de apoyo en nuestra propuesta de implementación. A continuación, presentamos de manera detallada las propuestas de mejora que entendemos pueden ayudar a incrementar la productividad de los Subagentes en República Dominicana.

Diagnóstico de la Situación actual

Tomando como referencia las informaciones antes citadas y utilizando como referencia las variables de nuestro trabajo de investigación, productividad y gestión, realizamos un cuestionario para aplicar entrevistas a los clientes que utilizan el canal Subagente Bancario para conocer su experiencia y tomar estas informaciones como punto de referencia para elaborar nuestra propuesta.

Nos dirigimos a diferentes subagentes ubicados en el Distrito Nacional y aplicamos entrevistas a 20 clientes que han utilizado el canal Subagente Bancario, midiendo las

dimensiones eficiencia, inclusión financiera, transacciones, productos o servicios, calidad y tiempo correspondientes a la variable productividad. También, evaluamos las dimensiones capacitación y reclutamiento, de la variable gestión.

Tabulamos los resultados e hicimos una ponderación, asignando un peso a cada pregunta de acuerdo al grado de importancia que representa para las variables productividad y gestión, calificando en una escala del 1-100%, en la cual el 100% representa el nivel excelente. Los promedios ponderados de las variables productividad y gestión fueron un 27% y 52% respectivamente, quedando evidenciado que realmente este canal no está logrando el nivel de productividad esperado.

Luego, graficamos los resultados, para poder ver de forma individual, cada uno de los resultados obtenidos de las dimensiones bajo estudio. Si vemos la figura no. 5, podemos evidenciar que todas las dimensiones evaluadas estuvieron deficientes.

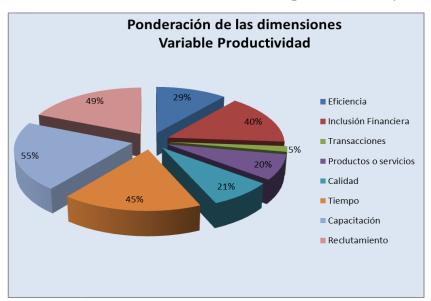


Figura No. 5: Ponderación dimensiones variables productividad y Gestión

Fuente: Merejo (2016).

Como se puede reflejar en la figura No.5, de todas las dimensiones el renglón transacciones fue la que tuvo la ponderación más baja, con un 5%, lo cual hace sentido con las estadísticas que consultamos en la Superintendencia de Bancos, la cual indica que a través de los Subagentes se realizaron 921 mil transacciones por RD\$2,161 millones, lo que representa un promedio de 15 transacciones mensuales por subagente.

La dimensión transacciones es vital si se quiere aumentar la tasa de inclusión financiera en el país y para que los Subagentes puedan ser rentables. Tal como citábamos en el capítulo 1 de este trabajo, en Brasil se realizó un estudio para determinar la cantidad de transacciones que debían realizarse en un corresponsal bancario para ser rentable y se determinó que debían ser un mínimo de mil transacciones mensuales por corresponsal en promedio. Esto quiere decir, que en República Dominicana aún estamos muy por debajo de alcanzar la cantidad de transacciones para que un Subagente sea rentable.

A pesar de estos resultados, aun los clientes no son tan pesimistas en cuanto si con los Subagentes se aumentarán o no los niveles de inclusión financiera, tomando en cuenta que el promedio ponderado de esta dimensión fue un 40%.

En lo que se refiere a la eficiencia, esta presenta un promedio ponderado de un 29%, lo cual es muy deficiente, si queremos que el canal Subagente Bancario alcance la productividad deseada. La pregunta que tuvo más incidencia en este bajo promedio, es el nivel de utilización del canal Subagente por parte de los clientes, la cual nos muestra lo poco frecuente con que se están utilizando los Subagentes.

Para concluir con este resumen de las informaciones levantadas en el trabajo de campo, la dimensión que tuvo la mejor valoración, fue el tiempo por transacción, la cual

alcanzó un promedio ponderado de un 45%. Aunque es bueno destacar que aún sigue reflejando un promedio deficiente.

Los datos que acabamos de detallar del levantamiento realizado a los clientes que utilizan el canal Subagente, así como los datos recopilados en publicaciones oficiales y diversas fuentes bibliográficas, siguen demostrando que los Subagentes Bancarios aún no han alcanzado el grado de productividad esperado.

Basados en los datos que se reflejaron en la figura No. 5, se presentan de manera detallada las propuestas de mejora, que pueden ayudar a incrementar la productividad de los Subagentes en República Dominicana, a fin de lograr incrementar los niveles de inclusión financiera.

Propuesta de implementación Software CRM (Customer Relationship Management)

A medida que pasa el tiempo, las empresas cada vez más se dan cuenta de la importancia que representa el tener sus clientes actuales y potenciales organizados para enfocar sus procesos a los mismos y ofrecer los productos y servicios de manera más eficiente. Es por esto que el tener un Software CRM en las empresas ya se ha convertido en una necesidad para que las mismas sean más productivas y por ende más rentables.

Tener un Software CRM se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas, debido a la importancia que tiene el poder tener organizado a todos tus clientes y así poder ofrecer productos acordes a sus necesidades. Incluso la publicidad puede ser más eficiente, ya que puedes elegir cual es el público al que deseas dirigirte y con cuales productos en un momento en particular.

Un CRM es la combinación de recursos humanos, procesos y tecnología de la información para lograr tener un mayor acercamiento con los clientes y así poder entender y anticiparse a las necesidades de los mismos.

Así como las empresas necesitan de un Software CRM para poder ser más productivas, los Subagentes Bancarios no son la excepción. Entendemos que las instituciones financieras con un Software CRM específicamente para los millones de clientes potenciales no bancarizados, gestionarían de una manera más eficiente este modelo de negocios y se lograría incrementar la inclusión financiera a un ritmo hasta superior a lo deseado.

Nuestra propuesta se basa en proponer a la Superintendencia de Bancos establecer mediante regulación, que las instituciones financieras implementen un Software CRM y un modelo de segmentación de clientes, para que gestionen de manera más eficiente los Subagentes Bancarios y así aumentar la productividad y por ende los niveles de inclusión financiera.

Con la implementación del Software CRM en el canal Subagente Bancario, las instituciones financieras tendrían múltiples ventajas, entre las que podemos citar: a) Relación más personalizada con el cliente; b) Mejora en la planificación; c) Estrategias de negocios más precisas; d) Eficiencia en el servicio al cliente; e) perfil del cliente actualizado; f) Acceso al histórico de contactos con el cliente; g) Toma de decisiones oportunas; y h) Gestión del canal Subagente más eficiente por parte de las instituciones financieras.

En ese mismo orden, con la implementación de un esquema de segmentación de clientes, el canal Subagente tendría la ventaja de tener clientes organizados de acuerdo a factores sociales, económicos y demográficos en la herramienta CRM, con lo cual se podrían trazar estrategias de negocios mucho más eficientes, de acuerdo a las necesidades reales de cada segmento de cliente, para de esta manera ser mucho más productivos.

Tomando como referencia los beneficios citados anteriormente, si las instituciones financieras implementan estas propuestas, los Subagentes Bancarios incrementarían considerablemente la productividad y por ende los niveles de inclusión financiera.

Para tener una idea del costo aproximado que conllevaría la implementación de estas propuestas, Vamos a presentar algunas cotizaciones tomando como referencia un banco que tenga proyectado operar unos 480 Subagentes Bancarios, que se instale una licencia para operar en cada Subagente y otras 20 licencias a nivel centralizado en la institución financiera, para fines de gestionar y administra este canal de negocios.

Cotizaciones del Software CRM

Tabla No. 5: Cotización Software CRM Dynamics 365 Plan 1

Software	Costo mensual	Licencias	Coto total mensual	Costo anual US\$	Costo anual RD\$
CRM Dynamics 365 Plan 1		500	35,000	420,000	19,320,000
Incluye:					
Dynamics 365 for sales	70				
Dynamics 365 for Customer Service					
Dynamics 365 for Field Service					
Dynamics 365 for project service automation					
Microsoft Power Apps and Micrsoft Flow					

Fuente: https://www.Microsoft.com/es-es/dynamics/crm-purchase-online.aspx

Tabla No. 6: Cotización Software CRM Dynamics 365 Plan 2

Software	Costo mensual	Licencias	Coto total mensual	Costo anual US\$	Costo annual RD\$
CRM Dynamics 365 Plan 2	210	500	105,000	1,260,000	57,960,000
Incluye:					
Include all the plan 1 apps + Dynamics 365 for operation					
Manufacturing and supply chain					
Retail and commerce					
Finance					

Fuente: https://www.Microsoft.com/es-es/dynamics/crm-purchase-online.aspx

Tal como pudimos apreciar en las cotizaciones presentadas anteriormente en las tablas no. 5 y 6, el costo dependerá de lo que necesite cada institución financiera para gestionar los Subagentes. En la cotización número uno se puede observar todo un paquete completo, excepto que no incluye el mantenimiento y algunas otras aplicaciones, las cuales si pueden ser apreciadas en el plan número dos. Claro, que esto queda reflejado en el precio, ya que el plan 2 tiene un costo tres veces mayor que el plan número uno.

Algo no menos importante que el costo, es la fase de implementación, para la cual tanto los empleados de la compañía que instalará el Software como los de la institución financiera, deberán trabajar en equipo para poder implementar de manera exitosa este proyecto.

Es importante destacar, que estas dos cotizaciones son solo dos ejemplos del costo aproximado para un Subagente promedio, en cuanto a número de Subagentes, pero si una institución financiera decide implementar estas propuestas, puede seleccionar la empresa que entienda pueda cumplir con estos objetivos.

Otra alternativa sería, que las instituciones financieras que tienen Software CRM, tendrían la opción de hacer un requerimiento para hacer una mejora software y adaptarlo para que se pueda utilizar los módulos correspondientes al canal Subagente. Claro, que esto tendría un costo igual o superior a si se crea un CRM para Subagentes, del cual no vamos a entrar en detalles, debido a que sale del alcance de nuestra propuesta.

Luego presentar los costos aproximados de nuestra propuesta de implementación del Software CRM, Ahora vamos a ver cuáles serían las etapas que deben agotarse para que el CRM sea implementado de forma exitosa, para lo cual las instituciones financieras deben formar un equipo de proyecto de la empresa conjuntamente con la empresa que se contratará para diseñar el Software.

Etapas para la implementación del CRM

Para la propuesta de implementación del CRM en cada una de las instituciones financieras, con el objetivo de gestionar los Subagentes Bancarios, recomendamos lo siguiente:

a) Contratación de los servicios de una empresa de tecnología para que ejecute todo el proyecto de implementación del Software en la institución financiera. La selección de esta empresa será a criterio de las instituciones financieras, de acuerdo al costo beneficio y la experiencia en el diseño de este tipo de software.

De acuerdo a las cotizaciones que presentamos en las tablas no. 5 y 6, el costo total anual del Software oscila entre los RD\$19.3 y RD\$57.9 millones, dependiendo del tipo de funcionalidades que seleccione cada institución financiera, así como del mantenimiento y

entrenamiento al personal. Para que cada institución financiera implemente de manera exitosa el Software CRM, necesitará cumplir con una serie de etapas, las cuales deberá llevar a cabo conjuntamente con la empresa contratada para la implementación del proyecto.

Pero antes de cumplir con cada una de estas etapas para la implementación del Software CRM, resulta de vital importancia:

b) Contar con el apoyo de los ejecutivos y de todos los empleados tanto de las instituciones financieras como de los comercios que actúan como Subagentes, para lograr una implementación exitosa del mismo, para lo cual debe formarse un equipo de proyecto con una representación de empleados de departamento claves para la empresa.

Luego de tener contratada a la empresa, contar con el apoyo de empleados y directivos y tener el equipo de proyecto formado, se deben llevar a cabo de forma ordenada y sistemática, las siguientes etapas:

Etapa No. 1: Definición de los objetivos y la visión

En esta etapa, las instituciones financieras deben hacer un análisis, para conocer cuales sus necesidades de contar con un Software CRM y así poder definir con claridad qué tan importante sería para la empresa este Sistema.

En esta parte es vital que las instituciones financieras realicen un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para ver los pros y los contras para que la empresa pueda adquirir este Software.

Luego, se debe establecer una Visión para que las instituciones financieras se planteen como desean que los Subagentes se visualicen luego de la implementación del CRM. Claro, en esta fase también deben establecerse objetivos que deseen conseguirse con el Sistema, para que las estrategias de las instituciones financieras puedan basarse en dichos objetivos.

Los objetivos deben ser bastante claros, concretos, medibles y alcanzables. Algunos ejemplos podrían ser:

- a) incrementar el porcentaje de clientes bancarizados en un 4% anual;
- b) reducir el número de quejas por debilidades en el servicio en un 70%; y
- c) brindar un servicio más personalizado a los clientes que utilicen el canal Subagente, entre otros objetivos que puedan definir las instituciones financieras, de acuerdo a sus estrategias de negocios.

A continuación, presentamos un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del proyecto de implementación del Software CRM, para presentar los factores internos y externos que inciden en la propuesta del CRM:

Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Tabla No. 7: Análisis FODA del Sistema CRM

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Servicio más eficiente y personalizado	Mayores oportunidades de negocios	Alto costo de adquisición del CRM	La competencia
Automatización de ventas	Posible aumento en la captación de clientes	Costo de mantenimiento del CRM	Mayor presión de los organismos reguladores a las instituciones financieras en el incremento de la inclusión financiera
El CRM Permitirá conocer mejor las necesidades de los clientes por parte de los Subagentes.	Incrementar la inclusión financiera	Difundir de manera eficiente la cultura de enfoque al cliente	El entorno económico
Integración de todos los Sistemas de información		Competencias del personal que trabaja en los Subagentes	Riesgo de lavado de activos
Mayor organización de los clientes			
Reducción de costos			
Mayor Rentabilidad			

Fuente: Merejo (2016).

De acuerdo a lo presentado en el Análisis FODA, destacamos que las instituciones financieras tendrían muchas oportunidades con la implementación de un CRM, tales como más oportunidades para hacer negocios, incremento del número de clientes a través de los Subagentes y eficiencia en el servicio, lo cual debe traducirse en el tiempo en el incremento de los niveles de productividad.

Etapa No. 2: Definición de los indicadores para la evaluación de resultados

Una vez que las instituciones financieras hayan definido su visión y objetivos del proyecto, pasamos a la segunda etapa, la cual consiste en definir cómo se van a evaluar los resultados; los mismos deben medirse por medio de indicadores, tales como: a) porcentaje de clientes bancarizados, b) porcentaje de reducción de quejas de clientes, c) incremento de la cantidad de transacciones y d) niveles de rentabilidad en los Subagentes. Estos indicadores son los que nos permitirán conocer si los objetivos que definimos en la etapa uno, se están cumpliendo o no.

Etapa No. 3: Definición del equipo de proyecto

En esta etapa, se debe seleccionar a un empleado de la institución financiera como el líder del proyecto, el cual deberá contar con la colaboración de varios departamentos como miembros del equipo de trabajo. Esta es una etapa muy importante para la implementación exitosa del Software, ya que la misma depende del líder del proyecto y la colaboración de los demás miembros del equipo.

Etapa No. 4: Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria

Luego que la institución financiera tiene definido el equipo de proyecto para la implementación del Software CRM, entonces pasamos a la siguiente etapa, en la cual se deben determinar los recursos con que cuenta la empresa para buscar la solución adecuada a las necesidades planteadas en la etapa número uno.

Por esta razón, se hace necesario realizar un estudio de factibilidad, para determinar si es o no factible la adquisición del Software CRM y la estructura de Hardware necesaria.

Estudio de factibilidad financiero

Tabla No.8. Costos en RD\$ de implementar el Software CRM Dynamics 365

	Costo annual del CRM Dynamics 365 Plan 1			
Valor presente del costo CRM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
\$16,655,172.41	19,320,000			
\$14,357,907.25		19,320,000		
\$12,377,506.25			19,320,000	
\$10,670,264.01				19,320,000

\$54,060,849.93

Tabla No. 9. Beneficios de la implementación del Software CRM

No	Beneficio
1	De los 1.3 millones de clientes bancarizados en 4 años, esta institución financiera captaría 148 mil nuevos clientes
2	Reducción de costos por cliente en un 300% dirigiendo clientes existentes al canal subagente
3	Mayor eficiencia en el servicio al cliente en los Subagentes por la implementación del CRM
4	Mejora del servicio al cliente en las oficinas bancarias tradicionales, por el traspaso de clientes a los subagentes
5	Estrategias de negocios y banarización mas precisas y eficientes por la segmentación de clientes

Fuente: Merejo (2016).

Para elaborar el estudio de factibilidad presentado en la tabla no. 8, utilizamos la cotización del CRM Dynamics plan 1, proyectando su costo a cuatro años (fecha objetivo para bancarizar 1.3 millones de personas de acuerdo a la Asociación de Bancos de la República Dominicana). Cada uno de estos costos anuales lo trajimos a valor presente, para tener una idea del costo al día de hoy para implementar esta propuesta.

Luego, presentamos los beneficios que obtendría una institución financiera promedio del sistema financiero nacional, si implementa el Software CRM, como son el incremento de clientes, reducción significativa de costos, eficiencia en el servicio y

mejores estrategias de negocios, los cuales superan con creces los RD\$19.3 millones de costo anual.

Etapa No. 5: Realización de pruebas pilotos y ajustes necesarios

Si se ha determinado que es factible la implementación del Software CRM, en esta próxima etapa se deben realizar todas las pruebas necesarias, para probar como trabajará el nuevo sistema y cuál debe ser su correcto uso.

Además, se debe capacitar a todo el personal de la empresa para la correcta utilización del nuevo sistema. Esta capacitación debe ser planificada por el equipo de proyecto conjuntamente con la empresa que implementará el Software CRM, quienes serán los encargados de realizar los talleres de capacitación.

Luego de que las pruebas sean realizadas en todos los Subagentes de las instituciones financieras, se debe elaborar un informe con todos los ajustes que deben realizarse al Sistema y presentar a la empresa encargada de la implementación del CRM.

Etapa No. 6: Realización de un prototipo con información real

Luego de realizar las pruebas en la etapa anterior y validar que fueron satisfactorias, entonces se deben realizar pruebas con informaciones reales de clientes actuales y potenciales de cada Subagente. De hecho, esta información serviría para ir creando la base de datos que se utilizará en la empresa cuando el sistema se ponga en marcha.

Etapa No. 7: Puesta en marcha del Sistema

Luego que tenemos el prototipo del sistema con información real de los clientes, ya las instituciones financieras estarían preparadas para implementar el CRM en los Subagentes. Es importante continuar con el proceso de capacitación de los empleados tanto de las instituciones financieras como de los Subagentes.

Adicionalmente, es oportuno aclarar que en esta etapa se debe dejar lista la base de datos que se utilizará para almacenar la información de los clientes ya que, a partir de la próxima etapa, se iniciará la interacción con los clientes.

Etapa No. 8: Aplicación de los componentes del CRM

En esta etapa, se deberán hacer las modificaciones correspondientes a los procesos y las políticas de las instituciones financieras, para que se contemple el nuevo Software, además de que los mismos estén orientados a la satisfacción de los clientes. De igual forma, hay que hacer los cambios necesarios en la cultura de valores en la organización.

Luego de realizar estas mejoras en los manuales de políticas y procedimientos, así como en el código de valores, pasamos a los siguientes componentes:

Identificación de clientes: El objetivo de este proceso, es identificar a cada uno de los clientes potenciales no bancarizados con el objetivo de crear un perfil en el CRM, con sus informaciones personales y laborales.

Para esta identificación de clientes, podemos usar diversas herramientas, como son solicitar el listado de clientes potenciales por zona geográfica y factores socioeconómicos que posee la Superintendencia de Bancos. Además, utilizar Call Center para ir contactando a cada cliente, así como operativos de captación de clientes en cada zona.

Diferenciación de clientes: Con la información de los clientes ya registrada en el CRM, se procederá a crear un perfil e ir clasificando a cada cliente de acuerdo a diversos factores sociales, económicos, geográficos, de educación; esto representa segmentarlos y nos permitirá diferenciar cada cliente de acuerdo a sus necesidades. (Más adelante explicaremos en qué consistirá la propuesta de segmentación de clientes en los Subagentes).

Con este proceso de diferenciación, vamos a conseguir organizar cuales estrategias de negocios utilizar de acuerdo al segmento de clientes potenciales. Esto a su vez nos permitirá tener un criterio para abrir nuevos puntos Subagentes y además cuales productos ofrecer en cada uno de estos, dependiendo el segmento.

Interacción con los clientes: En esta fase se trata de interactuar con los clientes ya segmentados, con el objetivo de trazar estrategias de negocios que agreguen valor al cliente, lo cual nos permita captarlo.

Personalizar: En esta última fase, el Subagente debe concentrarse en ofrecer los productos acordes a la demanda del cliente.

Estos cuatro componentes tienen como objetivo conocer al cliente potencial, lo cual le permitirá a los Subagentes incrementar su productividad y a su vez la tasa de inclusión financiera.

Etapa No. 9: Seguimiento y Control

Finalmente, en esta etapa se deberá dar seguimiento a los indicadores que definimos en la etapa no. 2, con el objetivo de validar su cumplimiento, así como realizar los ajustes correspondientes de manera oportuna.

Si las instituciones financieras ejecutan estas nueve etapas, conjuntamente con todo su personal y el de los Subagentes, realizando un cambio en la cultura organizacional, se habrá logrado implementar con éxito el Software CRM.

Diseño de un esquema de segmentación de clientes

Como parte de nuestra propuesta de implementar un Software CRM para gestionar el canal Subagente Bancario, se debe diseñar un esquema de segmentación de clientes actuales y potenciales en el canal Subagente, el cual se basa en organizar los clientes de acuerdo a criterios económicos, sociales, geográficos y financieros, lo cual le permitirá a las instituciones financieras poder trazar estrategias de negocios más eficientes para incrementar la tasa de inclusión financiera y a su vez la Rentabilidad.

En la actualidad, los Subagentes no cuentan con una cartera de clientes potenciales identificados por región, ni conocen cuales son los productos que estos podrían demandar, lo cual limita las oportunidades de negocios. Si los clientes se segmentan y se registran en un el CRM, se puede ser más eficiente en cuanto al logro de los objetivos propuestos.

Para diseñar este esquema de segmentación, las instituciones financieras deben formar un equipo con personal de la empresa y contratar personal temporal, para que se haga un levantamiento de todo el mercado potencial de clientes, tomando como insumo las estadísticas que tiene la Superintendencia de Bancos, para de esta forma poder hacer una segmentación de los clientes lo más eficiente posible y acorde a nuestra propuesta.

Para esto, se formarían cuatro equipos, uno en la capital, y uno en cada una de las regiones del país, norte, sur y este. Estos equipos, con las informaciones de la

Superintendencia, harían un levantamiento durante 3 meses, que sirva para complementar dichas informaciones y así cargar al software CRM una data lo más integra posible.

Adicionalmente, a medida que los clientes vayan acudiendo a los canales Subagentes a transaccionar, entonces podría aprovecharse el contacto, para entonces validar y actualizar las informaciones recogidas.

Tabla No. 10. Costos de implementar esquema segmentación

Empleados subcontratados	Función	Costo por hora	Horas	Total
5	Digitadores	175	480	84,000
3	Analistas	275	400	110,000
Total a 3 mases	······································	***************************************		19/1 000

Fuente: Merejo (2016)

De acuerdo a los costos que se detallan en la tabla no. 9, el costo total para implementar este modelo de segmentación serían RD\$194 mil en un período de tres meses, utilizando cinco digitadores para ir introduciendo las informaciones de los clientes en el Sistema CRMA y 3 analistas que trabajarían conjuntamente con el equipo de proyecto de la empresa en la logística de levantamiento de información de los clientes. A continuación, vamos a presentar cuáles serían los segmentos en que se podrían organizar los clientes en los Subagentes Bancarios:

Segmento Urbano no bancarizado: En este segmento se estarían agrupando todos los clientes que residen en Santo Domingo y Santiago, que no poseen ningún tipo de producto financiero. Estos clientes poseen la ventaja de que por vivir en la capital y en Santiago, tienen muchos canales financieros cerca, lo que significa que la dificultad que enfrenta este segmento de la población para ser bancarizado, no es la ubicación o distancia

a que están las oficinas bancarias o canales alternos de su lugar de residencia o trabajo, más bien se debe a factores culturales, sociales y económicos.

Tomando esto como referencia, las instituciones deben trazar estrategias de educación financiera a este segmento, para crear la cultura de utilización de canales financieros. Además, deben ofrecer a este segmento productos financieros a un costo más asequible, debido a que muchas de estas personas son trabajadores informales, estudiantes o amas de casa que poseen un ingreso bajo y por esta razón se manejan en la informalidad.

Los productos o servicios que se podrían ofrecer a este segmento serían apertura de cuentas, depósitos, retiros, transferencias y recepción de remesas

Segmento Bancarizados parcialmente: La composición de este segmento serían clientes que bajos ingresos y que solo tienen algún producto financiero como una cuenta de ahorros o que reciben remesas. Para las instituciones financieras es más factible que estos clientes se manejen a través del canal Subagente, ya que el costo sería mucho menor que a través de una oficina tradicional. Asimismo, se aprovecharía para ofrecer algún otro producto a este cliente a través del canal Subagente y con comisiones financieras a menor costo para el cliente.

Bien, cabe destacar que, para redirigir estos clientes de oficinas a los Subagentes, se debe crear la cultura en estos clientes con campañas publicitarias, informándoles que a través de los Subagentes las transacciones las realizarían en un tiempo menor y con menores costos financieros que en una oficina tradicional.

Los productos que se podrían ofrecer a este segmento serían apertura de cuentas, depósitos, retiros, trasferencias y recepción de remesas, pago de préstamos, pago de servicios y en futuro tramitación de préstamos.

Segmento Rural sur: En este segmento estarían los clientes que viven en las zonas rurales de la región sur de la República Dominicana, la cual es la zona con la población menos bancarizada y que menos canales financieros posee del país, lo cual hace que crezca la informalidad financiera. Esto quiere decir, que una de las estrategias de las instituciones financieras debe ser establecer la cantidad de Subagente suficientes, acorde a las necesidades de bancarización. Además, dar cursos y charlas para educar financieramente a este núcleo poblacional, para crear conciencia de los beneficios de estar bancarizados.

Es un segmento que está compuesto por muchos comerciantes de la zona fronteriza, agricultores y medianamente receptores de remesas por parte de familiares que residen en el extranjero. Los productos o servicios que se podrían ofrecer a este segmento serían los básicos, como son depósitos, retiros y recepción de remesas.

Segmento Rural Norte: La composición de este segmento, sería por clientes no bancarizados que residen en las provincias de la región del Cibao. Aquí podemos encontrar una gran cantidad de agricultores y receptores de remesas, así como criadores de cerdos, pollos y pescadores. Muchos de estos se manejan en la informalidad, debido a que no poseen oficinas bancarias cerca y también por la poca educación financiera que poseen. Además, un gran porcentaje de estos clientes posee bajos ingresos.

Los productos o servicios que se podrían ofrecer a este segmento serían los básicos, como son depósitos, retiros y recepción de remesas. Las estrategias que utilizarían las instituciones financieras, serían las mismas que las del segmento Rural sur.

Segmento Rural Este: En este segmento podemos conformarlo por clientes que viven en la zona rural de la región este del país. En este segmento hay clientes que se dedican al sector turismo de manera informal, a la pesca, agricultores, cañeros, amas de casas, estudiantes, entre otros.

Los productos o servicios que se podrían ofrecer a este segmento serían los básicos, como son depósitos, retiros y recepción de remesas. Las estrategias que utilizarían las instituciones financieras, serían las mismas que las del segmento Rural sur.

Si las instituciones financieras pueden implementar las propuestas de un Software CRM y segmentar a los clientes de acuerdo a diversos factores tal como se explicó en detalle anteriormente, los niveles de productividad se incrementarían considerablemente y, por ende, se lograría el principal objetivo que se establece en el reglamento de los Subagentes Bancarios, incrementar los niveles de inclusión financiera y la bancarización.

CONCLUSIONES

Luego de presentar en este trabajo de investigación el problema de productividad que tienen los Subagentes y describir las propuestas de mejora que hicimos, se presentan las conclusiones finales:

En relación al objetivo general, proponer la implementación de un Sistema CRM (Customer Relationship Management) en el canal Subagente Bancario, para gestionarlo de una manera más eficiente y hacerlo más productivo, propusimos a la Superintendencia de Bancos, la implementación del Software CRM en los Subagentes Bancarios, describiendo cada una de las nueve etapas con su respectivo funcionamiento.

Presentamos los beneficios que obtendrían las instituciones financieras, los clientes, los Subagentes y el país con la propuesta de implementación del Software CRM, tales como: a) segmentación de los clientes actuales y potenciales para trazar estrategias acorde a las necesidades de cada segmento, b) ofrecer un servicio más personalizado, c) brindar un servicio más rápido y eficiente, d) reducir la cantidad de errores, e) aumentar la productividad de los subagentes, f) trazar estrategias de negocios eficientes dirigidas al incremento de los niveles de inclusión financiera, g) incrementar la rentabilidad, h) crecimiento económico y j) reducción de costos.

Con relación a los objetivos específicos, abordamos lo siguiente:

Hicimos un recorrido en detalle de las estrategias que utilizan en la actualidad las instituciones financieras para gestionar el canal Subagente Bancario, donde pudimos comprobar los problemas relacionados con la productividad como son a) la poca cantidad

de transacciones que se están realizando en el canal Subagente, 18 transacciones mensual por establecimiento,

b) La no existencia de una estrategia de organización de clientes, c) poca variedad de productos y d) la no existencia de una estrategia de apertura de puntos subagentes que esté sincronizada con las necesidades de bancarización.

Asimismo, investigamos acerca del marco regulatorio relacionado con los Subagentes, donde conocimos toda la legislación relacionada con este modelo de negocios, como son: a) los requerimientos para ser Subagente, b) los negocios que pueden ofrecer este servicio y c) los productos y servicios que pueden ofrecerse.

Presentamos los beneficios que tendría en la productividad la implementación del Software CRM, destacando el incremento de la cantidad de transacciones y la variedad de productos, lo cual contribuirá con el incremento de los niveles de inclusión financiera.

De igual forma, hicimos un estudio de factibilidad financiera, para presentar a las instituciones financieras el costo y beneficios que se tendrían al implementar un Software CRM para gestionar los subagentes. Tomando como referencia una de las dos cotizaciones presentadas, el costo anual asciende a RD\$19.3 millones, Lo cual, llevado a cuatro años de operación del Software, esto representaría un costo hoy (a valor presente) de RD\$54 millones.

Esta inversión traería como beneficios a una institución financiera promedio, la bancarización de unos 148 mil nuevos clientes, reducción de costos transacciones por cliente de a un 300%, mejora en el servicio, mayor eficiencia y estrategias de negocios más eficientes.

Presentamos un análisis FODA de la implementación del CRM, en el cual destacamos fortalezas como un servicio más eficiente y personalizado a los clientes, así como un mayor conocimiento de los clientes producto de la organización de estos, lo cual a su vez traerá consigo un incremento en la rentabilidad. Asimismo, se destacan oportunidades como mayor variedad de negocios y aumento de la tasa de inclusión financiera. Aunque también señalamos debilidades como el alto costo de adquisición del CRM y amenazas como la competencia.

Mostramos en detalle los lineamientos del Sistema CRM, presentando paso por paso las etapas para la propuesta de implementación del mismo. Estos lineamientos constan de nueve etapas, que van desde el establecimiento de objetivos e indicadores, la selección del equipo de proyecto que se va a involucrar en la implementación, hasta el seguimiento y control de la puesta en marcha del CRM.

Diseñamos un esquema de segmentación de clientes en el canal Subagente Bancario para hacerlos más eficiente, dividiendo los segmentos por ubicación geográfica, estrato social y económico. Es importante destacar, que este esquema de segmentación sería utilizado a través del Software CRM que propusimos.

Presentamos el esquema de segmentación propuesto en México, para tomarlo como modelo e hicimos una propuesta para segmentar los clientes potenciales de los Subagentes, de acuerdo a factores demográficos, sociales y económicos. Los segmentos propuestos fueron: Urbano bancarizado, Bancarizado parcialmente, Rural sur, Rural norte y Rural este.

El costo aproximado de diseñar este esquema de segmentación, sería de unos RD194 mil en los primeros tres meses. Aclarando que estos segmentos tienen un costo de mantenimiento a lo largo de todo el tiempo en que se utilicen, de acuerdo a la cantidad de clientes y productos ofrecidos

RECOMENDACIONES

Luego de presentar cuáles serían los beneficios en la productividad que tendría para los Subagentes Bancarios la implementación del Software CRM y el esquema de segmentación de clientes, así como en los niveles de inclusión financiera, recomendamos a la Superintendencia de Bancos lo siguiente:

Modificar su marco regulatorio, a fin de introducir por normativa, que las instituciones financieras gestionen el canal Subagente Bancario utilizando un Software CRM conjuntamente con el esquema de segmentación propuesto, para que este canal sea gestionado de manera más eficiente, y pueda ser más productivo a fin de incrementar los niveles de inclusión financiera.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez Bernal, C., García Muela, J. & Ramírez Cárdenas, E. (2012). Productividad y Desarrollo. Sonora, México: Itson.
- Bancolombia. (2012). Beneficios de la implementación de un CRM en Bancolombia. Recuperado de: https://visionestrategica.wordpress.com/category/crm/
- Calderón, R., Carbajal, J. y Leyva K. (2014). La Banca de desarrollo y la creación de productos para la inclusión financiera. Asociación Latinoamericana de instituciones financieras para el desarrollo – ALIDE.
- Comisión Nacional de Banca y Valores de México (2010). Base de datos de inclusión financiera. México DF.
- Fernández, R. (2011). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. España: Club Universitario.
- Gardeva, A. & Rhyne E. (2011). Oportunidades y obstáculos para la inclusión financiera, Center for financial inclusión. Recuperado de: www.centerforfinancialinclusion.org
- Lozano, J., Baldera, V. (2014). Los Subagentes Bancarios y su aporte a la inclusión financiera de la República Dominicana. Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana ABA. Recuperado de: http://www.aba.org.do/index.php/investigaciones-y-estudios.
- Méndez, M. (2010). Los corresponsales no bancarios. Revista Gestión.
- ORACLE. (2012). *CRM para servicios financieros ORACLE Campaign*. Recuperado de: http://www.evaluandocrm.com/crm-para-servicios-financieros-oracle-campaign/

- Peppers, D., Rogers, M. y Wiley, (2011). Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition).
- Piña, L. (2016). Subagentes: los colmados y pequeños negocios convertidos en brazos de la banca. 2016, de *ARGENTARIUM*. Recuperado de: http://www.argentarium.com/veedor /reportajes/14271-los-colmados-y-pequenos-negocios-convertidos-en-brazos-de-la-banca/ en fecha (2016/06/17)
- Real Academia Española (2014). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=XSIC56Z
- Rodríguez Quintana, A. (2010). Modelos de negocios para la inclusión financiera.
 México, D.F.: Comisión Nacional de Banca y Valores.
- Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (2016). Estadísticas Subagentes
 Bancarios.
- Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (2013). *Reglamento de Subagente Bancario*. Recuperado de http://www.sib.gov.do/centro-de-documentos.

ANEXOS

Anexo No. 1: Anteproyecto de tesis.

¿Cómo las instituciones financieras de República Dominicana pueden gestionar el canal Subagente Bancario para hacerlo más productivo y eficiente, con la implementación de un Sistema CRM (¿Customer Relationship Management?

Planteamiento del problema

Enunciado del problema

Los conceptos de inclusión financiera y bancarización, han ido ganando fuerza en los últimos años, principalmente en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo. Para estos países, resulta de vital importancia que la mayor cantidad de personas posibles tengan acceso a los servicios financieros, con lo cual se promueve la reducción de la pobreza y el crecimiento económico.

La figura de los Subagentes Bancarios tiene sus orígenes en países latinoamericanos, utilizando nombres como corresponsales no bancarios en Brasil, Colombia y Ecuador en los años 2000, 2006 y 2010 respectivamente; de igual forma en países como México y Perú se les conoce como corresponsales bancarios y se inician en los años 2005 y 2008 respectivamente.

En la República Dominicana, al igual que los países citados anteriormente, se estableció la figura de los Subagentes Bancarios, los cuales son personas físicas o jurídicas que actúan en nombre de las instituciones financieras, en establecimientos comerciales

como farmacias, ferreterías, supermercados, estaciones de combustible, entre otras, en los cuales se pueden realizar una serie de transacciones autorizadas en el reglamento emitido por la Superintendencia de Bancos, tales como depósitos a cuentas corrientes y de ahorro, pago de préstamos, pago de tarjetas de crédito, abrir cuentas, recibir remesas, tramitar préstamos, etc..

Los Subagentes Bancarios se inician en la República Dominicana por resolución emitida por el estado dominicano el 14 de febrero del año 2013 dada una necesidad latente, ya que el 70% de la población de nuestro país no está bancarizada, es decir, que no posee ningún producto financiero y no realiza ningún tipo de transacción financiera. (Lozano, J., Baldera, V., 2014).

El objetivo principal de los Subagentes Bancarios, es promover la inclusión financiera y la bancarización, de tal manera que el banco pueda llegar a sectores de la población que no tienen acceso a los productos financieros, debido principalmente a su localidad geográfica y así poder contribuir con el crecimiento económico del país y la reducción de la pobreza.

Entre las principales ventajas que ofrecen los Subagentes Bancarios podemos citar:

- Reducción de costos para los bancos, al transferir clientes de las oficinas a los Subagentes, ya que una transacción a través de un Subagente es un 300% más económica que por una oficina.
- Incremento del número de clientes para los bancos, debido a la bancarización.

• Los establecimientos comerciales que hacen las funciones de Subagente, incrementan su clientela como consecuencia de los servicios financieros que ofrece, además de un ingreso adicional por la comisión que recibe por prestar este servicio.

El funcionamiento de este modelo de negocios, consiste en que la institución financiera identifica un establecimiento comercial que puede ser un candidato a Subagente Bancario, remite una serie de documentos a la Superintendencia de Bancos exigidos en el reglamento, para que esta lo apruebe. En caso de que sea aprobada, pues se firma un contrato y se instalan los Sistemas de información correspondientes para que el establecimiento pueda prestar el servicio de Subagente por cuenta de la institución financiera.

Sin embargo, este canal de negocios aún no ha podido alcanzar la productividad esperada, lo cual puede ser evidenciado con datos publicados por la Superintendencia de Bancos en su portal web (2016), los cuales indican que en el período enero 2015 a marzo 2016, a través de los Subagentes se han realizado 921 mil transacciones por RD\$2,161 millones, lo que representa un promedio de 15 transacciones mensuales por Subagente.

Asimismo, podemos citar que los Subagentes Bancarios del Banco de Reservas realizaron unas 170 mil transacciones en sus mil Subagentes en el año 2015, equivalente a unas 15 transacciones mensuales, lo cual evidencia la baja productividad que se registra en estos canales en la actualidad, a pesar de contar con casi tres años desde su creación. (Memoria anual Banco BHD León, 2015)

De igual forma, los Subagentes Bancarios del Banco BHD León, realizaron 273 mil transacciones en más de 300 establecimientos, lo cual da un promedio de 76 transacciones

mensuales por Subagente, siendo esta otra evidencia de la baja productividad de este canal de negocios. (Memoria anual Banco BHD León, 2015).

Finalmente, de acuerdo a información suministrada por la Superintendencia de Bancos (2016), el 40% de los Subagentes Bancarios (1,641) están ubicados en la capital, Santo Domingo, la zona que tiene más canales bancarios del país, lo cual indica que la ubicación de los Subagentes no está en las zonas que menos acceso a la banca tienen.

Tomando como referencia las estadísticas citadas anteriormente, entendemos que los Subagentes Bancarios no han alcanzado el grado de productividad y eficiencia requerido para incrementar la inclusión financiera en el país, así como la reducción de costos para las instituciones financieras, lo cual quiere decir que no están respondiendo a los fines para lo cual fueron creados. Este problema de baja productividad de los Subagentes Bancarios, se debe a lo siguiente:

 Los Subagentes Bancarios no cuentan con un Sistema de servicio CRM (Customer Relationship Management), que les permita llevar un control eficiente de los clientes y gestionar adecuadamente este canal.

El CRM (Customer Relationship Management), es un software para la administración de la relación con los clientes, sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Dicho software puede comprender varias funcionalidades para gestionar las ventas y los clientes de la empresa: automatización y promoción de ventas, tecnologías data warehouse (almacén de datos) para agregar la información transaccional y proporcionar capa de reporting, dashboards e indicadores claves de negocio, funcionalidades para seguimiento de campañas de marketing y gestión de oportunidades de negocio, capacidades predictivas y de proyección de ventas. Peppers y Rogers (2011, p. 15).

Una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, CRM puede ser considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa. Peppers y Rogers (2011, p. 18).

• Los Subagentes en República Dominicana no utilizan un esquema de segmentación, el cual consiste en que el mercado es dividido en grupos uniformes más pequeños con características socioeconómicas y demográficas semejantes, para poder dirigir los productos de acuerdo a las necesidades de cada grupo y así brindar un servicio más eficiente.

"los tipos de municipio representan una forma de segmentación de mercado ya que, en función al tamaño y las características de la población, existen diferentes necesidades; también determinan la estrategia de negociación y la selección de corresponsales". (Superintendencia de Bancos y Valores de México, 2011, p.7).

 Los productos financieros que se ofrecen en la actualidad a través de los Subagentes son muy limitados, lo que representa un factor desmotivador para los clientes bancarizados, quienes prefieren seguir realizando sus transacciones en las Oficinas tradicionales.

Formulación del problema

En virtud de lo expuesto anteriormente, la presente investigación se enfoca en implementar un Sistema CRM (Customer Relationship Management) en los Subagentes

Bancarios, con el cual se podrá gestionar de una manera más eficiente este canal, con un mayor control y un servicio más personalizado a sus clientes, para incrementar la productividad y a su vez aumentar la inclusión financiera en la República Dominicana. Los primeros CRM se remontan a la década de los 80's, y es a partir de la década de los 90's que se implementan en las empresas grandes como soluciones integradas.

Para llevar a cabo esta investigación, nos proponemos responder las siguientes interrogantes:

¿Cómo deben gestionar las instituciones financieras de República Dominicana el canal Subagente Bancario, para hacerlo más eficiente y productivo?; ¿Cómo podrían los Subagentes Bancarios organizar a sus clientes actuales y potenciales, para brindar un servicio más eficiente?; ¿Cuál podría ser la intervención de la tecnología para segmentar los clientes de los Subagentes Bancarios y hacerlos más productivos?; ¿Cómo podrían los Subagentes Bancarios ofrecer una mayor variedad de productos financieros, de manera más eficiente?; ¿Cuáles mecanismos está implementando el estado Dominicano para que los Subagentes Bancarios puedan ser más productivos y así aumentar la inclusión financiera en la República Dominicana?.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer la implementación de un Sistema CRM (Customer Relationship Management) en el canal Subagente Bancario, para gestionarlo de una manera más eficiente y hacerlo más productivo.

Objetivos específicos

- Analizar las estrategias que utilizan las instituciones gestoras de los Subagentes
 Bancarios en República Dominicana, para mejorar su productividad, analizando el
 modelo de negocios, las regulaciones vigentes de la Superintendencia de bancos y los
 procesos.
- 2. Presentar los beneficios que tendría en la productividad, la implementación de un Sistema CRM en el canal Subagente Bancario, haciendo el análisis costo beneficio que tendrían los Subagentes y haciendo una comparación con la implementación de este sistema en otros países latinoamericanos.
- 3. Diseñar los lineamientos del Sistema CRM, presentando paso por paso las etapas para la propuesta de implementación del mismo.
- 4. Diseñar los lineamientos de un esquema de segmentación de clientes para utilizarlo en el canal Subagente Bancario a través del CRM, para hacerlos más eficientes, dividiendo los segmentos por ubicación geográfica, estrato social y económico.

Justificación

El interés de esta investigación es proponer la mejora de la productividad en los Subagentes Bancarios de la República Dominicana, con la implementación de un Sistema CRM (Customer Relationship Management) para que se brinde un servicio más personalizado y una mayor eficiencia.

Tomando en cuenta la importancia que tienen los Subagentes Bancarios para la República Dominicana, debido a la mejora que este canal traería en la inclusión financiera de las personas no bancarizadas, disminución de la pobreza y crecimiento económico, es que nos hemos visto motivados a proponer mejoras en la forma como se gestionan los

Subagentes Bancarios, para que éstos puedan ser más productivos y cumplir con los objetivos antes citados.

Asimismo, este estudio representa una gran importancia para las instituciones financieras que gestionan los Subagentes Bancarios, ya que, si este canal es más productivo, en la misma medida aumentarían sus beneficios.

Finalmente, en cuanto a la relevancia del tema, de los Subagentes Bancarios en República Dominicana no se ha escrito prácticamente nada, a excepción de artículos en revistas y periódicos, por lo cual entendemos que esta investigación será de gran utilidad como material de consulta bibliográfica y soportes metodológicos para otros investigadores del tema.

Marco de referencia (Teórico-Conceptual)

Aspectos teóricos

Subagentes Bancarios en República Dominicana

Los Subagentes Bancarios permiten el acceso fácil a los productos financieros, ya que se tratan de negocios como supermercados, farmacias, colmados, ferreterías, en las cuales se pueden realizar diferentes tipos de transacciones sin que necesariamente tengas un producto financiero como por ejemplo una cuenta de ahorros. Esto porque a través de los Subagentes Bancarios se puede transaccionar utilizando una tarjeta prepago virtual, la cual se puede recargar con el monto deseado y hacer transacciones como transferencias, pagos de préstamos y tarjetas, retiros, etc.

Los Subagentes Bancarios fueron aprobados por la junta monetaria en el 2013, para contribuir con la inclusión financiera. Los gestores de los Subagentes Bancarios son las

instituciones financieras, mediante un acuerdo de negocios que se firma para que los negocios citados anteriormente puedan actuar en nombre de los bancos.

Los negocios que actúan como Subagentes, brindan el servicio por una comisión por cada transacción realizada, además de que su flujo de clientes deberá incrementar en el tiempo.

Evolución de los Subagentes Bancarios en República Dominicana

De acuerdo a datos publicados por la Superintendencia de Bancos, a septiembre del 2015 había en el país 1,879 establecimientos que fungían como Subagentes Bancarios, luego a febrero de 2016 se incrementaron a 2,400 Subagentes y a mayo del 2016, ya existen un total de 4,120. Los datos citados anteriormente reflejan la rápida evolución en cuanto al número de Subagentes, mas no en el número de transacciones y en el incremento de la inclusión financiera.

Antecedentes de los Subagentes Bancarios en América Latina

Para entender los orígenes de los Subagentes Bancarios, vamos a presentar la historia de este modelo de prestación de servicios financieros en algunos países latinoamericanos, donde estos adoptan nombres como corresponsales bancarios, corresponsales no bancarios, agentes bancarios. Presentaremos la historia de este modelo de negocios en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Chile, Perú, Bolivia, Nicaragua etc.

Productividad

"La Productividad en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que guardan los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de los mimos". (Álvarez, García y Ramírez, 2012, p.6).

Mejora de la productividad

Para aumentar la eficiencia, fomentar la cultura de la calidad en el personal, eficientizar la cultura de medición y control estratégico y operativo y aumentar la satisfacción de los usuarios, se deben trazar las siguientes estrategias:

Asignación de responsabilidades a cada nivel, hacer las inversiones que permitan mantener el liderazgo tecnológico y la tecnología existente utilizarse lo más eficiente posible y difundir una cultura de información a lo largo de la institución.

Competitividad

"El alto nivel de competitividad en los mercados globales requiere que las diferentes empresas, optimicen costos sin sacrificar la calidad de sus productos o servicios". (Álvarez, García y Ramírez, 2012, p.121).

Productividad en los Subagentes Bancarios

Para que los Subagentes puedan lograr los objetivos para los que fueron creados, este canal de negocios debe ser lo más productivo posible. Dada esta situación, entendemos que la variable productividad es de vital importancia para los Subagentes y la tratamos en este trabajo de investigación.

Para tener una idea de la productividad de los Subagentes, vamos a ver la cantidad de transacciones que se están realizando por este canal, citando datos de dos de los tres principales Bancos del país. En el caso del Banco de Reservas, a través de sus puntos Subagentes se realizaron unas 170 mil transacciones por RD\$320 millones, lo que representa 15 transacciones por Subagente por un monto promedio de RD\$1,800.00.

También podemos citar el caso de los Subagentes del Banco BHD León, los cuales realizaron 273 mil transacciones por RD\$305.3 millones, lo cual representa 73 transacciones por Subagentes por un monto promedio de RD\$1,117.00. (Memorias Banco de Reservas y Banco BHD León, 2015).

Normativa Legal

Leyes, circulares, reglamentos y regulaciones de los Subagentes

En este subtema vamos a explicar en qué consiste al reglamento de los Subagentes, emitido en el 2013 por la Superintendencia de Bancos, así como de las circulares que se han publicado hasta el momento, donde se detalla el marco regulatorio de este canal de negocios.

Efecto de los Subagentes Bancarios en la inclusión financiera

De acuerdo con estudio realizado por la Dirección de estudios económicos de la Asociación de Bancos de la República Dominicana, (2014), la inclusión financiera aumentaría a un ritmo de un 4% anual en promedio, la cual sumaría un total de 1.3 millones entre 2014 y 2017. Sin embargo, esto no ha podido ser ni remotamente alcanzado.

Estadísticas de los Subagentes de las principales instituciones financieras al año 2016.

En este subtema, utilizaré las memorias de las Instituciones financieras del 2014 y 2015, donde se dan detalles de la operatividad los Subagentes Bancarios.

Con las informaciones suministradas por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, podremos presentar las siguientes estadísticas:

a) Cantidad de Subagentes Bancarios por institución financiera

- b) Subagentes Bancarios por provincia
- c) Transacciones de los Subagentes Bancarios
- d) Tipo de transacciones de los Subagentes
- e) Negocios que actúan como Subagentes Bancarios
- f) Operaciones permitidas en los Subagentes, limitaciones a las operaciones, requisitos para ser un Subagente Bancario, contrato de los Subagentes, requisitos de publicidad, suministro de información a la Superintendencia de Bancos y sanciones.

Concentración geográfica de los Subagentes Bancarios

El 40% de los Subagentes Bancarios, están concentrados en el distrito nacional, la zona del país que está más bancarizada. Ver el siguiente recuadro con el detalle de la concentración geográfica de los establecimientos que operan como Subagentes:

Región	Cantidad	%
Distrito Nacional	1,641	40%
Este	479	12%
Norte	1,447	35%
Sur	553	13%
Total	4,120	100%

Fuente: Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (mayo 2016)

Funciones de los Subagentes Bancarios

¿Qué se puede hacer en los Subagentes?

Actualmente en los Subagentes Bancarios se pueden hacer transacciones como depósitos, pagos de préstamos y tarjetas de crédito, transferencias, retiros con tarjetas prepago virtual a través de ATM's y en un futuro se podrán realizar pago de remesas, aperturas de cuentas, tramitación de préstamos, solicitudes de tarjetas, etc.

¿Cómo es el funcionamiento Operativo de los Subagentes Bancarios?

En la actualidad, a través de los puntos Subagentes se pueden realizar transacciones como depósitos a cuentas ahorro y corriente, pagos de préstamo y tarjetas de crédito, pagos de servicios, entre otras transacciones. Estas operaciones dependen de la institución financiera, ya que el reglamento de los Subagentes no es limitativo en ese sentido.

La inclusión financiera / Supuestos teóricos

Es una condición en la cual todas las personas pueden tener acceso a servicios financieros de calidad, a precios asequibles, a conveniencia y dignamente. Tal como lo expresa la Comisión Nacional de Banca y Valores de México (2011, p.9).

La Inclusión Financiera impacta en el bienestar de los individuos, la reducción de la pobreza y el crecimiento económico. Como resultado, el interés en el desarrollo del sector financiero se ha enfocado en los factores que determinan no solo la profundidad sino también la amplitud del acceso, en una tendencia mayor hacia sistemas financieros incluyentes.

Tal como se indica en las citas anteriores, resulta de vital importancia para los países tener una alta tasa de inclusión financiera, ya que esto contribuye con el bienestar de las personas y por ende en la reducción de la pobreza. La inclusión financiera es la razón de ser de los Subagentes Bancarios.

Cuáles son los obstáculos para la inclusión financiera

Los obstáculos para la inclusión financiera son: a) conocimientos financieros, b) enfoque mono producto de las micro finanzas, c) entendimiento limitado de las necesidades de los clientes, d) estructura de costos de productos, e) riesgo del cliente, f) interferencia política, g) prácticas deficientes de negocios y h) falta de interés del estado.

Oportunidades para la inclusión financiera

Banca móvil, fortalecer la infraestructura tecnológica, expansión de las micro finanzas, incentivos a transacciones en los Subagentes Bancarios, etc.

Segmentación del mercado / referentes teóricos

La segmentación del mercado se utiliza para poder organizar el mercado de acuerdo a factores económicos, sociales y demográficos y así poder ofrecer productos y servicios más eficientes y focalizados.

Implementación modelo de segmentación de los corresponsales bancarios en México

Significa apoyarse en referentes teóricos para poder modelar el esquema de segmentación a partir de lo que hizo México en los corresponsales bancarios y proponer su implementación en los Subagentes Bancarios en República Dominicana, a través del Software CRM.

Implementación del modelo de segmentación del mercado en los Subagentes Bancarios

Representa el diseño de un modelo de segmentación de clientes en el canal Subagente Bancario, a través del Software CRM, para lo cual se agruparían los clientes de acuerdo a diversos factores: a) socioeconómicos y b) geográficos, con lo cual se focalizarían los productos y se eficientizaría el servicio.

Sistema CRM (Customer Relationships Management)

Beneficios de la implementación de un Sistema CRM.

El CRM (Customer Relationship Management), es un Sistema informático que permite recolectar y almacenar toda la información necesaria de los clientes, con el objetivo de gestionar y automatizar la relación con los clientes.

Entre los múltiples beneficios que ofrece la utilización de un Software CRM, podemos citar los siguientes:

- a) Mayor conocimiento del mercado
- b) Mejora en la relación con los clientes
- c) Estrategias de negocios más eficientes
- d) Segmentación del mercado
- e) Servicios centralizados

Capítulo 2: Propuesta de implementación de un Sistema CRM para incrementar la productividad en el canal Subagente Bancario.

- ✓ Presentación de cotizaciones de 3 empresas para la adquisición del Sistema CRM.
- ✓ Estudio de factibilidad económico, técnico y financiero del Sistema.
- ✓ Selección del proveedor del Sistema.
- ✓ Presentación del proyecto de instalación y capacitación al personal por parte de la empresa proveedora del Sistema.

En este capítulo es donde vamos a realizar la propuesta del trabajo de investigación, la cual consiste en recomendar la implementación de un CRM en el canal Subagente Bancario, para gestionarlo de una manera más eficiente.

Aspectos conceptuales

- ✓ **Subagente Bancario**. "Son las personas físicas o jurídicas que ejercen actividades comerciales y que en esa calidad sean contratadas por las entidades de intermediación financiera para realizar las operaciones, a nombre y por cuenta de éstas, y prestar los servicios financieros". Reglamento Subagente Bancario (2013, p.8).
- ✓ **Segmentación del mercado.** Dividir el mercado por factores geográficos, sociales y económicos, para que los negocios puedan ofrecer productos y servicios más eficientes a sus clientes.
- ✓ Inclusión Financiera. Brindar facilidad a las personas que no tienen acceso a productos financieros para que puedan transaccionar y así colaborar con la reducción de la pobreza y la informalidad.
- ✓ **Tarjeta prepago virtual.** "Tarjeta plástica o virtual usada como instrumento de pago, en la cual se encuentra almacenado un determinado importe, previamente pagado al emisor por su poseedor". Reglamento Subagente Bancario (2013, p.8).
- ✓ Cuenta de garantía de los Subagentes. El SAB mantendrá una cuenta en el banco ("cuenta de garantía") en la cual se realizarán créditos o débitos, dependiendo el tipo de transacción.
- ✓ **Sistema CRM (Customer Relationship Management).** Es un software integrado de gestión y administración de clientes, el cual ayuda con el control y manejo del negocio, para hacerlo más eficiente e incrementar la productividad.

- ✓ Productos financieros. Productos que las instituciones financieras ofrecen a sus clientes tales como préstamos, tarjetas, cuentas de ahorro/corriente, seguros,
 Certificados de depósito, etc.
- ✓ **Superintendencia de Bancos.** Organismo regulador del Sistema financiero dominicano.
- ✓ Entidades de intermediación financiera. "Son los Bancos Múltiples, Bancos de Ahorro y Crédito, y las Asociaciones de Ahorros y Préstamos que sean autorizados por la Superintendencia de Bancos a contratar personas físicas o jurídicas para ser utilizadas como Subagentes Bancarios". Reglamento Subagente Bancario (2013, p.8).
- ✓ Manual de funcionamiento de los Subagentes Bancarios. "Manual utilizado por las entidades de intermediación financiera y requerido por las regulaciones vigentes, en el cual se debe informar el modelo operativo en el cual se informa como van a operar los subagentes". Reglamento Subagentes Bancarios (2013, p.9).

Aspectos metodológicos

Tipo de estudio

Los tipos de investigación que se utilizarán en este trabajo, serán:

a) Investigación descriptiva: porque permitirá reseñar las características o rasgos de los Subagentes Bancarios en la República Dominicana. Así también, describirá los aspectos más característicos, distintivos y particulares de este objeto de estudio, los cuales facilitarán obtener un mayor detalle del mismo.

En este trabajo de investigación describiremos cómo funciona el canal Subagente y cómo es gestionado, se establecerán cuáles son las causas que afectan la productividad de

los Subagentes Bancarios a fin de reseñar las características o rasgos de este importante canal de negocios.

b) Investigación documental: Se establecerá esta fase porque la investigación se apoyará en estudios realizados en otros países como México y además en regulaciones, leyes, circulares de los Subagentes Bancarios en República Dominicana.

Se consultarán y analizarán los libros y textos e investigaciones que se han realizado a nivel internacional, para tomar como modelo las experiencias en la materia y por ende reajustarlo al contexto dominicano.

Métodos de investigación

Los métodos de investigación que utilizaremos en este estudio, son los siguientes:

Inductivo: Porque vamos a partir de hechos particulares para llegar a conclusiones que sean de aplicación de carácter general.

Deductivo: Se abordará de un marco general, analizando las leyes, regulaciones, circulares, etc. relacionadas con los Subagentes Bancarios para aplicarlos a hechos particulares.

Método analítico: Se analizarán los Subagentes Bancarios descomponiéndolo en partes, para estudiarlos individualmente y comprender la productividad de estos. Se revisarán las informaciones suministradas por la Superintendencia de Bancos, así como los datos que recolectemos de los materiales documentales que consultemos.

Técnicas e instrumentos a utilizar

Análisis de documentos: Esta técnica la vamos a utilizar, debido a que vamos a consultar documentos tales como estadísticas suministradas por la Superintendencia de Bancos, regulaciones, leyes y circulares de los Subagentes Bancarios, así como estudios realizados en otros países y los analizaremos.

Entrevistas: Se entrevistará personal que trabaja en los Subagentes Bancarios, para conocer su opinión acerca de este canal de negocios y la productividad del mismo.

Cuestionarios: Realizaremos un cuestionario de preguntas semi estructuradas, con el objetivo de conocer la opinión de los clientes de acuerdo a su experiencia realizando transacciones en el canal Subagente. Asimismo, trataremos de entrevistar empleados de los puntos Subagentes.

Población – Muestra

Población

De acuerdo con Fracica (1988), población es "el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo" (p. 36).

La población que compone la investigación que vamos a realizar en el canal Subagente Bancario la componen todos los negocios que actúan como Subagentes en Santo Domingo y los clientes que transaccionan a través de este canal.

Muestra

La muestra que vamos a seleccionar para el desarrollo de la investigación y las mediciones de las variables objeto de estudio, la obtendremos mediante un procedimiento de muestreo aleatorio y la cantidad de cada estrato la seleccionaremos a juicio.

Obtendremos una muestra aleatoria de 10 establecimientos que fungen como Subagentes ubicados en el Distrito nacional. Además, encuestaremos 20 clientes del canal Subagente Bancario, para conocer su opinión con relación al servicio y los productos que se ofrecen en estos establecimientos.

Variables

En este trabajo vamos a abordar la variable productividad, con sus dimensiones eficiencia, inclusión financiera, transacciones, productos o servicios, calidad y tiempo. También vamos a trabajar con la variable Gestión de Recursos humanos, la cual vamos a dividir en las dimensiones capacitación y reclutamiento.

Tabla de contenidos

Resumen

Introducción

Capítulo 1: Marco de referencia (Teórico-Conceptual)

Subagentes Bancarios en República Dominicana

Situación actual de los Subagentes

Evolución de los Subagentes Bancarios en República Dominicana

Antecedentes de los Subagentes Bancarios en américa latina

Productividad

Mejora de la productividad

Competitividad

Productividad en los Subagentes Bancarios

Normativa Legal

Leyes, circulares, reglamentos y regulaciones de los Subagentes

Efecto de los Subagentes Bancarios en la inclusión financiera

Concentración geográfica de los Subagentes Bancarios en República Dominicana

Estadísticas de los Subagentes de las principales instituciones financieras al año 2016

Funciones de los Subagentes Bancarios

¿Qué transacciones se pueden hacer en los Subagentes?

¿Cómo es el funcionamiento operativo de los Subagentes Bancarios?

La inclusión financiera / Supuestos teóricos

Cuáles son los obstáculos para la inclusión financiera

Oportunidades para la inclusión financiera

Segmentación del mercado / Supuestos teóricos

Implementación del modelo de segmentación de los corresponsales bancarios en México

Beneficios de la implementación de un Sistema CRM

Beneficios de la implementación de un Sistema CRM

Capítulo 2: Propuesta de implementación de un Sistema CRM para incrementar la productividad en el canal Subagente Bancario.

Presentación de cotizaciones de 3 empresas para la adquisición del Sistema CRM

Estudio de factibilidad económico, técnico y financiero del Sistema

Selección del proveedor del Sistema

Presentación del proyecto de instalación y capacitación al personal por parte de la empresa proveedora del Sistema.

Implementación de la segmentación del mercado en los Subagentes Bancarios.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

- Álvarez Bernal, C., García Muela, J. & Ramírez Cárdenas, E. (2012). Productividad y Desarrollo. Sonora, México: Itson.
- Bancolombia. (2012). Beneficios de la implementación de un CRM en Bancolombia. Recuperado de: https://visionestrategica.wordpress.com/category/crm/
- Calderón, R., Carbajal, J. y Leyva K. (2014). La Banca de desarrollo y la creación de productos para la inclusión financiera. Asociación Latinoamericana de instituciones financieras para el desarrollo – ALIDE.
- Comisión Nacional de Banca y Valores de México (2010). Base de datos de inclusión financiera.

- Don Peppers, Rogers M. y Wiley, (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition)*.
- Fernández, R. (2011). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. España: Club Universitario.
- Gardeva, A. & Rhyne E. (2011). Oportunidades y obstáculos para la inclusión financiera, Center for financial inclusión. Recuperado de: www.centerforfinancialinclusion.org
- Lozano, J., Baldera, V. (2014). Los Subagentes Bancarios y su aporte a la inclusión financiera de la República Dominicana. Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana ABA. Recuperado de: http://www.aba.org.do/index.php/investigaciones-y-estudios.
- ORACLE. (2012). *CRM para servicios financieros ORACLE Campaign*. Recuperado de: http://www.evaluandocrm.com/crm-para-servicios-financieros-oracle-campaign/
- Piña, L. (2016). Subagentes: los colmados y pequeños negocios convertidos en brazos de la banca. 2016, de *ARGENTARIUM*. Recuperado de: http://www.argentarium.com/veedor /reportajes/14271-los-colmados-y-pequenos-negocios-convertidos-en-brazos-de-la-banca/ en fecha (2016/06/17)
- Rodríguez Quintana, A. (2010). Modelos de negocios para la inclusión financiera.
 México, D.F.: Comisión Nacional de Banca y Valores.
- Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (2016). Estadísticas Subagentes
 Bancarios.
- Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. (2013). Reglamento de Subagente Bancario. Recuperado de http://www.sib.gov.do/centro-de-documentos.

Anexo No. 2. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Items	Técnicas	Instrumentos
Productividad	Eficiencia	Incrementar el número de transacciones por día.	¿Con qué frecuencia utiliza el canal Subagente Bancario?	Entrevistas	Cuestionario
	Inclusión financiera	Incrementar el número de personas que utilizan servicios financieros en un 5% anual	¿Cuál o cuáles cree usted que son los principales obstáculos para que se incremente la inclusión financiera a través de los	Entrevistas	Cuestionario
	Transacciones	Incrementar el número de transacciones en un 100%	¿Cuántas transacciones ha realizado en los subagentes desde que este canal de negocios inició?	Entrevistas	Cuestionario
	Productos o servicios	Diversificar la cantidad de productos o servicios financieros que se ofrecen	¿Cuáles son las operaciones que comúnmente realizas?	Entrevistas	Cuestionario
	Calidad	El costo de no ofrecer un servicio de calidad	¿Cuál es el nivel de calidad que ha evidenciado al utilizar este canal?	Entrevistas	Cuestionario

	Tiempo	Tiempo en realizar una transacción	¿Qué tiempo ha tardado en promedio por transacción?	Entrevistas	Cuestionario
Gestión de Recursos Humanos	Capacitación	Cantidad de capacitación	¿Considera que los empleados de los subagentes que lo han atendido, están lo suficientement e capacitados?	Entrevistas	Cuestionario
	Reclutamiento	Nivel de rotación del personal	En su opinión, ¿Cree usted que el personal que labora en los subagentes debe ser seleccionado por las instituciones financieras?	Entrevistas	Cuestionario

Anexo No. 3: Formato de entrevista aplicado.



Intención de la investigación:

El objetivo de esta entrevista es recopilar información de los clientes que realizan transacciones en los establecimientos que brindan el servicio de Subagente, para proponer la implementación de un Sistema CRM (Customer Relationship Management) en el canal Subagente Bancario, para gestionarlo de una manera más eficiente y hacerlo más productivo.

. Le agradecemos por darnos estas valiosas informaciones, las cuales no ayudarán a preparar nuestro trabajo e investigación.

Datos perso	nales del entrevistado:
Nombre:	
Sexo: M	. F
Ocupación: __	

Instrucciones:

Para responder a las preguntas, seleccione la respuesta que entienda se acerca más a la realidad, encerrando en un círculo "O" la letra que representa la respuesta seleccionada.

Parte I: Eficiencia

1-¿Con qué frecuencia utiliza el canal Subagente Bancario?

a) Lo he utilizado muy poco

	Lo utilizo mensualmente Lo utilizo semanalmente
¿Qu	né le ha motivado a utilizar a
a)	El horario extendido
b)	La distancia con relación a

- a los Subagentes y no a una oficina?
- ı tu hogar
- c) La poca cantidad de público que hay en los Subagentes
- 3- ¿Usted considera que la cantidad de subagentes que hay en su lugar de residencia son?
 - a) Suficientes

2-

- b) Insuficientes
- c) No hay Subagentes donde resido

Parte II: Inclusión financiera

- 4- ¿Cuál o cuáles cree usted que son los principales obstáculos para que se incremente la inclusión financiera a través de los Subagentes?
 - a) El estado dominicano
 - b) Las instituciones financieras
 - c) La cantidad de productos financieros que se ofrecen
 - d) La publicidad de los Subagentes
 - e) Otro

En caso de seleccionar otro, favor indicar:

- 5- ¿Entiende usted que a través de los Subagentes se va a incrementar la inclusión financiera en la República Dominicana?
 - a) Totalmente seguro
 - b) Seguro
 - c) No estoy seguro
- 6- ¿Está usted bancarizado?
 - a) Si
 - b) No

Parte III: Transacciones

7- ¿Cuántas transacciones ha realizado en los Subagentes desde que este canal de negocios inició?

- a) Más de 50 transacciones
- b) De 20 a 50 transacciones
- c) Menos de 20 transacciones

Parte IV: Productos o servicios

8- ¿Cuáles son las operaciones que comúnmente realizas?

- a) Depósitos
- b) Pago de préstamos
- c) Pagos de tarjetas
- d) Pagos de servicios
- e) Otros

En caso de seleccionar otros, favor detallar:

Parte V: Calidad

9- ¿Cuál es el nivel de calidad que ha evidenciado al utilizar este canal?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Deficiente

10- ¿Considera que los equipos y software que utilizan los Subagentes son?

- a) Muy buenos
- b) Buenos
- c) Adecuados

11- ¿Al acudir a un Subagente a realizar una transacción, con qué frecuencia no ha podido realizar su operación debido a un inconveniente técnico?

a) a) Nunca

- b) b) De 1 a 5 veces
- c) c) Más de 5 veces

Parte VI: Tiempo

12-¿Qué tiempo ha tardado en promedio por transacción?

- a) 1-5 minutos
- b) 6-9 minutos
- c) Más de 9 minutos

13- ¿Considera que el tiempo en que lo atienden en los Subagentes es más adecuado que su experiencia en una oficina bancaria tradicional?

- a) Si
- b) No
- c) Es igual

Parte VII: Capacitación

14- ¿Considera que los empleados de los Subagentes que lo han atendido, están lo suficientemente capacitados?

- a) Si están capacitados
- b) Moderadamente capacitados
- c) No están capacitados

15-En caso de que en la respuesta anterior haya seleccionado "No están capacitados", ¿En cuáles áreas deben ser capacitados los empleados?

- a) A nivel técnico
- b) En servicio al cliente
- c) No aplica

Parte VIII: Reclutamiento

16- ¿Cree usted que el personal que labora en los Subagentes debe ser seleccionado por las instituciones financieras?

- a) Si
- b) No
- c) Es igual si es la institución financiera o el comercio

Anexo No. 4: Análisis de la información

Parte I: Eficiencia

1-¿Con qué frecuencia utiliza el canal Subagente Bancario?

Ítem	Clientes	% Cliente	Peso ponde rado	Ponderación (% cliente x Peso ponderado)
a) Lo he utilizado muy poco	10	0.50	0.01	0.01
b) Lo utilizo mensualmente	8	0.40	0.06	0.02
c) Lo utilizo semanalmente	2	0.10	0.93	0.09
	20	1 00	1	0.12

2-¿Qué le ha motivado a utilizar a los Subagentes y no a una oficina?

Ítem	Cliente s	% Client e	Peso ponde rado	Ponderación (% cliente x Peso ponderado)
a) El horario extendido	7	0.35	0.15	0.05
b) La distancia con relación a tu hogar	11	0.55	0.80	0.44
c) La poca cantidad de público que hay en los Subagentes	2	0.10	0.05	0.01
	20	1.00	1	0.50

3-¿Usted considera que la cantidad de Subagentes que hay en su lugar de residencia son?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponder ado	Pondera ción (% cliente x Peso pondera do)
a) Suficientes	5	0.25	0.99	0.25
b) Insuficientes	8	0.40	0.01	0.00
c) No hay Subagentes donde resido	7	0.35	0.00	0.00
	20	1.00	1	0.25

Ponderación eficiencia 29%

Parte II: Inclusión financiera

4-¿Cuál o cuáles cree usted que son los principales obstáculos para que se incrementa la inclusión financiera a través de los Subagentes?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) El estado Dominicano	6	0.30	0.33	0.099
b) Las instituciones financieras	6	0.30	0.45	0.135
c) La cantidad de productos financieros que se ofrecen	5	0.25	0.15	0.038
d) La publicidad de los Subagentes	2	0.10	0.03	0.003
e) Otro	1	0.05	0.04	0.002
	20	1.00	1.00	0.276

5-¿Entiende usted que a través de los Subagentes se va a incrementar la inclusión financiera en la República Dominicana?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) Totalmente seguro	7	0.35	0.60	0.21
b) Seguro	8	0.40	0.40	0.16
c) No estoy seguro	5	0.25	0.00	0.00
	20	1	1.00	0.37

6-¿Está usted bancarizado?

Ítem	Cliente	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) Si	11	0.55	1	0.55
b) No	9	0.45	0	0
	20	1	1	0.55

Ponderación inclusión financiera

40%

Parte III: Transacciones

7-¿Cuántas transacciones ha realizado en los Subagentes desde que este canal de negocios inició?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) Más de 50 transacciones	0	0.00	0.90	0.00
b) De 20 a 50 transacciones	5	0.25	0.06	0.02
c) Menos de 20 transacciones	15	0.75	0.04	0.03
	20	1.00	1.00	0.05

Ponderación transacciones

5%

Parte IV: Productos o servicios

8-¿Cuáles son las operaciones que comúnmente realizas?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) Depósitos	4	0.20	0.20	0.04
b) Pago de préstamos	4	0.20	0.20	0.04
c) Pagos de tarjetas	7	0.35	0.20	0.07
d) Pagos de servicios	5	0.25	0.20	0.05
e) Otros	0	0.00	0.20	0.00
	20	1.00	1.00	0.20

Ponderación productos o servicios

20%

Parte V: Calidad

9-¿Cuál es el nivel de calidad que ha evidenciado al utilizar este canal?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) Muy buena	5	0.25	0.85	0.21
b) Buena	4	0.20	0.10	0.02
c) Deficiente	11	0.55	0.05	0.03
	20	1.00	1.00	0.26

10-¿Considera que los equipos y software que utilizan los Subagentes son?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ración (% cliente x Peso ponde rado)
a) Muy buenos	2	0.10	0.90	0.09
b) Buenos	13	0.65	0.08	0.05
c) Adecuados	5	0.25	0.02	0.01
	20	1 00	1 00	0.15

11-¿Al acudir a un Subagente a realizar una transacción, con qué frecuencia no ha podido realizar su operación debido a un inconveniente técnico?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ració n (% client e x Peso ponde rado)
a) Nunca	4	0.20	0.92	0.18
b) De 1 a 5 veces	13	0.65	0.05	0.03
c) Más de 5 veces	3	0.15	0.03	0.00
	20	1.00	1.00	0.22

Ponderación calidad 21%

Parte VI: Tiempo

12-¿Qué tiempo ha tardado en promedio por transacción?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ració n (% client e x Peso ponde rado)
a) 1-5 minutos	12	0.60	0.85	0.51
b) 6-9 minutos	5	0.25	0.10	0.03
c) Más de 9 minutos	3	0.15	0.05	0.01
	20	1.00	1.00	0.54

13-¿Considera que el tiempo en que lo atienden en los Subagentes es más adecuado que su experiencia en una oficina bancaria tradicional?

Ítem	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ració n (% client e x Peso ponde rado)
a) Si	7	0.35	0.80	0.28
b) No	4	0.20	0.05	0.01
c) Es igual	9	0.45	0.15	0.07
	20	1.00	1.00	0.36

Ponderación tiempo 45%

Parte VII: Capacitación

14-¿Considera que los empleados de los Subagentes que lo han atendido, están lo suficientemente capacitados?

	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ració n (% client e x Peso ponde rado)
a) Si están capacitados	12	0.60	0.98	0.59
b) Moderadamente capacitados	7	0.35	0.02	0.01
b) No están capacitados	1	0.05	0.00	0.00
	20	1.00	1.00	0.60

15-En caso de que en la respuesta anterior haya seleccionado "No están capacitados", ¿En qué entiende usted deben estos empleados ser capacitados?

	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ració n (% client e x Peso ponde rado)
a) A nivel técnico	2	0.10	0.01	0.00
b) En servicio al cliente	8	0.40	0.01	0.00
c) No aplica	10	0.50	0.98	0.49
	20	1.00	1 00	0.50

Ponderación capacitación	55%
1 onder delon capacitation	22 / 0

Parte VIII: Reclutamiento

16-En su opinión, ¿Cree usted que el personal que labora en los Subagentes debe ser seleccionado por las instituciones financieras?

	Cliente s	% Cliente	Peso ponderad o	Ponde ració n (% client e x Peso ponde rado)
a) Si	10	0.50	0.75	0.38
b)No	9	0.45	0.25	0.11
c) Es igual si es la institución financiera o el comercio	1	0.05	0.05	0.00
	20	1.00	1.05	0.49
Ponderación reclutamiento				49%
Promedio ponderado General de la Productividad y Gestión				

Figura No. 6: Eficiencia de los Subagentes

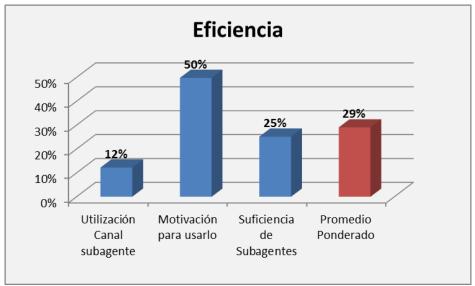


Figura No. 7: Inclusión financiera

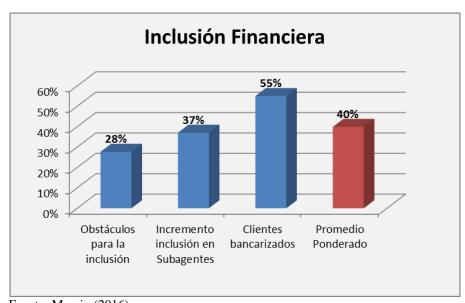


Figura No. 8: Transacciones por productos

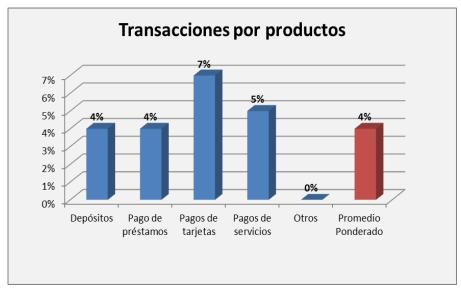


Figura No. 9: Transacciones en los Subagentes

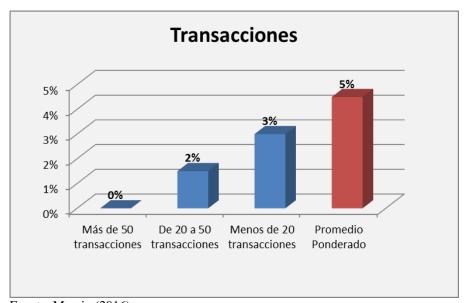


Figura No. 10: Calidad en los productos y servicios

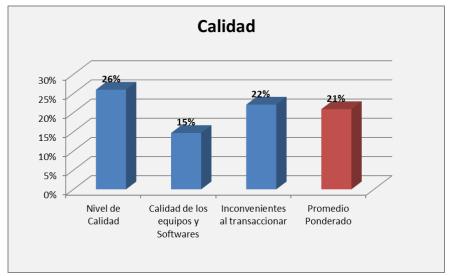


Figura No. 11: Tiempo por transacciones

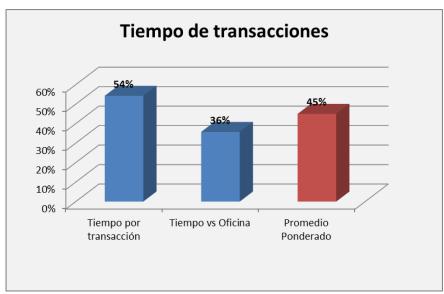


Figura No. 12: Capacitación del personal

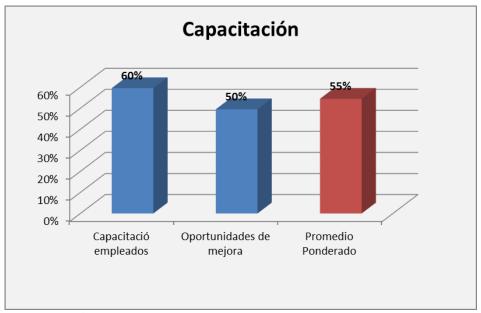


Figura No. 13: Reclutamiento del personal

